

Las Etapas de la Dirección Estratégica en las Organizaciones: del Análisis al Control Estratégico

Stages of Strategic Management in Organizations: From Analysis to Strategic Control

Dr. César Adrián Garza De La Cruz

Resumen. La dirección estratégica se ha consolidado como un proceso fundamental para orientar la toma de decisiones y el desempeño de las organizaciones en contextos caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante. Este artículo tiene como objetivo analizar las principales etapas de la dirección estratégica, abordándolas desde una perspectiva integral y secuencial. A partir de una revisión teórica de autores clásicos y contemporáneos en el campo de la gestión estratégica, se examinan las fases de análisis estratégico, formulación de estrategias, implementación, ejecución, evaluación y control. El estudio pone de relieve la importancia de comprender la interdependencia entre estas etapas, así como los riesgos asociados a su fragmentación en la práctica organizacional. Los resultados del análisis evidencian que la efectividad de la estrategia no depende únicamente de su formulación, sino de la coherencia y consistencia del proceso estratégico en su conjunto. Se concluye que una adecuada gestión de las etapas de la dirección estratégica contribuye a fortalecer la capacidad de adaptación, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo.

Palabras clave. Dirección estratégica; gestión estratégica; análisis estratégico; formulación de estrategias; implementación estratégica; control estratégico.

Abstract. Strategic management has become a fundamental process for guiding decision-making and organizational performance in environments characterized by uncertainty and continuous change. This article aims to analyze the main stages of strategic management from an integrated and sequential perspective. Based on a theoretical review of classical and contemporary authors in the field of strategic management, the study examines the stages of strategic analysis, strategy formulation, implementation, execution, evaluation, and control. The analysis highlights the importance of understanding the interdependence among these stages, as well as the risks associated with their fragmentation in organizational practice. The findings indicate that strategic effectiveness depends not only on strategy formulation but also on the coherence and consistency of the overall strategic process. It is concluded that proper management of the stages of strategic management enhances organizational adaptability, competitiveness, and long-term sustainability.

Keywords. Strategic management; strategic analysis; strategy formulation; strategy implementation; strategic control; organizational performance.

Introducción

En un entorno organizacional cada vez más dinámico, competitivo e incierto, la capacidad de las organizaciones para pensar estratégicamente y actuar de manera coherente se ha convertido en un factor determinante para su supervivencia y desarrollo. La dirección estratégica surge, en este contexto, como un marco fundamental para orientar la toma de decisiones, asignar recursos de forma racional y construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Lejos de ser una práctica exclusiva de las grandes corporaciones, la gestión estratégica resulta hoy indispensable para organizaciones de todos los tamaños y sectores.

La literatura especializada coincide en que la dirección estratégica no puede entenderse como un evento aislado ni como una decisión ocasional de la alta gerencia, sino como un proceso sistemático compuesto por etapas interdependientes, que van desde el análisis del entorno hasta la evaluación y el control de los resultados estratégicos. Autores clásicos y contemporáneos han señalado que la efectividad de una estrategia depende no solo de su formulación, sino también de la calidad del diagnóstico previo, de su adecuada implementación y de la capacidad organizacional para monitorear y ajustar el rumbo frente a los cambios del entorno.

En la práctica organizacional, es frecuente observar una fragmentación del proceso estratégico, donde algunas etapas reciben mayor atención que otras. En particular, muchas organizaciones invierten esfuerzos considerables en la formulación de estrategias, pero descuidan el análisis riguroso del entorno, la alineación interna o los mecanismos de control y evaluación. Esta desconexión entre las etapas del proceso estratégico suele traducirse en planes poco realistas, dificultades en la ejecución y resultados alejados de los objetivos planteados.

Partiendo de esta problemática, el presente artículo tiene como propósito analizar las principales etapas de la dirección estratégica, abordándolas de manera integrada y secuencial. A partir de una revisión teórica de los aportes más relevantes en el campo de la gestión estratégica, se examinan las fases de análisis estratégico, formulación de estrategias, implementación, ejecución, evaluación y control, destacando la lógica que las articula y la importancia de su coherencia interna.

El enfoque adoptado busca ofrecer una visión estructurada y comprensible del proceso de dirección estratégica, útil tanto para el ámbito académico como para la práctica gerencial. Más que proponer un modelo rígido, el artículo pretende contribuir a la reflexión sobre la necesidad de concebir la estrategia como un proceso continuo, dinámico y adaptativo, en el que cada etapa cumple una función específica y aporta valor al conjunto. De este modo, se busca fortalecer la comprensión del papel que desempeña la dirección estratégica en la construcción de organizaciones más sólidas, resilientes y orientadas al logro de sus objetivos de largo plazo.

Etapas de la dirección estratégica

Según el autor David (2003), el proceso de gestión de estrategias se divide en tres fases: formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias. Formular una estrategia incluye crear una visión y una misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa, identificar las fortalezas y debilidades internas, determinar objetivos a largo plazo, desarrollar estrategias alternativas y elegir estrategias específicas para implementar. Las cuestiones relacionadas con la formulación de estrategias incluyen decidir en qué negocios entrar, qué negocios salir, asignación de recursos, si las operaciones deben ampliarse o diversificarse, si es apropiado ingresar al mercado internacional, si es mejor fusionarse con otros negocios o formar una empresa conjunta y cómo evitar una adquisición hostil.

Dado que ninguna empresa tiene recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas proporcionarán la mayor ventaja. Las decisiones

estratégicas comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un período prolongado. La estrategia determina la ventaja competitiva a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas pueden tener consecuencias importantes y duraderas en todas las funciones de la empresa. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva sobre todos los aspectos de la toma de decisiones y tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación. (David, 2003).

Proceso de Formulación: Este proceso consta de siete pasos que combinan la planificación estratégica, la implementación de la estrategia y su evaluación y control. Estos pasos son los siguientes: 1. Identificar los factores críticos de la industria (FCE), los elementos que permiten que nuestra empresa tenga éxito; factores que el mercado considera esenciales para la competitividad. Una empresa puede tenerlo o no, pero si no lo tiene, tendrá dificultades para competir. 2. Definir de antemano la visión, misión y valores: dónde, cómo y de qué manera quiero ir. 3. Analizar el entorno. En el entorno en el que opera la empresa se deben identificar los factores o condiciones que pueden ser explotados y aquellos que suponen una amenaza. En definitiva, se trata de identificar amenazas y oportunidades en el entorno de una empresa. 4. Revisar la misión, visión y valores. Implica analizar, determinar y revisar si la visión, la misión y los objetivos establecidos son alcanzables después de comprender las amenazas y oportunidades en el entorno. 5. Haz un análisis interno. De esta forma podemos determinar qué recursos y capacidades tiene o necesita la empresa ahora y en el futuro, así como cuáles son sus debilidades y fortalezas. 6. A través de la visión, misión, valores y objetivos de la empresa se elabora un plan maestro, que debe reflejar las intenciones futuras a largo plazo, entendido como un periodo no inferior a 1-2 años. El plan maestro estará compuesto por diferentes planes estratégicos, cada uno de los cuales abarcará un área diferente de la empresa (negocio, finanzas, etc.). 7. El último paso es implementar el plan maestro y, en consecuencia, probar y evaluar los resultados obtenidos. (C.E.E.I GALICIA, S.A., 2010).

1. Análisis estratégico

Lana, Rogelio Adilson (2008), menciona que Certo et al. (2005), Fernández y Berton (2005), Oliveira (2007), Tavares (2005) y Wright, Kroll y Parnell (2000) y otros autores mencionados en un artículo se consideran los principales modelos de gestión estratégica característicos de la descripción, procesos tales como: a) análisis del entorno interno y externo; b) formulación de lineamientos organizacionales (metas y tareas); c) formulación de estrategias (negocios, unidades de negocio, funciones); d) implementación de estrategias; e) gestión estratégica.

El análisis de la estrategia es el punto de partida del proceso de gestión de la estrategia; incluye el trabajo preparatorio necesario para formular e implementar eficazmente una estrategia. Muchas estrategias fracasan porque los gerentes no analizan cuidadosamente los objetivos generales de la organización y su entorno externo e interno al formular e implementar estrategias. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

Misión

Hill y Jones (2011), exponen que la primera parte del proceso de gestión estratégica es desarrollar la declaración de misión de una organización, que proporciona el marco o contexto en el que se desarrolla la estrategia. Una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: una declaración de la razón de ser del negocio u organización, a menudo llamada misión; una declaración de un estado futuro deseado, a menudo llamado visión; una declaración de los valores fundamentales con los que la organización está comprometida y una declaración de los objetivos fundamentales.

El propósito de definir la misión y los objetivos de la empresa es alinear las actividades comerciales, el análisis externo intenta identificar amenazas y oportunidades en el entorno de la empresa, y el análisis interno intenta identificar y

evaluar el conjunto de factores que configuran las fortalezas y debilidades de la empresa. (Burbano, 2017).

David (2003) comenta que hoy en día, muchas empresas desarrollan una visión que responde a la pregunta ¿Quiénes queremos ser? El desarrollo de una declaración de visión a menudo se considera el primer paso en la planificación estratégica, incluso antes de desarrollar una declaración de misión.

Una declaración de misión es: Una expresión duradera de un propósito que distingue a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de misión define el alcance de la empresa en términos de productos y mercados. Aborda la pregunta fundamental que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Una misión se define como una declaración que describe los valores y prioridades de la empresa. Al desarrollar una declaración de misión, los estrategas deben considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y evaluar el atractivo potencial de los mercados y operaciones futuras. Una declaración de misión expresa ampliamente la dirección futura de la empresa. (David, 2003).

Hill y Jones (2011), plantean que un primer paso importante en el proceso de desarrollo de la misión es definir el negocio de la organización. En esencia, esta definición responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué será? ¿Qué debería ser? Estas respuestas controlan el progreso de la misión. Responda la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Las empresas necesitan definir su negocio en base a tres dimensiones: a quién se sirve (qué grupos de clientes), qué se satisface (cuáles son las necesidades del cliente) y cómo se satisfacen las necesidades del cliente (con qué habilidades, conocimientos o habilidades únicas).

La misión incluye los objetivos básicos de la empresa. Toda organización tiene una misión definida de la que se derivan sus principales objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2001).

Objetivos

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa se esfuerza por lograr para cumplir su misión principal. En la mayoría de las empresas, largo plazo significa más de un año. Las metas son fundamentales para el éxito de una empresa porque proporcionan dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, centran la coordinación y proporcionan la base para una planificación, organización, motivación y control eficaces. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa con diferentes áreas se deben fijar objetivos para la empresa en su conjunto y para cada departamento. (David, 2003).

Los objetivos pueden ser estratégicos, tácticos y operativos, aunque algunas escuelas de administración prefieren expresar los dos últimos como metas u objetivos. Siempre se deben tener en cuenta estas preguntas a la hora de formular: ¿qué, cómo, dónde, cuándo, qué, cuánto, por qué y para qué? (Munich y García, 2006). (Yamith, 2018).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), consideran que las metas organizacionales se refieren a los resultados que los gerentes de una empresa y otros eligen y se esfuerzan por lograr para la supervivencia y el desarrollo a largo plazo de la empresa. Estos objetivos se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente (qué se quiere lograr, cuánto y cuándo se quiere lograr).

La teoría del establecimiento de metas sugiere que los gerentes pueden impulsar el desempeño de los empleados estableciendo metas específicas y desafiantes que los empleados acepten y con las que estén dispuestos a comprometerse. Se ha demostrado que los objetivos, cuando se establecen correctamente, son muy eficaces para mejorar el desempeño de las personas que trabajan en una variedad de trabajos. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

Análisis externo

Los gerentes deben monitorear y revisar el entorno y analizar a los competidores. Se proponen dos marcos del entorno externo: 1) el marco general, que consta de varios elementos como población, tecnología y sectores económicos; 2) el marco de la industria, que consta de competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

De acuerdo con el autor David (2013), el propósito de una auditoría externa es crear una lista limitada de oportunidades que pueden beneficiar a la empresa y amenazas que deben evitarse. Como sugiere la palabra limitada, el propósito de una auditoría externa no es crear una lista exhaustiva de todos los factores que pueden afectar una empresa, sino identificar variables clave que brinden respuestas viables. Las empresas deben ser capaces de responder a estos factores de forma ofensiva o defensiva, desarrollar estrategias para aprovechar oportunidades externas o reducir el impacto de amenazas potenciales.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías principales: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, (5) competitividad. (David, 2013).

David (2013), expresa que los cambios en las fuerzas externas se manifiestan como cambios en la demanda de los consumidores tanto de productos industriales como de bienes y servicios de consumo. Las fuerzas externas influyen en los productos desarrollados, la naturaleza del posicionamiento en el mercado y las estrategias de segmentación, los tipos de servicios ofrecidos y las decisiones de compra y venta de la empresa. También tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, desarrollar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales.

Análisis interno

Dess, Lumpkin y Eisner (2011), comentan que analizar las fortalezas y las relaciones entre las actividades que conforman la cadena de valor de una empresa (como operaciones, marketing y ventas, y gestión de recursos humanos) puede ser una forma de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva.

En el texto de gestión estratégica no es posible profundizar en todos los materiales que se ofrecen en los cursos de marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de gestión de la información y producción y operación; además, dentro de cada función hay varias subsecciones, información dividida en diferentes actividades como atención al cliente, garantía, publicidad, embalaje y precios. (David, 2013).

David (2013) define a las fortalezas fijas que los competidores no pueden igualar o imitar fácilmente se denominan capacidades únicas. Desarrollar una ventaja competitiva implica explotar oportunidades únicas. Por ejemplo, la empresa Research in Motion (RIM) utiliza sus capacidades únicas de investigación y desarrollo para producir una variedad de productos innovadores. Las estrategias están diseñadas en parte para superar las debilidades de una empresa y convertirlas en fortalezas, tal vez incluso en oportunidades únicas.

El proceso de revisión interna es similar al proceso de revisión externa. Identificar fortalezas y debilidades requiere la participación de directivos y empleados que representen a toda la empresa. La auditoría interna debe recopilar y compilar información sobre gestión, marketing, finanzas y contabilidad, producción y gestión, investigación y desarrollo (I&D) y la gestión de los sistemas de gestión de la información de la empresa. Priorizar sus elementos clave le darán una imagen completa de las fortalezas y debilidades de su empresa. (David, 2013).

2. Formulación de estrategias

Estrategia

Para Yamith (2018), la estrategia es una forma de lograr objetivos. Le permiten elegir lo que quiere hacer de una manera investigada y relevante. Estas son las líneas de acción que demuestran claramente el uso adecuado de los recursos de la organización. En este punto, es importante aclarar que las investigaciones actuales sobre gestión estratégica sugieren que no existe una estrategia, sino una sola estrategia, pero este será un punto de discusión y análisis posterior. Para desarrollar una o más estrategias es importante tener varias alternativas, evaluarlas y decidir cuál es la más adecuada.

Actividades básicas de la planeación estratégica

La estrategia empresarial es la determinación de la posición futura de la empresa, particularmente con respecto a sus productos y mercados, rentabilidad, alcance, grado de innovación y relaciones con gerentes, empleados y ciertas agencias externas. Esta posición estratégica debe expresarse a través de la estrategia de la empresa. Equilibrado con la planificación, el plan estratégico se desarrolla a partir de tres actividades centrales: (Chiavenato, 2001).

1. De acuerdo a Chiavenato (2001), el Análisis ambiental es analizar las condiciones y variables ambientales, perspectivas actuales y futuras, limitaciones, emergencias, desafíos y oportunidades en el contexto ambiental.
2. Análisis Organizacional: Analizar el estado actual y futuro de la empresa, los recursos disponibles y requeridos (incluida la tecnología), el potencial, las fortalezas y debilidades de la empresa, la estructura organizacional, las oportunidades y capacidades. (Chiavenato, 2001).
3. Formulación de la estrategia: En un determinado ámbito estratégico, es decir, en un determinado período de largo plazo, para tomar decisiones generales e integrales que afectarán el futuro de la empresa. (Chiavenato, 2001).

Formulación de estrategia

Dess, Lumpkin y Eisner (2011), explican que el desarrollo de la estrategia de una empresa se produce en varios niveles. La primera es la estrategia a nivel de empresa, que se refiere a cómo competir dentro de una empresa en particular para obtener una ventaja competitiva; la segunda es la estrategia a nivel de empresa, que se centra en dos aspectos: a) con qué compiten las empresas; b) cómo gestionar, es decir, crean más valor para las empresas trabajando juntos en lugar de actuar de forma independiente; tercero, las empresas con operaciones transfronterizas deben determinar la mejor manera de formular estrategias internacionales; cuarto, los gerentes deben formular planes de negocios efectivos.

Diseño de opciones estratégicas

Dado que los problemas afectan a muchas áreas de la organización, es importante contar con las herramientas para incluir a los diferentes niveles involucrados, organizar la información disponible y diseñar estrategias para una gestión de riesgos exitosa, porque solo es posible gestionar aquello que se sabe. (Casares y Lizarzaburu, 2016).

3. Implantación de estrategias

El autor David (2003), aclara que la implementación de la estrategia requiere que la empresa fije metas anuales, planifique cursos de acción, motive a los empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias preparadas se realicen; La implementación de la estrategia incluye desarrollar una cultura que respalde la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, dirigir actividades de marketing, preparar presupuestos, crear y utilizar sistemas de información y vincular las recompensas personales con los resultados de la empresa.

La implementación de la estrategia a menudo se denomina fase operativa de la gestión estratégica. La implementación de estrategias significa movilizar a los empleados y gerentes para implementar estrategias formuladas. La ejecución de la

estrategia, a menudo considerada el paso más difícil de la gestión estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La ejecución exitosa de la estrategia depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que no se aplican no sirven de nada. (David, 2003).

David (2003), plantea que las habilidades interpersonales son esenciales para el éxito en la ejecución estratégica. La implementación de la estrategia concierne a todos los empleados y directivos de la empresa. Cada departamento y departamento debe responder preguntas como: ¿Qué debemos hacer para implementar nuestra parte de la estrategia de la empresa? y ¿Qué tan bien podemos hacer el trabajo? El desafío de la implementación es motivar a los directivos y empleados de la empresa a trabajar con orgullo y entusiasmo para alcanzar las metas trazadas.

Está claro que las buenas estrategias no sirven de nada si no se implementan adecuadamente. La implementación estratégica significa garantizar que existan planes organizativos y de control estratégico adecuado, lo que incluye la creación de medios efectivos para coordinar e integrar actividades dentro de la empresa y con sus proveedores, clientes y socios de alianza. El liderazgo tiene un papel clave en: asegurar que la organización está comprometida con la excelencia y el comportamiento ético, fomentando el aprendizaje y el desarrollo continuo y actuando como emprendedor, entre otras cosas, en la creación y explotación de nuevas oportunidades. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

Como ocurre con cualquier plan, no basta con formular una estrategia. Bateman y Snell (2009), afirman que los gerentes estratégicos deben garantizar que las nuevas estrategias se implementen de manera adecuada y efectiva. Últimamente, las empresas y los consultores estratégicos han prestado más atención a la implementación. Se dieron cuenta de que los trucos más astutos y los buenos planes no garantizan el éxito. Este reconocimiento puede verse en dos áreas principales.

Evaluación y selección de estrategias

La evaluación estratégica es la etapa final de la gestión estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación estratégica es un medio clave para obtener esta información. A medida que los factores externos e internos sigan cambiando, todas las estrategias se revisarán en el futuro. La evaluación de la estrategia implica tres actividades básicas: 1) examinar los factores externos e internos que subyacen a la estrategia actual, 2) medir el desempeño y 3) tomar acciones correctivas. La evaluación estratégica es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea desafíos nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen. (David, 2003).

Según David (2033), en las grandes empresas, el desarrollo, implementación y evaluación de la estrategia se lleva a cabo en tres niveles: dirección, unidades estructurales o unidades estructurales estratégicas de negocio y unidades funcionales. La gestión estratégica ayuda a una empresa a convertirse en un equipo competitivo al facilitar la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no tienen departamentos o unidades de negocios estratégicas, sino sólo niveles gerenciales y funcionales, pero los gerentes y empleados de ambos niveles deben participar de forma activa en las actividades de gestión estratégica.

Ejecución de las estrategias

De acuerdo a Gutiérrez (2010), para garantizar una integración exitosa de dichas medidas en la organización y un efecto duradero, evitando así frustración, pérdida de tiempo y dinero debido a una mala implementación, se deben seguir algunas recomendaciones básicas (ver Spackman, 2009).

1. Comprender la estrategia y planificar su aplicación en función del nivel de madurez de la organización. (Gutiérrez, 2010).

2. Vincular y alinear las iniciativas de mejora con los planes estratégicos y establecer métricas para medir su éxito. (Gutiérrez, 2010).
3. Asignar recursos adecuados. (Gutiérrez, 2010).
4. Capacitar a las personas adecuadas para implementar la estrategia y lograr el cambio cultural. (Gutiérrez, 2010)
5. Implementar sabiamente el plan. (Gutiérrez, 2010)
6. Coordinar el trabajo en la organización.
7. Comunicar los resultados. (Gutiérrez, 2010).
8. Otorgue reconocimientos y recompensas y vincúlelos con bonificaciones y requisitos de promoción. (Gutiérrez, 2010).
9. Sé firme en tus objetivos, paciente y ten visión de largo plazo. (Gutiérrez, 2010).

Control estratégico

De acuerdo con Dess, Lumpkin y Eisner (2011), las empresas deben utilizar dos tipos de controles estratégicos: 1) controles informativos, que requieren que la organización monitoree y revise continuamente el entorno y responda a amenazas y oportunidades; 2) control conductual, que implica un equilibrio adecuado de recompensas e incentivos. Como la cultura y los límites (o limitaciones), lo que es más importante, las empresas exitosas (constituidas como corporaciones) practican un gobierno corporativo eficaz.

El componente final del proceso de gestión de políticas es el control de políticas. Los sistemas de control estratégico están diseñados para ayudar a los gerentes a evaluar el progreso de la organización y sus estrategias y tomar las medidas adecuadas cuando ocurren discrepancias. El sistema debe facilitar una operación eficiente según el plan y proporcionar flexibilidad para adaptarse a las condiciones

cambiantes. Como ocurre con todos los sistemas de control, las organizaciones deben desarrollar indicadores de desempeño, sistemas de información y mecanismos específicos para monitorear los procesos. (Bateman y Snell, 2009).

Bateman y Snell (2009), describen que la mayoría de los sistemas de control incluyen un presupuesto para monitorear y controlar grandes gastos financieros. De hecho, los nuevos directivos tendrán que gestionar el presupuesto de su departamento, que es un aspecto clave del plan estratégico de la organización. Su equipo de gestión debe proporcionar estimaciones presupuestarias y objetivos para su área que reflejen su parte en el plan general, y es posible que se le solicite que los revise una vez que los presupuestos generales de la organización estén consolidados.

Análisis de los entornos: Este tema se enfoca en la etapa inicial del proceso: el análisis de los entornos. Certo et al. (2005) informa que el análisis antes mencionado es un proceso de validación del entorno de la organización para identificar oportunidades y riesgos actuales y futuros que puedan afectar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, se lee en el comunicado. En este contexto, Taylor (1985) dijo que el entorno de una organización es el conjunto de todos los factores internos y externos que pueden influir en el progreso hacia las metas. Por tanto, el conocimiento del entorno organizacional es fundamental para el éxito de la empresa. Por lo tanto, la gestión debe recopilar constantemente datos relacionados con factores ambientales importantes y considerar su impacto. (Lana, 2008).

Lana (2008), explican el establecimiento de propósitos y metas: este tema analiza la misión y las metas, dos consideraciones importantes que la administración suele utilizar para crear y documentar políticas organizacionales. Según Caravantes, Panno y Kloeckner (2005, p. 415), una definición de misión debe responder a tres preguntas básicas: a) ¿Quiénes somos?, b) ¿Por qué existimos?, c) ¿Cuál es la razón de nuestra existencia?

Por lo tanto, una declaración de misión debe dar a la organización un sentido de propósito y dirección. Se ocupa de los objetivos básicos de una empresa y normalmente se centra fuera de la empresa, es decir, satisfacer las necesidades de la sociedad, el mercado o los clientes. (Lana, 2008).

Desarrollo de la estrategia: la tercera etapa del proceso de gestión de la estrategia es el desarrollo de la estrategia a nivel organizacional (negocio, unidad de negocios y unidades funcionales). Según Certo et al. (2005, p. 11): Esta estrategia se define como un plan de acción para garantizar que la organización logre sus objetivos. Por lo tanto, las estrategias de formulación son estrategias de proyección y selección que conducen a objetivos organizacionales. Por lo tanto, para formular adecuadamente estrategias organizacionales, los gerentes deben tener un conocimiento profundo de varios métodos de formulación de estrategias, tales como: análisis de fortalezas/debilidades/oportunidades/amenazas; Análisis fundamental, matriz de crecimiento: incorporación de Boston Consulting Group y la matriz de cartera multivariada de General Electric. (Lana, 2008).

Por lo tanto, Lana (2008), mencionan que las estrategias operativas se formulan para lograr los objetivos generales de la empresa; las estrategias comerciales se formulan para ayudar a que cada departamento o unidad de negocios contribuya de manera más efectiva a la organización a la que pertenece; las estrategias funcionales son formuladas por expertos en diversas áreas de la formulación de negocios, como finanzas, marketing, recursos humanos, etc. Aunque estas tres estrategias se analizan por separado, deben coordinarse simultáneamente para maximizar la efectividad. Después de explorar los tres niveles de desarrollo de estrategias, la discusión gira en torno a cómo implementar estas estrategias.

Implementación: La cuarta etapa del proceso de gestión estratégica es su implementación. Esta fase debe establecerse de las etapas anteriores del procedimiento administrativo estratégico. Sin una implementación efectiva de la estrategia, las organizaciones no pueden obtener los beneficios de realizar análisis

ambientales, determinar la dirección organizacional y formular la estrategia organizacional. (Lana, 2008).

Control: La implementación de políticas inicia el proceso de control de políticas. Implica determinar el grado en que se están logrando los objetivos de la organización. Este proceso generalmente requiere que la gerencia cambie su estrategia o su implementación de una manera que mejore la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos. Según Santiago et al. (2004), el control estratégico es importante y necesario porque permite monitorear el contenido del programa, como identificar errores en la planificación o implementación y encontrar alternativas que reduzcan o eliminen dichos errores con el tiempo. (Lana, 2008)

De acuerdo con Silva (2010), al desarrollar la dirección estratégica de la misión, hay cuatro etapas importantes a considerar que deben abordarse de manera integral.

a) Diagnóstico y estrategias, incluido el análisis interno (microambiente) y el análisis externo (macroambiente). En esta etapa se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Silva, 2010).

b) Análisis estratégico, que trata de comprender la posición estratégica de la organización. Para esta tarea se usan la matriz DAFO, la matriz BCG, etc. (Silva, 2010).

c) La selección de estrategias se refiere a la formulación de posibles acciones. La base para elegir una estrategia adecuada se determina mediante la elección de alternativas. (Silva, 2010).

d) Implementación de la estrategia se refiere a la planificación e implementación estratégica correspondiente al nivel de toma de decisiones operativas. (Silva, 2010).

Silva (2010), plantea la Fase 1: Diagnóstico: Diagnóstico de la estrategia: Intentar realizar los insumos necesarios para completar el proceso de gestión de la estrategia. Esta etapa incluye principalmente análisis internos y externos.

a) El análisis interno de la organización se centra en la definición y precisión de la misión, el desarrollo de políticas, la estructura organizacional y el análisis del alcance. Este análisis proporciona una comprensión del estado actual de la organización y los recursos a su disposición. (Silva, 2010).

b) El análisis externo tiene como objetivo evaluar el entorno, la industria, la competencia y los clientes, cuyas necesidades y deseos deben ser comprendidos. (Silva, 2010, p. 160).

La valoración de los análisis internos y externos permitirá definir fortalezas y debilidades (análisis interno) así como oportunidades y amenazas (análisis externo). (Silva, 2010)

Fase 2: Análisis: El análisis estratégico intenta identificar los siguientes aspectos: (Silva, 2010).

(a) Impacto ambiental y la capacidad de la organización para expectativas estratégicas. (Silva, 2010).

b) Cómo evaluar la posición de la organización en su entorno. (Silva, 2010).

c) Determinantes de las capacidades estratégicas: recursos, capacidades y sus interrelaciones. (Silva, 2010)

d) Factores que determinan los objetivos organizacionales (gobierno, stakeholders, ética empresarial y contexto cultural). (Silva, 2010).

Silva (2010) explica la tercera fase: elegir una estrategia. Una vez realizado el diagnóstico y análisis de la estrategia, el siguiente paso es diseñar y seleccionar estrategias adecuadas que se ajusten al entorno. Las bases de una buena elección estratégica se pueden resumir en los siguientes puntos:

a) Considerar los objetivos y perspectivas de la empresa, es decir aspectos como la propiedad, los objetivos e intenciones estratégicos, la escala y la diversidad y las dimensiones globales. (Silva, 2010).

b) Estrategias de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), a saber: lograr una ventaja competitiva, estrategias basadas en precios, estrategias basadas en diferenciación, estrategias especiales. (Silva, 2010).

c) Mejora de la estrategia de la UEN; respecto al comportamiento de la matriz, teniendo en cuenta: gestión de cartera, estrategia financiera, rol de la matriz, matriz de patrocinio. (Silva, 2010).

Silva (2010), explica la fase 4. Implementación: La implementación de esta estrategia se puede resumir en dos aspectos:

a) Definición de un plan de acción, que hace referencia a un plan de acción específico y que refleje la estrategia desarrollada. (Silva, 2010).

b) Establecer mecanismos de control para verificar el cumplimiento de las políticas establecidas. (Silva, 2010).

González y Rodríguez (2019), exponen que el proceso comienza con la creación de un panorama histórico y de valores corporativos, continúa con la creación de una misión y visión, seguido de un análisis ambiental (oportunidades y amenazas) y luego un análisis interno (debilidades y fortalezas). , se continúa con la creación de matrices para llegar a la planificación de metas y estrategias, luego se realiza la implementación de la planificación estratégica finalizando con la fase de seguimiento y evaluación.

Conclusiones

El análisis desarrollado a lo largo de este trabajo permite reafirmar que la dirección estratégica no debe entenderse como un acto aislado ni como una decisión puntual de la alta dirección, sino como un proceso integral, secuencial y dinámico,

compuesto por etapas claramente interrelacionadas que van desde el análisis del entorno hasta el control y la evaluación estratégica. La literatura revisada muestra un consenso amplio en torno a esta lógica por etapas, lo que refuerza su validez tanto teórica como práctica en contextos organizacionales diversos.

En este sentido, el análisis estratégico, tanto interno como externo, se confirma como el punto de partida indispensable del proceso, ya que de su rigurosidad depende la coherencia de las decisiones posteriores. La identificación adecuada de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas no solo orienta la formulación de estrategias, sino que también previene errores frecuentes derivados de diagnósticos incompletos o superficiales. Una estrategia bien formulada, pero construida sobre un análisis deficiente, difícilmente logrará sostenerse en el tiempo.

La formulación de la estrategia, sustentada en la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, emerge como una etapa clave en la que se definen las decisiones de largo plazo que comprometen recursos, capacidades y posicionamiento competitivo. El estudio evidencia que estas decisiones deben ser realistas, coherentes con el entorno y alineadas con las capacidades internas de la organización, reconociendo que los recursos son limitados y que toda elección estratégica implica renunciaciones y riesgos.

La implementación de la estrategia se revela como una de las fases más complejas y críticas del proceso. La evidencia teórica analizada coincide en que muchas estrategias fracasan no por su diseño, sino por una ejecución deficiente, marcada por problemas de liderazgo, comunicación, cultura organizacional o asignación inadecuada de recursos. En este punto, el papel del liderazgo y la gestión del talento humano resulta determinante para traducir los planes estratégicos en acciones concretas y sostenibles.

La evaluación y el control estratégico se consolidan como etapas indispensables para garantizar la adaptabilidad y continuidad del proceso. El entorno organizacional es dinámico y cambiante, por lo que ninguna estrategia puede considerarse definitiva. La medición del desempeño, la revisión periódica de los factores internos

y externos y la adopción de acciones correctivas permiten a las organizaciones aprender de sus resultados y ajustar su rumbo estratégico de manera oportuna.

Este trabajo pone de relieve que comprender y gestionar adecuadamente las etapas de la dirección estratégica no solo fortalece la toma de decisiones, sino que contribuye a construir organizaciones más coherentes, competitivas y resilientes. La visión por etapas no debe interpretarse como un modelo rígido, sino como una guía estructurada que facilita la reflexión estratégica, la coordinación organizacional y la mejora continua en un entorno caracterizado por la incertidumbre y el cambio permanente.

Referencias

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8.ª ed.). McGraw-Hill.

Burbano, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(núm. esp.), 19–28.

Caravantes, G. R., Panno, C. C., & Kloeckner, M. C. (2005). *Administração estratégica: Teorias e casos*. Pearson Prentice Hall.

Casares, I., & Lizarzaburu, B. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales: Enfoque ISO 31000*. Editorial Platinum.

Certo, S. C., Peter, J. P., Fernandes, B. H. R., & Berton, L. H. (2005). *Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia*. Pearson Prentice Hall.

C.E.E.I. Galicia, S.A. (2010). *Dirección estratégica empresarial*. Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (BIC Galicia).

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9.^a ed.). Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos* (5.^a ed.). McGraw-Hill.

Fernández, A. O., & Berton, L. H. (2005). *Administração estratégica*. Pearson Prentice Hall.

González, J. A., & Rodríguez, M. (2019). Planeación estratégica como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(2), 45–58.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11.^a ed.). Cengage Learning.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integrado* (9.^a ed.). Cengage Learning.

Lana, R. A. (2008). Modelos de gestión estratégica y competitividad organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(3), 567–589.

Munich, L., & García, J. (2006). *Fundamentos de administración*. Trillas.

Oliveira, D. P. R. (2007). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* (23.^a ed.). Atlas.

Santiago, J. A., Gómez, R., & Morales, L. (2004). Control estratégico y desempeño organizacional. *Revista de Administración y Economía*, 38(1), 23–41.

Silva, J. R. (2010). *Dirección estratégica y competitividad empresarial*. McGraw-Hill.

Tavares, M. C. (2005). *Gestão estratégica*. Atlas.

Taylor, F. W. (1985). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos.
(Trabajo original publicado en 1911)

Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (2000). *Strategic management: Concepts*. Prentice Hall.

Yamith, J. A. (2018). Estrategia y competitividad organizacional. *Revista de Ciencias Administrativas*, 10(1), 77–91.