

¿QUÉ DEBEMOS TENER EN CUENTA PARA COMPRENDER LA GESTIÓN ESTRATÉGICA?

AUTOR: DANIEL MONTES TORO



Introducción	3
¿Qué debemos tener en cuenta para comprender la gestión estratégica? . . .	4
Estrategia conceptos y alcances	6
Retos de las empresas del siglo XXI	9
Globalización y estrategia competitiva	10
Gestión estratégica y competitividad	11
El conocimiento y la gestión estratégica	14
La gestión estratégica y las intenciones de la empresa	17
La estrategia según el tipo de organización	19
La gestión estratégica y el emprendimiento	21
Gestión estratégica y mercadeo	21
Conclusiones	24
Bibliografía	25

¿Qué debemos tener
en cuenta para
comprender la gestión
estratégica?

La gestión estratégica parte del análisis endógeno y exógeno, reconociendo variables de alto impacto y condiciones que son esenciales para la formulación de un plan estratégico, su implantación y gestión. En ese sentido, de manera recurrente se tratarán componentes y acciones relacionadas que tienen que ver con todo lo concerniente a lo estratégico (análisis, formulación, implantación y gestión).

Es ideal que el proceso estratégico se aborde metodológicamente para garantizar los resultados que se engloban en su formulación y en la visión estratégica; sin embargo, la casuística evidencia que en procesos innovadores y en la gestión empresarial la construcción de la visión generalmente es parcial en la organización, pues no se convierte en la bitácora que determina el rumbo de la empresa. Es urgente y necesario formular una visión que verdaderamente integre desde el análisis del contexto, las tendencias, la evolución de un mercado, las características económicas del lugar en el que opera la empresa o se va a implantar la solución innovadora, y que conjugue estos factores con las competencias e intereses empresariales. Se evidencia en la casuística empresarial y en algunos casos en el diseño de soluciones innovadoras y emprendimientos que a la postre fracasan por carecer o desdeñar asuntos vitales; es decir, se trata la estrategia como especialidad y el discurso estratégico no logra cohesionarse desde lo sistémico, para evitar sesgos y tratar de manera transversal las variables pertinentes, para que la gestión estratégica redunde en resultados y sea el soporte de toda la organización.



Figura 1.
Fuente: Shutterstock/75288509

Estrategia conceptos y alcances

Estrategia es la formulación de la visión a partir del análisis externo —condiciones y tendencias evaluadas en oportunidades y amenazas— y del análisis interno —debilidades y fortalezas— de los propósitos de la organización, de la fijación de objetivos a largo plazo, de sus planes de acción y la asignación de recursos para la ejecución de dichos programas.

La palabra **estrategia** deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* ("ejército") y *agein* ("conductor", "guía"). De otro lado, del latín *gestio*, el concepto de **gestión** hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo acciones que hacen posible la realización de una operación comercial o de un propósito empresarial. **Administrar**, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares; no obstante, extrapolado al ámbito de la administración y de las organizaciones es el arte de dirigir para conseguir resultados derivados de la visión y planes de la empresa. El proceso de gestión estratégica comprende cuatro etapas:

- **Etapas I.** Formulación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos concentrando parte de estos elementos en el enfoque de la innovación hacia los nichos de mercado, perspectivas y generación de valor.
- **Etapas II.** Análisis estratégico, que corresponde al análisis interno, análisis del contexto, competitividad y ventaja competitiva, nivel de competitividad y características de los mercados.
- **Etapas III.** Construcción, implementación y monitorización de la estrategia.
- **Etapas IV.** Control estratégico.

En la siguiente figura se aprecian las etapas del proceso de gestión estratégica:

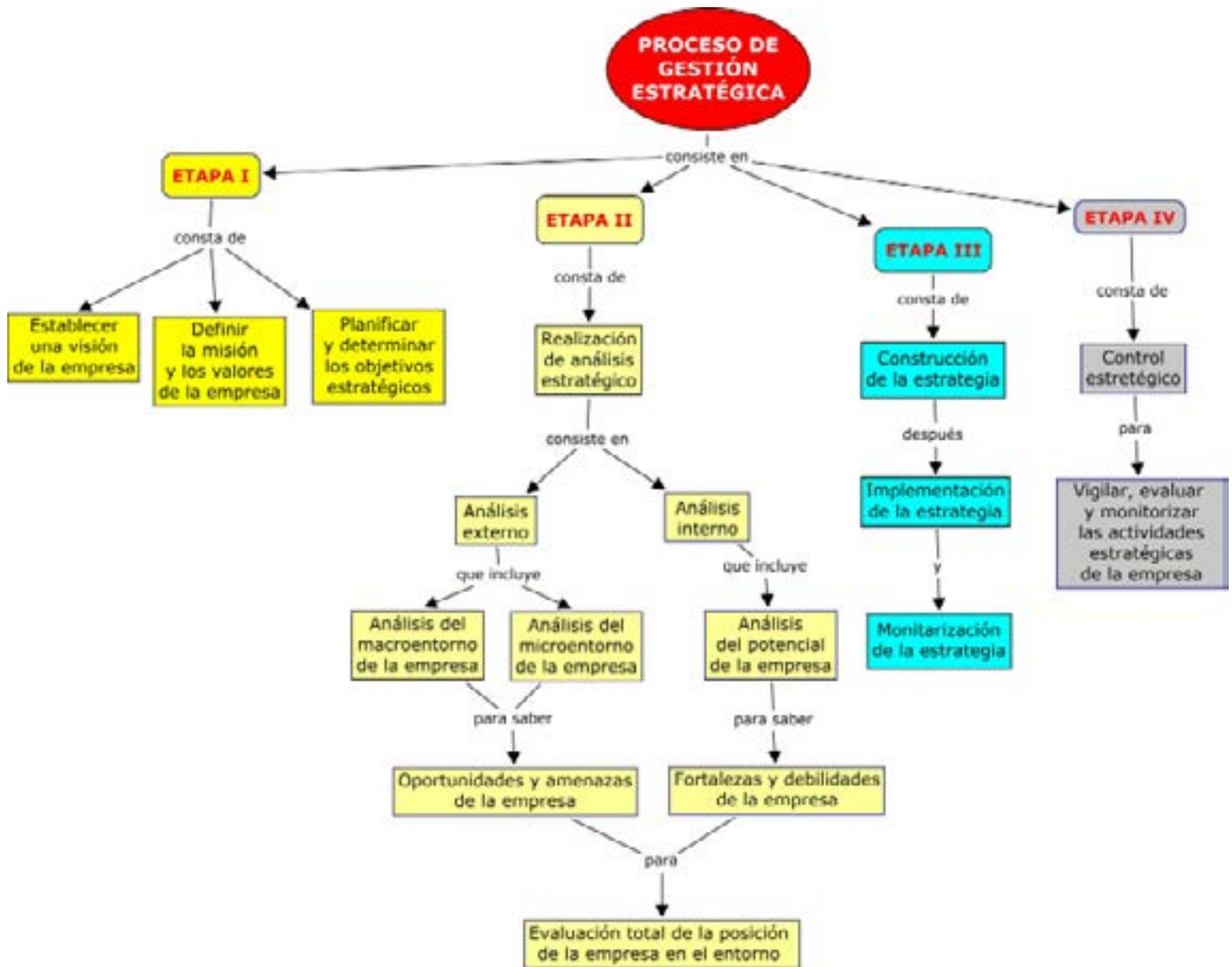


Figura 2. Proceso de gestión estratégica.
Fuente: <https://bit.ly/1XDucgF>

Adicional al reconocimiento de las etapas, se requiere comprender los siguientes aspectos, que son fundamentales en la gestión estratégica:

- Lo sistémico dentro de la organización:** cualquier situación en la organización e incluso en la vida cotidiana presenta relaciones causa-efecto; en ese sentido, las áreas funcionales de la organización (producción, ventas, mercadeo, finanzas, talento humano...) producen efectos e interacciones entre ellas; por lo tanto en la gestión estratégica y a partir del análisis es importante determinar si esas relaciones producen eficiencia, competitividad y se enfocan en generar valor, o en caso contrario lo merman.

- **Análisis interno:** trata del examen riguroso y profundo de la empresa y su alcance debe ser a todos los ámbitos y niveles de la organización (procesos, estrategias, modelo organizacional, estilo de dirección, modelo de negocio, portafolio, talento humano, etcétera) para establecer qué debilidades y fortalezas presenta la empresa.
- **Análisis del contexto:** tiene que ver con las condiciones del entorno que le permitirá al estratega comprender si existen oportunidades y amenazas y cuál sería el impacto de esas condiciones en la planeación. En ese sentido, el análisis tratará aspectos económicos, legales, de tendencias de consumo, culturales y tecnológicos, entre otros.
- **Competitividad, ventaja competitiva y nivel de competitividad:** para el estratega es importante evaluar la competitividad existente en el sector o mercado en el que compete, entendiendo que esta puede presentarse de diferentes maneras: enfoque de mercado, modelo de negocio, conocimiento, innovación de productos y procesos, entre otros. La ventaja competitiva es aquella cualidad única que permite a la empresa que la ostenta defender su posición en el mercado mediante su explotación. El nivel de competitividad alude a las estrategias de competidores y qué tan sofisticadas son, pues esto determina barreras de entrada para nuevos competidores y exigencias superlativas para la empresa que va a implementar el proceso estratégico.
- **Características de los mercados:** es importante reconocer cuál es la dinámica del mercado en el que se compete o se va a competir, por ejemplo: mercado saturado, mercado incipiente, mercado con muchos oferentes, mercado altamente sofisticado, mercado atractivo para crecer. Es decir, entender el comportamiento y características del mercado en el que se competirá.
- **Enfoque de la innovación hacia los nichos de mercado:** cuando la innovación se aplica para un producto nuevo, esto supone que por su misma naturaleza innovadora el enfoque de mercado es para un consumidor más exigente y selectivo; por lo tanto, es crucial que el análisis permita identificar cualidades y características muy profundas del nicho que se pretende atender.
- **Perspectivas y generación de valor:** las perspectivas que son sustrato para el proceso estratégico están relacionadas con las perspectivas del mercado, de procesos, de aprendizaje, talento humano y financiera; la generación de valor engloba todos los actos de la empresa que crean valor no solo para el accionista, sino para el mercado, los empleados y la sociedad en general.
- **La visión estratégica:** posterior al análisis estratégico se formula la visión que se convertirá en la brújula de la organización. A pesar de su dimensión de tiempo, en un entorno cambiante e incierto, es pertinente e imperativo estar revisando la visión para ajustarla, redefinirla o cambiarla según las circunstancias que se presenten.

- **Objetivos, metas y planes:** se derivan de la visión y se refieren a los propósitos de la empresa, la asignación de metas, las acciones que permitan alcanzarlas y los responsables de ellas.
- **Filosofía empresarial/ proyecto personal:** Los valores y principios de la empresa, su forma de actuar y sus creencias son concurrentes en la dimensión estratégica de la organización. Del mismo modo, si la innovación es un emprendimiento, es importante que el innovador incorpore estas mismas cualidades en su proyecto.
- **Implementación:** es el llevar a la práctica el plan con asignación de recursos, responsables, cronograma e indicadores para que el líder pueda gestionar y administrar el proyecto. Además de los conceptos señalados, es importante abordar cuáles son las improntas y los desafíos que deben acometer las empresas en el entorno actual.



Instrucción

A continuación, lo invitamos a realizar la actividad práctica de aprendizaje propuesta para este eje, titulada: Gestionar la estrategia, la cual podrá compartir en el encuentro sincrónico con sus compañeros y tutor.

Retos de las empresas del siglo XXI

Las empresas al implementar su proceso estratégico incorporan información valiosa que permite realizar un análisis minucioso de las características, condiciones, enfoque, resultados y procesos de la empresa con la intención de analizar lo que corresponde a la competencia relevante, además de contemplar otras condiciones del entorno tales como la economía, las tendencias, lo legal, lo tecnológico, lo cultural, etcétera.

Una vez resuelven esta fase, reconocen que las improntas de competitividad y **generación de valor** son exigibles para las organizaciones del siglo XXI puesto que en un contexto cada vez más complejo y competitivo, se imponen modelos de gestión que verdaderamente respondan al escenario actual, en el que las ventajas competitivas son superables de manera permanente, la innovación y creación de productos van a la par con la evolución del consumo y la forma de hacer negocios plantea desafíos apalancados en nuevos conocimientos. Estos elementos retan a los profesionales y empresas a acometer la gestión con plataformas estratégicas flexibles que respondan a los intereses de la misma organización y a las condiciones del mercado.



Generación de valor

Puede entenderse como la capacidad de las empresas para aprovechar sus recursos de la mejor manera posible, para lograr una posición competitiva de alto nivel, que reporta resultados financieros en consonancia con el costo de capital y expectativas del inversionista, a partir de valores agregados en sus acciones y productos/servicios.



Lectura recomendada

Como complemento a la información anterior, lo invitamos a realizar la lectura del artículo:

Generación de valor a través de la gestión estratégica del conocimiento, de la innovación y la mejora continua “un modelo de aplicación al sistema de operaciones de una Pyme manufacturera”

Carlos A. Meisel D., Helga Patricia Bermeo, Luisa Oviedo Muñoz

Globalización y estrategia competitiva

Los países, las regiones, los sectores económicos y los profesionales deben incluir dentro de su bitácora el entender y asumir cómo la estrategia competitiva en el siglo XXI tiene como punto de partida una alta exigencia en términos de nuevos modelos de gestión y de negocios, apuntalados por las sinergias entre actores y el conocimiento como eje fundamental para poder ser futuribles. El reto de las organizaciones en esta década está dado por un cambio de competencias en las personas involucradas en los procesos productivos, administrativos y de gestión estratégica, a fin de enfrentar los continuos cambios imperantes en el ambiente y las condiciones del mercado, mediado por la incorporación de las TIC como soporte o parte del portafolio de productos y servicios con aspiración global.

Las empresas o países que pretendan alcanzar el éxito en sus procesos de globalización deben alinearse al paradigma competitivo ya que la globalización conduce a cambios significativos en las organizaciones y en las personas. Para atender estas exigencias se requieren tamaños de empresas

modulares, de preferencia pequeñas (manteniendo la diferencia de marca, patente, *know how*), pero que tengan diferenciadores que les permitan competir en un mercado exigente y cambiante. En un contexto de mercado más amplio, las pequeñas y medianas empresas deben integrarse (clústeres, alianzas estratégicas, *joint venture*, consorcios) puesto que así logran mejoras sustanciales en el enfoque de negocio y posiblemente les permitirá participar en negocios cada vez más complejos. El fin principal es enfrentar a los continuos cambios imperantes en el ambiente y en las condiciones del mercado, lo que conduce a la búsqueda de transformaciones superlativas en las empresas y organizaciones que pretendan sobrevivir en el panorama actual, asumiendo de entrada que es imperativo que todos los actores concurrentes en este modelo, traten transversalmente el tema de la competitividad.



Know how

Conjunto de capacidades y conocimientos que le permiten a una empresa o persona desarrollar una actividad o un proyecto con experiencia y resultados sobresalientes.

Joint venture

Asociación o forma de alianza estratégica temporal (corto, mediano o largo plazo) de una agrupación o alianza de personas o grupos de empresas que mantienen su individualidad e independencia jurídica pero que actúan unidas bajo una misma dirección y normas, para llevar adelante una operación comercial determinada, en la que se distribuyen las inversiones, el control, las responsabilidades, el personal, los riesgos, los gastos y los beneficios. Se traduce como un negocio conjunto, una inversión conjunta o una “colaboración empresarial”.



Visitar página

Para ampliar la información respecto a este tema, lo invitamos a leer el artículo y visitar el enlace:

¿Qué es una joint venture?

<https://bit.ly/2IUjipd>



Lectura recomendada

Gestión del conocimiento como estrategia para lograr ventajas competitivas en las organizaciones petroleras

Fernando Arellano Morales



Una vez finalice, por favor realice la actividad de aprendizaje: control de lectura, disponible en la plataforma.

Gestión estratégica y competitividad

La estrategia en las organizaciones tiene que ver con el arte de dirigir entendido su alcance como las capacidades de adaptación, anticipación y gestión de los recursos y habilidades de la organización como respuesta a un entorno complejo e incierto, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

La evolución del término tiene históricamente referentes como Peter Drucker (2001), quien la define a partir de dos preguntas:

- ¿Qué es nuestro negocio y cuál es su estado actual?
- ¿Qué debería ser en el futuro y cuáles sus alcances?

Para Alfred Chandler (1962) es la declaración y decisión sobre los objetivos y metas a largo plazo, la asignación de recursos y el diseño de planes de acción para lograr dichas metas.

Igor Ansoff (1957) describe la estrategia como el vínculo existente entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado; estas relaciones definen el *core business* o eje del negocio, su naturaleza y los planes para el futuro.

Una habilidad superior para organizaciones e innovadores es aquella que permite entender el pensar estratégicamente como el arte de anticiparse a la competencia, consolidando la posición competitiva a partir de ventajas defendibles en el tiempo, que posibilitan la implantación de la innovación en mercados de nicho o microsegmentados o lograr transformaciones en procesos empresariales que añadan valor.



Figura 3.
Fuente: Shutterstock/497569099

La gestión estratégica no se remite únicamente a un listado de acciones y programas detallados en costos y tiempos; más bien abarca desde la capacidad de determinar la visión estratégica y sus alcances, alinear estratégicamente recursos y áreas —visión compartida y responsables—, declarar objetivos y metas hasta asignar recursos y formular acciones que nos aproximen en el tiempo a la visión, examinando su desarrollo y dinamizando los ajustes correspondientes. Una estrategia en consecuencia debería tener las siguientes características:

- Ser medible.
- Ser controlable.
- Generar valor.
- Apuntar a la competitividad.
- Mejorar resultados.
- Generar nuevos espacios para innovar.
- Tener objetivos claros.
- Generar alineación
- Poder asignarle un responsable.

El fin principal de la gestión estratégica es enfrentar y preferiblemente anticiparse a los continuos cambios imperantes en el ambiente y las condiciones del mercado, que conlleva a la búsqueda de una calidad total en toda la gestión, tratando transversalmente todos los actores de la competitividad, como sinónimo de excelencia y supervivencia. Abordar el término **competitividad**, amerita analizar diferentes acepciones y significados tratados por diferentes autores.

Definición 1: la palabra competitividad proviene del latín *competere*; es la medida en que una empresa, bajo condiciones de libre mercado, es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de aceptación de los mercados internacionales.

Definición 2: es la capacidad de una nación de cumplir sus objetivos de política económica, especialmente en materia de crecimiento económico y de creación de empleo, sin generar dificultades en la balanza de pagos.

Definición 3: según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) la competitividad de una nación es el grado en que un país puede, bajo condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al mismo tiempo que mantiene y hace crecer la renta real de su población a largo plazo.

Definición 4: para el Foro Económico Mundial, la competitividad es la capacidad de un país o de una empresa para proporcionalmente generar más riqueza que sus competidores en los mercados mundiales.

Definición 5: desde el punto de vista empresarial, la competitividad es el lide-

razgo competente en el mercado y el grado de aceptación en la necesidad y el gusto con menores costos y mayor calidad.

Una empresa es competitiva si es capaz de vender sus productos en el mercado internacional o local a unos precios más baratos, o con una dimensión superior que los de la competencia —valor agregado— o cuando vende en el mercado productos totalmente nuevos. Durán (2001) declara que para la empresa “su proceso innovador y su estrategia competitiva se sustentan en recursos y capacidades difíciles de imitar o reproducir por otras empresas”. El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que los hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado con el objetivo de ser seleccionadas.

La competitividad ocurre en tres niveles:

- Entre empresas por una porción del mercado de una industria.
- Entre industrias por una porción de un mercado regional o global.
- Entre países por atraer industrias y empresas competitivas.

Para poder afrontar de manera impactante y calculada los riesgos inherentes a los negocios actuales, se impone el conocimiento como piedra angular de la competitividad y de manera pragmática este incluye la gestión de los mal denominados activos intangibles: innovación, marca y conocimiento. Del mismo modo, las competencias gerenciales deseables y que son el factor crítico de éxito para la gestión actual, destacan las características del líder transformador y auspiciador de las poten-

cialidades de los miembros de la empresa, así como la constitución de equipos de alto rendimiento, para que la gerencia esté orientada a la generación de valor. Bajo esa perspectiva, la gestión actual debe invocar la generación de valor, no solo económico sino que más bien sea percibido por los *stakeholders* como sinónimo de gerencia de avanzada y competitividad. Los activos retenidos y que no rotan destruyen el valor; todo depende del enfoque y estilo gerencial de la organización, pero fundamentalmente del activo más valioso: el talento humano o capital intelectual de la empresa.



El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave, que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

La gestión estratégica impacta los modelos organizacionales —los modifica y ajusta puesto que la estrategia afecta estructura, infraestructura, modelo de negocios y recursos— y la dimensión del trabajo, puesto que estos preceptos han evolucionado dramáticamente en los últimos años dando paso al intelecto y al conocimiento. Esta diferencia denota que las organizaciones de hoy no compiten por aspectos tradicionales como diferenciación en productos o servicios únicamente, sino que asumen claramente que la verdadera competencia está en el talento de las personas; hecho que cambia singularmente la perspectiva de modelos organizacionales, perfiles y roles de cargos.



Lectura recomendada

Lo invitamos a realizar la lectura del capítulo 3 del documento:

Gestión estratégica organizacional

Jorge Eliécer Prieto Herrera

El conocimiento y la gestión estratégica

La gestión del conocimiento está ligada a la innovación (*knowledge management*) y adquiere dimensiones estratégicas, puesto que incluso lo que hace unos años se denominaba activos intangibles, hoy se reconocen como tangibles y son el soporte de valor de la organización. El capital intelectual desplegado por el talento humano y fomentado por la gerencia estratégica es un factor crítico en las organizaciones, pues conduce a que esta produzca barreras de entrada difíciles de superar por el coste o transferencia del conocimiento generado. En consecuencia, la gestión asume que las competencias duras y blandas de las personas son una realidad que se convierte en bitácora de las organizaciones de avanzada que entienden el tema de competitividad de una manera trascendente e integral y que se logra a partir de la suma de factores que son el soporte de diferenciación entre organizaciones.



Knowledge management

Gestión del conocimiento como factor competitivo a partir de las perspectivas de valor, el cual se trata de un concepto aplicado a las organizaciones. Su objetivo es poder transmitir la experiencia y el conocimiento que existe entre sus miembros, para ser utilizado como diferenciador y palanca de las estrategias de la organización.



Lectura recomendada

Complemente la información anterior con la lectura:

Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas

Luz Victoria Díaz

De manera imperativa, la gestión estratégica debe tratar temas que incluyan al individuo con perspectiva de valor; es decir, el talento humano como eje central de la estrategia, así como la organización que pueda responder al entorno competitivo mediante la gestión de alta velocidad (*high speed management*), la flexibilidad estratégica y la visión compartida para soportar la toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre y riesgo, reconociendo que el pensamiento crítico y el carácter del líder —competencias blandas— deben sintonizarse con la globalización y con cómo esta incide en la gestión.

La gestión estratégica debe incorporar el manejo del talento humano como el activo más valioso para que a partir de imprimirle valor a lo que realiza la persona desde lo humano —dignidad y desarrollo— hasta el reconocimiento por resultados sobresalientes, la organización se convierta en innovadora, hace mejor uso de los recursos alineando las competencias de sus colaboradores, incluye valores propiciando sinergias, define la ventaja competitiva de la organización y la defiende en el contexto en el que opera; además, integra intereses y saberes con planes y proyectos y a la postre afecta su estructura y roles de los individuos, convirtiéndose en una organización inteligente.

Ante el desequilibrio en la balanza de las ventajas y desventajas es importante evaluar el papel que desempeña el pensamiento empresarial para poder impactar en los modelos convencionales de gerencia y de hacer empresa, puesto que irrumpen nuevos elementos que redefinen el enfoque empresarial y la forma como se gestiona. El pensamiento actual de los empresarios debe redefinirse con el fenómeno y realidad de los mercados abiertos y alta competencia, puesto que la globalización ha modificado abiertamente las condiciones y características tradicionales del ámbito empresarial, generando cambios fundamentales, que deben ser leídos por todos los actores.

La gestión estratégica, en consecuencia, debe asumir que, en un contexto complejo e incierto, enmarcado en una creciente competitividad y exigibilidad de resultados superlativos, las empresas pueden optar por la estrategia de la excelencia empresarial o verse forzadas a abandonar el negocio o incluso optar por posiciones ultraconservadoras por su incapacidad para innovar y fomentar el conocimiento entre los colaboradores. La falta de competitividad puede hacer cambiar una situación de liderazgo, llevar a la destrucción de valor o al cierre de todo tipo de organizaciones. Se impone entonces que las estrategias y propuestas innovadoras deben apuntar a mejorar el valor percibido por lo que recibe el cliente, además de mejorar el beneficio al proporcionar el citado valor: permanencia en el mercado, mejora de indicadores, posicionamiento corporativo, credibilidad y confianza y reputación corporativa.

Sin embargo, la implementación de este modelo requiere un cambio cultural, entendido desde lo estratégico y la visión compartida por las áreas y las personas (misio-

nales y de soporte) frente al desarrollo y propósitos de la empresa; lo que implica un cambio completo del modelo de gestión que debe pasar de la visión funcional tradicional de la estructura organizacional hacia una que facilite la visión integrada que propicie sinergias y obtención de resultados sobresalientes.



Figura 4.
Fuente: Shutterstock/699875743

Una condición cuyo cambio ha sido importante para las empresas es que antes gozaban de mayor estabilidad y protección del Estado, todo parecía ser más predecible. Pero hoy, el cambio continuo crea condiciones de inestabilidad, que obligan a la gerencia a implementar nuevos procesos y decisiones que les permitan adaptarse a la situación actual. La estrategia debe estudiar así el comportamiento y capacidades de la organización y su relación con su entorno, determinando objetivos, metas y planes de acción, con efecto de mediano y largo plazo. Por supuesto que la formulación estratégica y la gestión misma, tiene un punto de partida que es el análisis estratégico externo e interno; en ese sentido, el análisis interno pasa por los siguientes factores:

- **Recursos y capacidades:** determinan las posibilidades de la empresa en aquellas actividades que ejecuta, y la aptitud que tiene para el desarrollo de otras nuevas.
- **Aptitudes y virtudes:** son las potencialidades y competencias que ostenta la organización y permiten crear y usar sus capacidades distintivas para incrementar su posición y alcanzar objetivos
- **Modelo organizacional:** tipo de comunicación, estructura organizativa, estilos de dirección, mecanismos de control, etc.
- **Competencias del talento humano:** análisis de las cualidades o brechas de las personas en todos los niveles de la organización.
- **Situación financiera:** fuentes y costos de financiación, estructura de costos, solidez y solvencia, liquidez, deuda, asignación e inversiones estratégicas, etcétera.
- **Portafolio de productos/servicios:** participación en el mercado, ciclo de vida, nivel de innovación, diferenciación, marca.
- **Infraestructura:** instalaciones, dotación, equipamiento, usos.

Lo anterior debe conducir al análisis sobre el cómo está el capital intelectual, el capital estructural y el capital relacional de la empresa. Al contrastar el análisis interno con las características del entorno se deben también resolver las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las oportunidades que

ofrece el entorno (macro y micro) y cómo se pueden aprovechar?

- ¿Qué tipo de amenazas hay en el entorno (macro y micro) y cómo se pueden evitar o eliminar?

Para realizar el **análisis externo** es pertinente incluir los siguientes factores:

- **Análisis socioeconómico:** población actual que forma parte del mercado objetivo, variables económicas que se relacionen con el mercado, tendencias y evolución del consumo, etcétera.
- **Análisis demográfico:** conformación de la población objetivo (edades, ubicación, conformación hogares, estudios, nivel ocupacional, gastos promedio por productos y servicios, etcétera).
- **Factores políticos:** legislación y normas, políticas que incidan en el sector al que corresponde la empresa.
- **Tipificación de la demanda:** nivel de compra, periodicidad, comportamientos, necesidades, nichos de mercado, satisfactores que espera el consumidor.
- **Caracterización de la oferta:** valoración de la competencia, estrategias, *market share*, nivel de innovación de los competidores, barreras de entrada y poder de negociación de los competidores.
- **Valoración de los factores tecnológicos:** impacto de las TIC sobre los hábitos de consumo.



Market share

Traduce participación de mercado. Indica el tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento o en el volumen de ventas total de un determinado producto o servicio.



Visitar página

En este punto, por favor visite el enlace:

Qué es market share y cómo beneficia a tu empresa (sic)

<https://bit.ly/2A3NR6F>



Antes de continuar es conveniente que explore el video:

Estrategia empresarial. El impacto de la globalización

<https://youtu.be/w4ayOZdr2cQ>

La gestión estratégica y las intenciones de la empresa

La gestión estratégica parte de las apuestas empresariales u organizacionales, que deben declararse mediante el análisis de los siguientes aspectos que son el soporte de la estrategia empresarial:

- **Definir en cuál negocio se está — core business—:** una empresa o un innovador debe definir su negocio o al que pretende ingresar, en tres dimensiones que se plasman en resolver cuestionamientos esenciales que forman parte de la misión; es decir, la razón de ser de la empresa: i) ¿cuáles son sus clientes y qué mercado atiende o atenderá? ii) ¿qué necesidades y deseos satisface para el cliente y el mercado? iii) ¿qué atri-

butos diferenciados satisfacen las necesidades y deseos del cliente?

- **Formulación de la visión:** apuesta estratégica a partir de las virtudes e intereses de la organización con relación a su entorno.
- **Declaración de macrorrutas estratégicas:** permiten entender cómo la organización intenta emprender el logro de su visión o intento estratégico.
- **Definición de valores y cultura corporativa:** plasma la forma de ser y actuar de la organización, entendiendo que la responsabilidad de la gestión engloba hoy diferentes públicos sobre los cuales incide la gestión empresarial.

La gestión estratégica debe tratarse desde una visión de futuro a partir del análisis y tendencias que permitan determinar cuáles son la posición y las megarrutas que se desean para la empresa, además de la formulación de acciones y responsabilidades mediadas por la asignación de recursos, asumiendo las capacidades e intereses de la empresa para conseguir lo formulado. Para la posterior implementación, la estrategia deberá estar constituida de los siguientes insumos:

- **Alcance:** corresponde al dominio, capacidades, posición estratégica en el mercado e intereses de la empresa; indica los negocios en los que quiere participar o las innovaciones y nuevos negocios y el mercado a desarrollar.
- **Visión:** a dónde se desea llegar en cuánto a tiempo y declara una me-

gameta cuantificable.

- **Objetivos y metas:** asignados en tiempos, áreas y responsables.
- **Cambios derivados del plan estratégico:** en estructura —personas, departamentos, cargos, roles, nuevas competencias—, infraestructura —recursos físicos— y presupuesto.
- **Asignación de recursos:** distribución de recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- **Fortalecimiento de ventajas competitivas:** factores de diferenciación que le permitan destacarse como empresa en cuanto modelo de negocios, procesos y costos; innovación y valor agregado de sus productos, y talento humano.
- **Implementación:** planes de acción y fijación de compromisos y responsabilidades.
- **Refuerzo de políticas y filosofía organizacional:** apuestas y reglas del juego sensibilizadas al interior de la empresa.
- **Indicadores de gestión:** diseño y asignación de batería de indicadores por área y nivel jerárquico.

Toda empresa que alcanza niveles sobresalientes de modo sostenido generalmente tiene "algo" que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no solo tiene una ventaja competitiva, sino que esta es sostenible a mediano o largo plazo.



Instrucción

Antes de continuar con el siguiente apartado, lo invitamos a revisar el recurso de aprendizaje: caso modelo, disponible en la plataforma.

La estrategia según el tipo de organización

No todas las empresas o proyectos deben incorporar dentro de sus estrategias los mismos componentes, pues estos responderán al tipo de organización y su modelo de negocios. Por ejemplo, en empresas diversificadas las estrategias comprenden cuatro niveles organizacionales diferentes y corresponden a una dimensión de estrategias corporativas, que incluye todas las unidades de negocios; por lo tanto, su objetivo medular es consolidar su posición en los diferentes sectores en los que compete la organización.

La estrategia en empresas diversificadas involucra los siguientes aspectos:

- Mejorar o consolidar las posiciones en los diferentes mercados en los que se compete.
- Incluir planes de acción que incrementen el desempeño combinado de los negocios, propiciando sinergias entre los mismos y convertirla en una ventaja competitiva.
- Establecer prioridades en las inversiones y destinar recursos y esfuerzos a los negocios que generan más valor.



Figura 5. Pirámide estratégica para empresa diversificada

Fuente: <https://bit.ly/2OmlLwc>

En cambio, el alcance de la estrategia para empresas que se concentran en un solo negocio básicamente radica en lograr un impacto competitivo y sostenible en la línea de negocio específica, que busca consolidar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. La estrategia en empresas de un solo negocio involucra los siguientes aspectos:

- Responder a los cambios que ocurren en el sector o en el entorno para minimizar riesgos y amenazas.
- Implementar estrategias competitivas enfocadas al mercado que atienden, manteniendo su cuota o creciendo al ritmo de ese mercado a partir de defenderse con su ventaja sostenible.
- Innovar en procesos internos, que produzcan mejoras en competencias y habilidades que añadan valor.

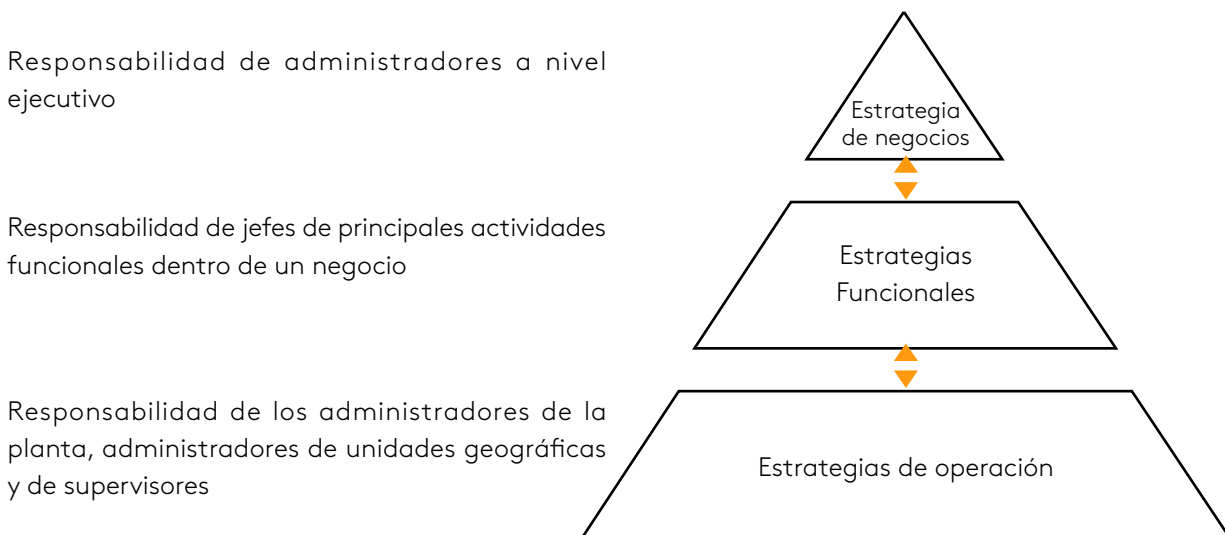


Figura 6. Pirámide estratégica para empresas de un solo negocio
Fuente: <https://bit.ly/2QKGoyP>



Instrucción

A continuación, lo invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje: demostración de roles, titulada: La estrategia es perdedera de tiempo y dinero. La encuentra disponible en el apartado de recursos del eje.

La gestión estratégica y el emprendimiento

Más allá del plan de negocios, la gestión estratégica debe contemplar los diferentes momentos o etapas para la consolidación de la empresa que empiece a operar y genere ingresos. En esa tónica, es recomendable que el emprendedor tenga en cuenta lo siguiente:

- Diagnóstico sobre la empresa que se está constituyendo a partir de la innovación, entendiendo las posibilidades actuales de salida al mercado (conocimiento, diferenciación, ventajas, estructura, portafolio, mercado identificado, estructura financiera...) y del entorno competitivo, que conduce a establecer e identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para priorizar y determinar la ruta estratégica a seguir.
- Declaración de la visión de la empresa naciente que es de intención puntual, que evidencia cuál es la posición estratégica a alcanzar y en cuánto tiempo. Es importante que se estipulen objetivos a mediano o largo plazo con propósitos mensurables y factibles. La visión debe ser inspiradora y el innovador debe replicarla en la empresa indistintamente del tamaño y estructura de esta.
- Entendimiento de cuál es la razón de ser de la empresa que está germinando puesto que la misión que se concrete está orientada a acciones e incluso debe tener en cuenta cuál es el portafolio de productos/servicios y el mercado que pretende impactar.
- Establecer objetivos concretos incluyendo metas, recursos, tiempo,

responsable e indicadores de seguimiento o gestión.

- Detallar minuciosamente los planes de acción que deben ser contrastables con la visión, objetivos y metas propuestos.

Gestión estratégica y mercadeo

Desde las condiciones del sector en el que opere la empresa o se diseñe la solución innovadora, la actividad del mercadeo está asociada al *branding*; es decir, la inversión en la marca que se entiende como elemento trascendental para toda la gestión del mercadeo debido a que es un componente estratégico que forma parte del patrimonio y es considerada como el activo de mayor impacto para las empresas de avanzada.



Branding

Puede ser de marca o de empresa, corresponde al proceso mediante el cual se invierte y construye una marca: desarrollo y mantenimiento de un conjunto de atributos y valores inherentes a la marca por los que será identificada por el público. Por ello, cada paso que da la empresa hasta convertirse en una marca rápidamente reconocible por sus clientes debe analizarse y seguir una estrategia previa.

La concepción de empresa u organización en términos de gestión se ha ido modificando de acuerdo con la evolución de las economías, los mercados y la sociedad. Con las polémicas que despierta la palabra globalización para países con economías emergentes frente a las dificultades que deben asumir para alcanzar niveles de desarrollo socioeconómico que propendan por mejorar fundamentalmente las condiciones de la población, no se pueden soslayar las exigencias del contexto que tiene improntas de riesgo, incertidumbre y cambios acelerados.



¡Importante!

La marca es el punto de partida en las escuelas de negocios y en las empresas, que le han dado su verdadera dimensión, tratándola como el activo más valioso de cualquier empresa, que trasciende la simbiosis entre la identidad y la imagen. Es el resultado de la confluencia entre la voluntad de los gestores y la percepción de los públicos.

Los componentes estratégicos que se han convertido en factor crítico para las empresas y organizaciones de hoy lo constituyen: la marca y el conocimiento, puesto que han adquirido una dimensión imperativa —se deben garantizar—, su evaluación y valoración son componentes medulares para las empresas de hoy. Estos dos factores hasta hace muy poco tiempo se consideraban activos intangibles por la falta de precisión en cuanto a la posibilidad de estimar su verdadero valor; sin embargo, las empresas y expertos aseguran que su cálculo es posible y que verdaderamente son fuente para efectos de poder medir financieramente su valor, convirtiendo factores cuantitativos y cualitativos en insumos para realizar estas métricas.

De otro lado, la competitividad entre organizaciones e incluso entre regiones y países se mide por el potencial de las marcas —incluso el *city branding* y el mercadeo territorial— en el sentido de sus proyecciones, la cobertura que tiene en el mercado, su nivel de recordación (*top of mind*) y su diferenciación, pero esencialmente en las inversiones que se realicen a la marca —*branding*— en mejoras, innovación y comunicación que se deben traducir en ingresos y márgenes. Para las empresas, innovadores y el país es fundamental

que se fomenten estos enfoques, puesto que impactan al empresario colombiano, involucrándolo en la gestión que permite a la marca y al conocimiento blindar a la empresa y maniobrar en términos de precio y valor. Por lo tanto, el incorporar en la gestión estratégica estos tópicos posibilita que el despliegue de acciones incida para mejorar la competitividad y el desarrollo puesto que se requiere prepararse para los cambios en las reglas de juego, la incursión de competidores nuevos, la agresividad del mercado, los cambios en el consumo y la forma en la que se gestionan las empresas.



Top of mind (recordación de marca)

Valioso indicador para entender la dinámica de las marcas en un mercado. Este indicador registra el porcentaje de personas que mencionan una marca específica en primer lugar, cuando se les pregunta en una encuesta cuáles son las marcas que recuerdan. Si bien el indicador no puede capturar toda la complejidad de las dimensiones de una marca, está demostrado que este se convierte en un factor decisivo en el momento en que el consumidor enfrenta una decisión de compra.



Visitar página

Lo invitamos a revisar el siguiente enlace:

El aporte del PR a las empresas

<https://m2m.com.co/tag/recordacion/>



También a explorar la actividad de aprendizaje: podcast, disponible en la plataforma.

La consecuencia es que en la realidad objetiva de la práctica del mercadeo la toma de decisiones se hace con más incertidumbre de la deseable, se realizan atribuciones de resultados comerciales a decisiones de mercadeo difíciles de sustentar y se dificulta cuantificar los millones que han sido correcta o erróneamente invertidos en la función de mercadeo.

Cuando la empresa o el innovador tiene resuelto el portafolio de productos o servicios, la estrategia de marca es prioritaria debido a que en un contexto de mercado agresivo, con consumidores cada vez más exigentes y expertos, se impone para las empresas el invertir en estrategias de desarrollo y comercialización, para poder proyectar la imagen y la reputación de la marca en el mercado, sin olvidarse de calcular el ROIM (retorno sobre la inversión de mercadeo/ *return on investment*) que se adopta desde la innovación del producto, las mejoras al mismo, la facilidad de acceso con modelos de comercialización y distribución accesibles al consumidor, los programas de fidelización que premian la lealtad del cliente, la personalización de la oferta, las comunicaciones integradas de mercadeo y el posicionamiento; todas estas decisiones deben evidenciarse en el estado de resultados, proyecciones, flujos de ingresos y márgenes, contribución de la marca a los indicadores financieros estratégicos de la empresa y preferencia en el mercado a partir de la diferenciación. La gestión de marca comprende:

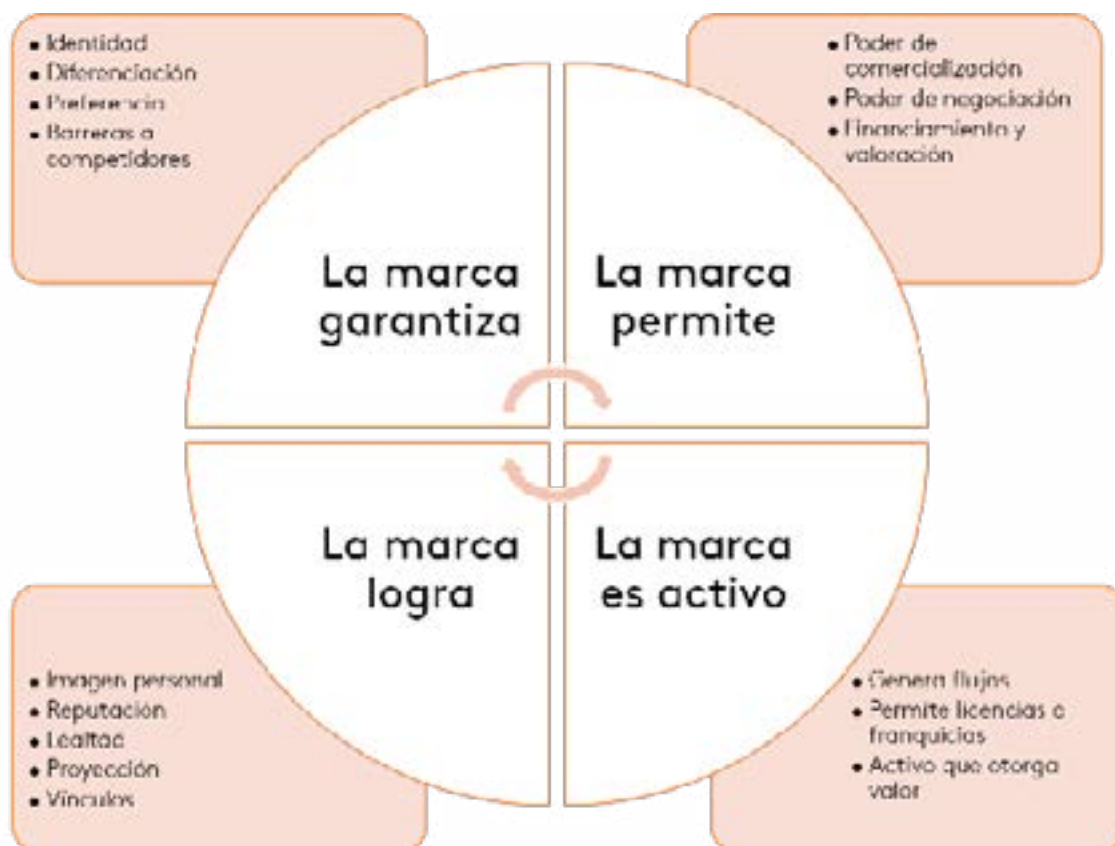


Figura 7. GIM (Gestión integral de marca)
Fuente: propia

Lo anterior se traduce en la dimensión actual del *management*, partiendo de la premisa de que los activos fijos no son los más importantes en cuanto al valor de la empresa, sino más bien se impone la gestión en activos intangibles, que hoy son considerados esenciales en términos de competitividad y generación de valor, representando los activos más valiosos para la gerencia e inversionistas puesto que las marcas ganadoras son aquellas que constituyen y conceden a la empresa una clara ventaja sobre sus competidores.



Management

Es la gestión del líder, la forma como maneja los recursos organizacionales y orienta la visión estratégica, así como la forma de relación entre la organización y su entorno, orientándose, de manera pertinente, a la meta de resolver la contradicción existente entre una situación externa y la capacidad de adaptarse a ella, y eventualmente la capacidad de cambiarla en aras de un crecimiento gradual y continuo, generador de valor. "Management puede definirse como el arte de asegurar los máximos resultados con un mínimo de esfuerzo para asegurar máxima prosperidad y felicidad al empleador y al empleado y dar al público el mejor servicio posible".



Instrucción

Para finalizar el desarrollo de este eje, lo invitamos a revisar el recurso: videoresumen, en el que se recopilarán las ideas principales trabajadas en el referente de pensamiento. Lo encuentra disponible en la plataforma.

Conclusiones

- La gestión estratégica es consecuencia de un análisis multidimensional juicioso y objetivo.
- La formulación de plataformas y planes estratégicos debe responder a la voluntad empresarial y a las apuestas y capacidades de la organización.
- La gestión estratégica se respalda en la visión compartida, mediante un liderazgo inspirador que jalone el proceso y se enfoque en la competitividad y la excelencia.
- La gestión estratégica requiere de cultura empresarial, entendida como las posibilidades de implementar un modelo de gestión acorde a las exigencias del entorno y al mismo tipo de organización.
- Las estrategias deben conducir a planes de acción, pues en varias ocasiones se convierten en documentos densos que nadie revisa y no generan resultados.
- La planeación estratégica debe ser flexible y ser susceptible de revisar y acondicionar de acuerdo con las condiciones exógenas e intereses de los inversionistas.
- La gestión estratégica debe incorporar en su diseño e implementación las perspectivas de valor (mercado, financiera, talento humano y procesos).
- Las metas deben ir conjugadas con cultura organizacional, recursos y desarrollo del talento humano.
- No existen modelos únicos de gestión ni de planificación, más bien estos deben adaptarse al tipo de organización.

- Arellano, F. (2015). Gestión del conocimiento como estrategia para lograr ventajas competitivas en las organizaciones petroleras. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 10(30), 31-47.
- Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista EAN*, (61), 39-68.
- Durán, J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Escalante, K. (2009). *Estrategias competitivas*. Santiago, Chile: Editorial CID.
- Fxtrader. (18 de octubre de 2010). Qué es una estrategia y cómo se elabora (sic). Recuperado de <https://www.emprendices.co/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>
- Myers, K. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. By Alfred D. Chandler, Jr. (Cambridge: The M.I.T. Press, 1962. xvi + 463 pp. Charts, references, notes, and index. \$10.00.). *Journal of American History*, 49(3), 536-537, <https://doi.org/10.2307/1902596>
- M2M. (31 de enero de 2018). El aporte del PR a las empresas. Recuperado de <https://m2m.com.co/tag/recordacion/>
- Meisel, C. A., Bermeo, H. P., & Oviedo, L. (2006). Generación de valor a través de la gestión estratégica del conocimiento, de la innovación y la mejora continua "un modelo de aplicación al sistema de operaciones de una Pyme manufacturera". *Scientia Et Technica*, 12(31), 165-170.
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Sistema Financiero. (22 de agosto de 2018). Activos del sistema financiero colombiano crecen 3,9% a junio de 2018. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/app-conexion-congreso/articulo/asi-va-el-congreso/262807>
- Stein, G. (2000). Management y el arte de gobernar según Peter Drucker. *Business Review*, (95), 36-42.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica