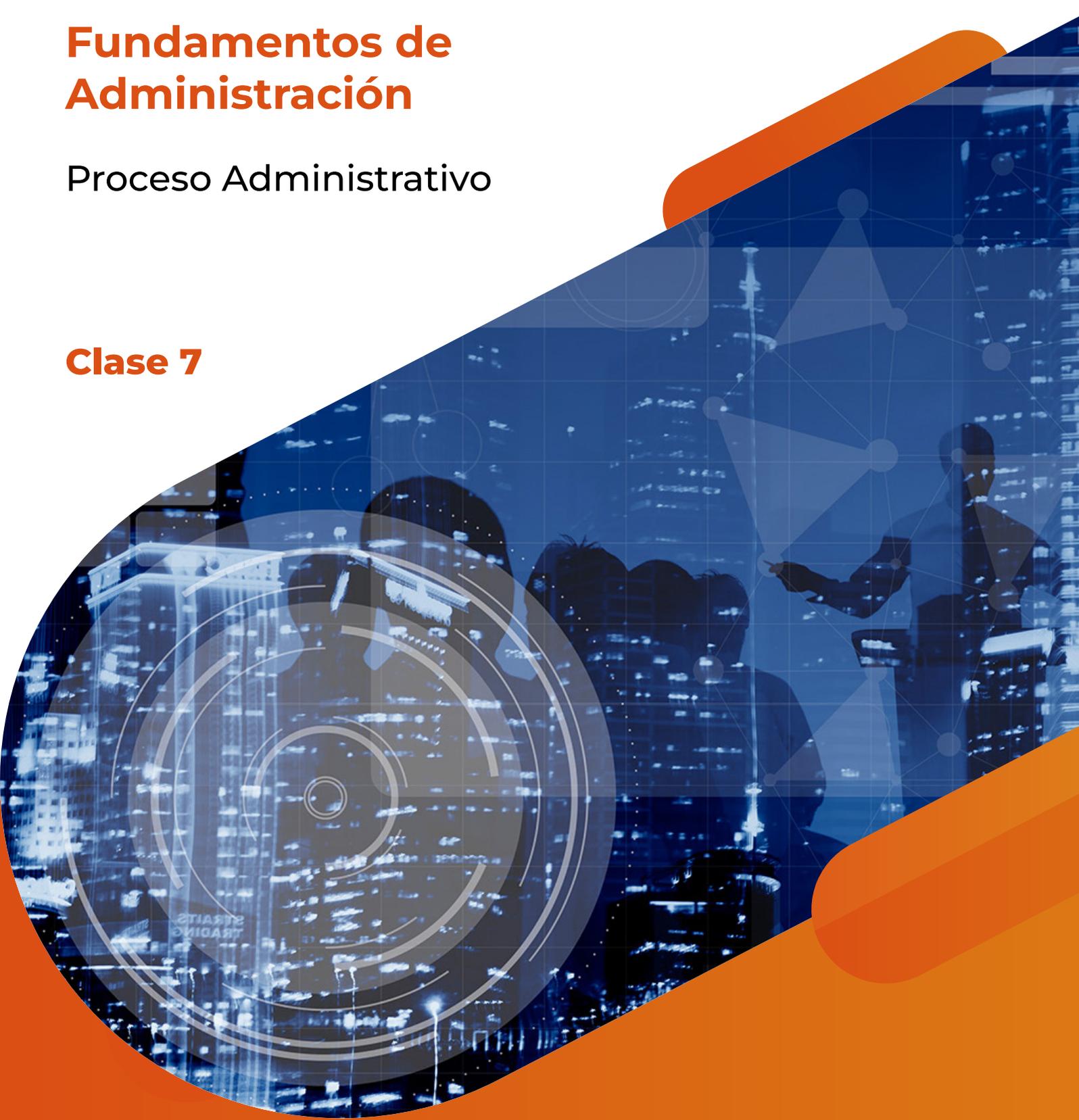


# Fundamentos de Administración

Proceso Administrativo

**Clase 7**



## **1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE**

El proceso administrativo es fundamental en la gestión de cualquier organización, ya que permite estructurar y coordinar los recursos para alcanzar los objetivos de manera eficiente. Dentro de este proceso, la planeación juega un papel clave al definir el rumbo de la empresa mediante la formulación de estrategias, políticas y premisas que guían la toma de decisiones. A través de una adecuada planificación, las organizaciones pueden anticipar escenarios, minimizar riesgos y aprovechar oportunidades para su crecimiento y sostenibilidad.

En esta clase, analizaremos la importancia de la administración estratégica en la creación y consolidación de empresas productivas y sostenibles. Aprenderemos a distinguir las funciones del proceso administrativo y cómo la planeación influye en el éxito empresarial. Además, exploraremos cómo las estrategias bien definidas, junto con políticas claras y premisas adecuadas, permiten a las empresas adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

### **7. Tema. PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **7.1. Planeación.**

La planeación es uno de los pilares fundamentales en la administración de empresas, ya que permite establecer un rumbo claro y organizado para alcanzar los objetivos de una organización. En este contexto, las estrategias, políticas y premisas de la planeación desempeñan un papel crucial, ya que definen el cómo, el qué y el porqué de las acciones que se llevarán a cabo. A continuación, se amplían cada uno de estos conceptos y su relevancia en el ámbito empresarial.

## 7.1.1. Estrategias, políticas y premisas de la planeación.

### 7.1.1.1. Estrategias de planeación

Las estrategias son el conjunto de acciones planificadas que una empresa diseña para alcanzar sus metas a largo plazo. Estas no solo se enfocan en el crecimiento, sino también en la adaptación al entorno competitivo y cambiante del mercado. En el contexto de una determinada ciudad, donde el ecosistema empresarial es dinámico y diverso, las estrategias deben ser flexibles y adaptativas.

#### Tipos de Estrategias:

Tabla 1

*Tipos de estrategias*

Tipo de Estrategia	Descripción	Ejemplo Práctico
<b>Estrategias Corporativas</b>	Se centran en la visión global de la empresa, definiendo en qué mercados o sectores competir.	Una empresa local dedicada a la producción de alimentos orgánicos decide expandirse a otras provincias del Ecuador, como Guayas o Azuay, o incluso internacionalizarse hacia mercados como Colombia o Perú.
<b>Estrategias Competitivas</b>	Buscan posicionar a la empresa frente a sus competidores. Michael Porter identificó tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.	- <b>Liderazgo en costos:</b> Una empresa de textiles reduce sus costos de producción para ofrecer precios más bajos que sus competidores. - <b>Diferenciación:</b> Una cafetería se destaca por ofrecer experiencias únicas, como catas de café de altura. - <b>Enfoque:</b> Una empresa se especializa en productos artesanales dirigidos a un nicho específico, como turistas extranjeros.
<b>Estrategias Funcionales</b>	Se aplican a áreas específicas de la empresa, como marketing, finanzas o Talento humano.	- <b>Marketing:</b> Una empresa lanza una campaña digital en redes sociales para promocionar sus productos, utilizando contenido adaptado al público joven. - <b>Finanzas:</b> Implementa una estrategia

de control de gastos para optimizar su flujo de caja.

- **Talento humano:** Desarrolla programas de capacitación para mejorar las habilidades de sus empleados.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

## Figura 1

Niveles de estrategia empresarial



Nota: Info MBAs. (s.f.). *¿Qué es Estrategia funcional? Tipos y ejemplos.*

<https://infombas.com/empresas/estrategia-funcional/>

### Importancia:

Las estrategias permiten a las empresas anticiparse a cambios en el entorno, como fluctuaciones económicas, tendencias de consumo o regulaciones gubernamentales. En localidades, donde el sector empresarial incluye desde pequeñas y medianas empresas (pymes) hasta grandes corporaciones, una estrategia bien definida puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

### 7.1.1.2. Políticas de Planeación

Las políticas son guías o lineamientos que establecen cómo se deben realizar las actividades dentro de una organización. Estas sirven como marco de referencia para la toma de decisiones y aseguran que las acciones estén alineadas con los objetivos de la empresa.

#### Características de las Políticas:

**Tabla 2**

*Características de las políticas*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo Práctico</b>
<b>Consistencia</b>	Las políticas deben ser coherentes con la misión, visión y valores de la empresa.	Una empresa que tiene como valor la sostenibilidad implementa políticas de reciclaje y reducción de desperdicios en todas sus operaciones.
<b>Flexibilidad</b>	Aunque son guías, deben permitir cierta adaptabilidad según las circunstancias.	Una política de horarios de trabajo flexible que se ajuste a las necesidades de los empleados, especialmente en épocas de alta demanda o crisis.
<b>Claridad</b>	Deben ser comprensibles para todos los miembros de la organización.	Una política de ascensos que detalle claramente los criterios de evaluación, como desempeño, antigüedad y capacitación, para evitar confusiones.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

**Figura 2**

*Ejemplo de Políticas de Planeación*



Nota: Medina, M. (2012, 14 de mayo). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

### **Importancia:**

Las políticas ayudan a mantener el orden y la coherencia en las operaciones diarias. Además, fomentan un ambiente de trabajo estructurado, lo cual es esencial para el crecimiento sostenible de las empresas en un entorno competitivo.

### **7.1.1.3. Premisas de Planeación**

Las premisas son suposiciones o predicciones sobre el futuro que sirven como base para la elaboración de planes. Estas pueden estar relacionadas con factores internos (como la capacidad productiva de la empresa) o externos (como las condiciones económicas o políticas).

### Tipos de Premisas:

- **Premisas internas:** Incluyen aspectos como la capacidad financiera, la tecnología disponible y el talento humano. Por ejemplo, una empresa podría basar sus planes en la disponibilidad de profesionales capacitados en áreas específicas.
- **Premisas externas:** Se refieren a factores fuera del control de la empresa, como la inflación, las tasas de interés o las tendencias del mercado. Las empresas localizadas en la región deben considerar aspectos como el clima político del país o las políticas municipales que afectan al sector empresarial.

### Figura 3

*Tipos de premisas de planeación*



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

### Importancia:

Las premisas permiten a las empresas anticipar escenarios y prepararse para ellos. Por ejemplo, si una empresa en la capital prevé un aumento en la demanda de productos ecológicos, puede ajustar su planificación para incluir líneas de producción sostenibles.

### Integración de Estrategias, Políticas y Premisas en la Planeación

Para que la planeación sea efectiva, es fundamental integrar de manera coherente las estrategias, políticas y premisas. Por ejemplo:

Una empresa que decide expandirse hacia mercados internacionales:

En primer lugar, establecería una estrategia clara que defina los mercados objetivo y los plazos para su expansión. A continuación, diseñaría políticas específicas que regulen cómo se gestionarán las operaciones en el extranjero, incluyendo aspectos como la contratación de personal local, la adaptación de productos a las normativas de cada país y la gestión de riesgos legales. Finalmente, basaría sus decisiones en premisas fundamentales, como el comportamiento del dólar (moneda oficial de Ecuador), las tendencias económicas globales y los acuerdos comerciales vigentes que podrían facilitar o complicar su ingreso a nuevos mercados.

Esta integración asegura que la empresa no solo tenga un rumbo definido, sino también las herramientas y el conocimiento necesario para enfrentar los desafíos que surjan durante el proceso de expansión.

### **Video de refuerzo:**

Para complementar los conceptos abordados en clase, presentaremos un video que nos ayudará a comprender mejor el análisis estratégico en la empresa. A través de este recurso, exploraremos cómo las organizaciones evalúan su entorno y toman decisiones estratégicas para mejorar su competitividad.

<https://www.youtube.com/watch?v=bYIFsW74Gtg>

## **7.2 Administración estratégica**

La administración estratégica es un pilar fundamental en la gestión de organizaciones, ya que permite definir el rumbo de una empresa y asegurar su competitividad en el mercado. Este proceso implica la toma de decisiones a largo plazo, la asignación eficiente de recursos y la adaptación constante al entorno.

**Figura 4**

*Ventajas de la administración estratégica*



Nota: QuestionPro. (s.f.). *Proceso de gestión estratégica: ¿Qué es y cuáles son sus etapas?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-gestion-estrategica/>

### **Video de Introducción y refuerzo:**

Para fortalecer nuestra comprensión sobre la administración estratégica, presentaremos un video que nos ayudará a profundizar en este tema. A través de este recurso, exploraremos conceptos clave y estrategias utilizadas en las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Su contenido complementará la clase, brindando una perspectiva más amplia sobre su aplicación en el mundo empresarial.

[https://www.youtube.com/watch?v=0ZLYKrw2\\_KM](https://www.youtube.com/watch?v=0ZLYKrw2_KM)

### **7.2.1. Niveles y proceso estratégico.**

A continuación, se desarrollan tres aspectos clave: los niveles de la administración estratégica, el proceso estratégico y el análisis de la industria.

#### **7.2.1.1 Niveles de la administración estratégica.**

La administración estratégica se divide en tres niveles principales, cada uno con un enfoque y alcance específico:

- **Nivel Corporativo:**  
Este nivel se enfoca en la visión global de la organización. Aquí se toman decisiones sobre los mercados en los que la empresa competirá, las adquisiciones o fusiones y la asignación de recursos entre diferentes unidades de negocio. Por ejemplo, una empresa en una determinada ciudad o localidad podría decidir expandirse a otras provincias del país o ingresar a mercados internacionales. Este nivel es crucial para definir la dirección general de la empresa y asegurar que todas las unidades de negocio estén alineadas con los objetivos corporativos.
- **Nivel de Negocios (o Unidad Estratégica de Negocio):**  
En este nivel, la atención se centra en cómo competir en un mercado específico. Las estrategias aquí definidas buscan posicionar a la empresa frente a sus competidores directos. Por ejemplo, una empresa de alimentos podría optar por una estrategia de diferenciación, ofreciendo productos orgánicos para destacarse en el mercado. Este nivel es esencial para garantizar que la empresa tenga una ventaja competitiva sostenible en su industria.
- **Nivel Funcional:**  
Este nivel se refiere a las estrategias aplicadas en áreas específicas de la organización, como marketing, finanzas, talento humano y operaciones. Por ejemplo, el departamento de marketing podría desarrollar una campaña digital dirigida al público joven, mientras que el área de talento humano implementa programas de capacitación para mejorar la productividad. Este nivel asegura que todas las áreas de la empresa contribuyan de manera efectiva a los objetivos estratégicos.

**Figura 5**

Niveles de la administración estratégica



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

### 7.2.1.2 El proceso estratégico.

El proceso estratégico es una secuencia de pasos que permite a las organizaciones definir y ejecutar sus estrategias de manera efectiva. Este proceso consta de las siguientes etapas:

- **Análisis del Entorno:**  
Consiste en evaluar tanto el entorno externo (oportunidades y amenazas) como el interno (fortalezas y debilidades). Herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) son útiles en esta etapa. Por ejemplo, una empresa local podría identificar como oportunidad el crecimiento del turismo en la ciudad y como amenaza la competencia de empresas extranjeras. Este análisis es fundamental para entender el contexto en el que opera la empresa y tomar decisiones informadas.
- **Formulación de Estrategias:**  
En esta etapa, se definen las estrategias que la empresa seguirá para alcanzar sus objetivos. Esto incluye la selección de mercados, la asignación de recursos y la definición de ventajas competitivas. Por ejemplo, una empresa podría optar por una estrategia de liderazgo en costos para competir en precios. La formulación de estrategias requiere un equilibrio entre la ambición y la viabilidad, asegurando que las metas sean realistas y alcanzables.

- **Implementación:**  
Aquí se ejecutan las estrategias definidas. Esto implica la asignación de responsabilidades, la gestión de recursos y la coordinación entre áreas. Por ejemplo, una empresa podría lanzar una nueva línea de productos, asegurándose de que los departamentos de producción, marketing y ventas trabajen de manera coordinada. La implementación efectiva requiere una comunicación clara y un seguimiento constante para asegurar que todos los esfuerzos estén alineados con los objetivos estratégicos.
- **Evaluación y Control:**  
En esta etapa, se monitorea el desempeño de las estrategias implementadas y se realizan ajustes si es necesario. Por ejemplo, si una campaña de marketing no está generando los resultados esperados, la empresa podría reorientar sus esfuerzos hacia otras estrategias. La evaluación y control son esenciales para asegurar que la empresa esté en el camino correcto y para identificar áreas de mejora.

**Figura 6**

*Proceso Estratégico*



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

### 7.2.2. Análisis de la industria.

El análisis de la industria es un componente clave de la administración estratégica, ya que permite entender el entorno competitivo en el que opera la empresa. Una de las herramientas más utilizadas para este fin es el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que evalúa la competitividad de una industria a través de cinco factores. Recordaremos brevemente esta herramienta revisada en la clase 4:

- **Poder de Negociación de los Proveedores:**  
Se refiere a la capacidad de los proveedores para influir en los precios o condiciones de venta. Por ejemplo, en su ciudad, una empresa que depende de proveedores exclusivos de materias primas podría enfrentar mayores costos.
- **Poder de Negociación de los Compradores:**  
Es la capacidad de los clientes para influir en los precios o demandar mejores condiciones. Por ejemplo, en un mercado saturado de cafeterías en una ciudad específica, los clientes podrían exigir precios más bajos o servicios adicionales.
- **Amenaza de Nuevos Competidores:**  
Se refiere a la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado. Por ejemplo, si los costos de entrada son bajos, como en el caso de las tiendas de ropa, la amenaza de nuevos competidores es alta.
- **Amenaza de Productos Sustitutos:**  
Son aquellos productos o servicios que pueden satisfacer la misma necesidad que los ofrecidos por la empresa. Por ejemplo, en determinada ciudad, los servicios de transporte tradicionales enfrentan la amenaza de aplicaciones móviles como Uber o Cabify.
- **Rivalidad entre Competidores:**  
Es el grado de competencia entre las empresas existentes en la industria. Por ejemplo, en el sector de supermercados en una ciudad en particular, la rivalidad es intensa debido a la presencia de varias cadenas grandes.

**Figura 7**

*Fuerzas de Porter*

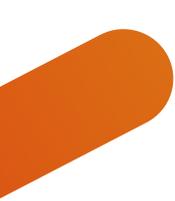


Nota: Nueva ISO 9001. (2020, mayo). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter y cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?* Nueva ISO 9001

2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

**Dato relevante:**

La administración estratégica es un proceso integral que requiere una comprensión profunda de los niveles estratégicos, un enfoque sistemático en el proceso estratégico y un análisis detallado de la industria. Para las empresas locales, este enfoque es especialmente relevante debido a la dinámica del mercado local y la creciente competencia. Al integrar estos elementos, las organizaciones pueden no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno empresarial cada vez más desafiante. La administración estratégica no es un ejercicio estático, sino un proceso dinámico que requiere revisión y ajuste continuo para mantenerse relevante en un mundo en constante cambio.



## Referencias citadas en la Clase 7.

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15ª ed.). Pearson Educación.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (12ª ed.). Cengage Learning.
- Info MBAs. (s.f.). *¿Qué es Estrategia funcional? Tipos y ejemplos.*  
<https://infombas.com/empresas/estrategia-funcional/>
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos* (19ª ed.). McGraw-Hill.
- QuestionPro. (s.f.). *Proceso de gestión estratégica: ¿Qué es y cuáles son sus etapas?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-gestion-estrategica/>
- Medina, M. (2012, 14 de mayo). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa.* Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Organización Mundial del Comercio. (2020). *Regulaciones gubernamentales y comercio internacional.* <https://www.wto.org>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación.
- Nueva ISO 9001. (2020, mayo). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter y cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?* Nueva ISO 9001 2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

## **Definición de los términos citados en la Clase 7.**

### **Regulaciones gubernamentales:**

Las regulaciones gubernamentales son normas, leyes o directrices establecidas por entidades gubernamentales para controlar y supervisar las actividades de las organizaciones y los individuos dentro de un país o región. Estas regulaciones tienen como objetivo proteger los intereses públicos, garantizar la competencia justa, promover la seguridad y asegurar el cumplimiento de estándares éticos y legales. Por ejemplo, en Ecuador, las regulaciones gubernamentales pueden incluir leyes laborales, normas ambientales o políticas fiscales que las empresas deben seguir para operar legalmente.

### **Unidades de negocio**

Las unidades de negocio, también conocidas como Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), son divisiones o segmentos de una empresa que operan de manera semiautónoma y se enfocan en un mercado, producto o servicio específico. Cada unidad de negocio tiene su propia estrategia, objetivos y recursos, pero está alineada con los objetivos generales de la organización. Por ejemplo, una empresa multinacional podría tener una unidad de negocio dedicada a la producción de alimentos y otra enfocada en la fabricación de productos electrónicos.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

