



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Transformación digital en la dirección estratégica de empresas multinacionales

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de ciencias empresariales
Administración de negocios internacionales

Judi Alejandra Agudelo restrepo
Tutor Jorge Iván Puerta Jaramillo
Opción de Trabajo de grado Seminario
2024

Dedicatoria

Con profunda gratitud y cariño, dedico este trabajo:

A mis padres, pilares fundamentales de mi vida, cuyo amor incondicional y apoyo inquebrantable han sido la fuerza que me impulsa a perseguir mis sueños. Su sabiduría, sacrificio y ejemplo han forjado el camino que hoy recorro con determinación y orgullo.

A mi hermana, compañera de vida y confidente, cuya presencia ha sido un faro de luz en los momentos de oscuridad. Tu aliento y complicidad han sido invaluable en cada paso de este viaje académico y personal.

Cada página de este trabajo está impregnada del amor, los valores y las enseñanzas que ustedes han sembrado en mí. Sus nombres, aunque no escritos, resuenan en cada idea plasmada aquí. Este logro no es solo mío, sino un testimonio del esfuerzo conjunto de nuestra familia. Gracias por creer en mí, por alentarme a ser mejor cada día y por ser la red de seguridad que me permite volar alto.

Agradecimientos

En primer lugar, elevo mi más profunda gratitud a Dios, fuente inagotable de sabiduría y fortaleza. Su guía, amor y presencia constante han iluminado mi camino, permitiéndome superar cada obstáculo y celebrar cada logro en este viaje académico.

Me agradezco a mí, por la perseverancia, dedicación y pasión invertidas en este trabajo. Cada noche de desvelo, cada momento de duda superado y cada pequeña victoria son testimonio de mi compromiso y crecimiento personal.

A mis padres, cuyo amor incondicional y apoyo inquebrantable han sido el cimiento sobre el cual he construido mis sueños. Su sacrificio, enseñanzas y ejemplo han sido la brújula que ha guiado mis pasos. Gracias por creer en mí, incluso en los momentos en que yo dudaba.

A mis hermanos y bola ocho, por su amor, apoyo constante y guía. su presencia en mi vida ha sido una fuente inagotable de inspiración y fortaleza. Gracias por estar siempre a mi lado, celebrando mis éxitos, siguiendo mis locuras y levantándome en los momentos difíciles.

A mi familia extendida, por su apoyo constante y sus palabras de aliento. Cada uno de ustedes ha contribuido, de una forma u otra, a la culminación exitosa de este gran proyecto.

A mis tutores y profesores, por compartir generosamente su conocimiento y experiencia. Su guía ha sido invaluable en mi formación académica y profesional. Agradezco especialmente a Jorge Iván Puerta Jaramillo, cuya orientación y retroalimentación han sido fundamentales para elevar la calidad de este trabajo. Finalmente, a todos aquellos que de una u otra manera han contribuido a la realización de este trabajo. Aunque sus nombres no estén explícitamente mencionados, su aporte está presente en estas páginas.

Este logro es el resultado de un esfuerzo colectivo, y a todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Tabla de contenidos

<i>Transformación digital en la dirección estratégica de empresas multinacionales</i> _____	1
<i>Dedicatoria</i> _____	2
<i>Agradecimientos</i> _____	3
<i>Índice de tablas y figuras</i> _____	6
<i>Resumen</i> _____	7
<i>Introducción</i> _____	9
<i>Pregunta orientadora de la búsqueda</i> _____	10
<i>Metodología de búsqueda de la información</i> _____	11
<i>Sustentación teórica de la pregunta</i> _____	12
La planeación estratégica _____	12
Elementos de la planeación estratégica _____	13
Misión: _____	13
Visión: _____	13
Valores Corporativos: _____	13
Análisis del Entorno _____	14
Análisis interno: _____	14
Objetivos estratégicos: _____	14
Formulación de Estrategias: _____	14
La dirección estratégica _____	15
Elementos de la dirección estratégica _____	15
Implementación de la Estrategia _____	15
Alineación Organizacional: _____	15
Liderazgo estratégico: _____	16
Gestión del Desempeño _____	16
Control Estratégico _____	17
Aprendizaje Organizacional _____	18

Gestión de la Innovación: _____	18
<i>Transformación Digital en la Dirección Estratégica de Empresas Multinacionales</i> __	18
<i>Las herramientas de diagnóstico en la planeación estratégica</i> _____	19
El árbol de problemas y de objetivos _____	19
La matriz FODA _____	21
La matriz PESTEL _____	22
Factores políticos: _____	23
Factores económicos: _____	24
Factores Sociales: _____	24
Factores Tecnológicos: _____	24
Factores Ecológicos (Ambientales): _____	24
Factores Legales: _____	24
<i>Tipos de estrategias</i> _____	25
La estrategia del océano azul _____	26
Las cinco fuerzas de la competitividad _____	29
<i>Los objetivos de la planeación estratégica</i> _____	32
<i>Toma de decisiones</i> _____	33
Tamaño del compromiso _____	34
Flexibilidad de los planes. _____	34
Certeza de los objetivos y las políticas. _____	34
Cuantificación de las variables _____	34
Impacto humano _____	34
<i>Conclusiones</i> _____	37
<i>Referencias</i> _____	39

Índice de tablas y figuras

<i>Ilustración 1 factores que interviene en la determinación de la evaluación de desempeño de un colaborador</i>	16
<i>Ilustración 2 Etapas del proceso de implementación del control estratégico.</i>	17
<i>Ilustración 3 Árbol de problemas</i>	20
<i>Ilustración 4 Metodología para elaborar un árbol de problemas</i>	21
<i>Ilustración 5 Análisis DOFA</i>	22
<i>Ilustración 6 Esquema de un análisis PESTEL</i>	23
<i>Ilustración 7 Estrategias deliberadas y emergentes</i>	25
<i>Ilustración 8 El cuadro estratégico de [yellow tail]</i>	27
<i>Ilustración 9 Matriz de eliminar - reducir-incrementar-crear: el caso de Cirque du Soleil</i>	28
<i>Ilustración 10 Los ocho principios de la estrategia del océano azul</i>	29

Resumen

La transformación digital en la dirección estratégica de empresas multinacionales representa un cambio paradigmático en la forma en que las organizaciones globales planifican, ejecutan y evalúan sus estrategias a largo plazo. Este proceso implica la integración profunda de tecnologías digitales en todos los aspectos de la empresa, redefiniendo fundamentalmente cómo operan y entregan valor a sus clientes en un contexto internacional.

La dirección estratégica, como disciplina, se centra en la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas que los líderes empresariales toman en nombre de los propietarios, considerando los recursos y el entorno en el que opera la organización. En el contexto de la transformación digital, este proceso se ve profundamente alterado y enriquecido por las nuevas posibilidades que ofrecen las tecnologías emergentes.

Las empresas multinacionales se encuentran en una posición única para aprovechar la transformación digital debido a su alcance global y recursos significativos. Sin embargo, también enfrentan desafíos únicos debido a la complejidad de sus operaciones en diferentes mercados y culturas.

La transformación digital está revolucionando la dirección estratégica de las empresas multinacionales, impulsando una toma de decisiones basada en datos y promoviendo una mayor agilidad y adaptabilidad organizacional. Este cambio paradigmático fomenta la innovación en los modelos de negocio y requiere una gestión efectiva de complejos ecosistemas digitales. Al mismo tiempo, permite una personalización sin precedentes de productos y servicios, mejorando significativamente la experiencia del cliente en diversos mercados globales. Para aprovechar estas oportunidades, las empresas deben abordar la gestión del talento global, atrayendo y desarrollando las habilidades digitales necesarias en un contexto multicultural.

En este nuevo panorama, la seguridad y privacidad de datos se convierten en consideraciones estratégicas críticas, especialmente al operar en múltiples jurisdicciones. La dirección estratégica debe también integrar la sostenibilidad digital en sus objetivos, tanto para la eficiencia operativa como para el impacto ambiental y social. Fundamental para el éxito de esta transformación es la gestión del cambio cultural, fomentando una cultura de innovación y

aprendizaje continuo en toda la organización global. Finalmente, las decisiones sobre inversión y asignación de recursos en tecnologías digitales se vuelven componentes cruciales de la estrategia, requiriendo una comprensión profunda de las tendencias tecnológicas y su potencial impacto en el negocio a largo plazo.

Por ende, se puede decir que la transformación digital está redefiniendo fundamentalmente el papel y el alcance de la dirección estratégica en las empresas multinacionales. Los líderes deben navegar por un panorama complejo de oportunidades y desafíos digitales, manteniendo al mismo tiempo una visión coherente y un propósito organizacional claro. El éxito en este nuevo paradigma requiere una mentalidad adaptativa, una comprensión profunda de las tecnologías emergentes y la capacidad de liderar el cambio a escala global. La dirección estratégica en la era digital no se trata solo de adoptar nuevas tecnologías, sino de redimensionar fundamentalmente cómo la empresa crea y captura valor en un mundo cada vez más interconectado y digitalizado.

Introducción

En el mundo actual, caracterizado por una rápida evolución tecnológica y una creciente interconexión global, la transformación digital se ha convertido en un imperativo estratégico para las empresas multinacionales. Este trabajo, examina cómo la integración de las tecnologías digitales está redefiniendo la dirección estratégica en el contexto de las organizaciones globales.

La transformación digital no solo implica la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino que representa un cambio fundamental en la forma en que las empresas operan, compiten y crean valor. Para las empresas nacionales y multinacionales, este proceso conlleva desafíos únicos debido a la complejidad de sus operaciones en diversos mercados y culturas. Sin embargo, también ofrece grandes oportunidades para la innovación, la eficiencia y la expansión.

Este trabajo analizará cómo la dirección estratégica, tradicionalmente enfocada en la planificación a largo plazo y la asignación de recursos, está evolucionando para incorporar elementos clave de la era digital, es aquí donde se debe mencionar y tener presente que “La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo” (Chiavenato, 2017).

A lo largo de este escrito también se explorará el impacto de tecnologías como la inteligencia artificial, el Big data ¹ y la computación en la nube en la toma de decisiones estratégicas, la gestión de operaciones globales y la creación de nuevos modelos de negocio; se examinarán las implicaciones de la transformación digital en diversos aspectos de la dirección estratégica, incluyendo la gestión del talento, la cultura organizacional, la seguridad de datos y la sostenibilidad. El objetivo es proporcionar una comprensión integral de cómo las empresas multinacionales pueden navegar eficazmente por este panorama digital en constante cambio, manteniendo su competitividad, principios, valores y relevancia en el mercado global.

¹ Big Data: Conjuntos de datos masivos y complejos que requieren técnicas avanzadas de procesamiento para extraer información valiosa y patrones significativos, superando las capacidades de las herramientas de gestión de datos tradicionales

Pregunta orientadora de la búsqueda

En el contexto de la administración de negocios internacionales, la planeación y dirección estratégica son pilares fundamentales para el éxito de las empresas nacionales y multinacionales. Estas disciplinas, que tradicionalmente han guiado la visión a largo plazo y la asignación de recursos de las organizaciones, se encuentran ahora, en un punto de inflexión y de grandes retos para la alta dirección referente a la toma de decisiones y la visión holística, debido al avance de la transformación digital. En este medio, es crucial y de gran importancia examinar cómo los procesos de formulación, implementación y evaluación de estrategias están evolucionando para adaptarse a un entorno empresarial cada vez más digitalizado y cambiante.

Para la sociedad, no es un secreto que la globalización ha impactado de forma significativa las diferentes áreas económicas, permitiéndole al mundo un acceso ilimitado a la información y a la introducción de nuevas tecnologías, esto ha representado un gran cambio para la administración aportándole a las empresas el poder de trascender a nivel internacional y enfrentarse a la toma de decisiones oportunas, es aquí, donde la planeación y la dirección estratégica son pilares fundamentales junto a las herramientas con las que se cuentan actualmente. Por ende y teniendo presente las variadas fuentes de información y autores para la realización de este trabajo, se plantea la siguiente pregunta orientadora: ¿Cómo influye la transformación digital en la formulación e implementación de la dirección estratégica de las empresas multinacionales, y cuáles son los desafíos y oportunidades que presentan para la planeación a largo plazo?

Metodología de búsqueda de la información

En el contexto actual de rápida evolución tecnológica, la investigación sobre la transformación digital en la dirección estratégica de empresas multinacionales requiere un enfoque metódico y exhaustivo. Esta metodología de búsqueda se ha diseñado para abordar la complejidad del tema, centrándose en cómo las grandes corporaciones y agentes administrativos adaptan sus estrategias en respuesta a los cambios digitales.

En el desarrollo de este trabajo se recopila información actualizada y relevante que ilumina cómo la transformación digital está redefiniendo los procesos de planificación y dirección estratégica en el ámbito multinacional. Para ello, se empleó un enfoque multidimensional que abarco diversas fuentes de información brindadas principalmente por la biblioteca virtual Uniremington, de igual forma, se recopiló información contenida en artículos, revistas y textos físicos, referenciados de libros y representados por grandes autores.

Toda esta información adquirida de textos, libros y documentos se filtro de forma ordenada y seleccionada, con el fin de brindar al lector no solo información explícita e inequívoca, sino también el de brindar datos clave de mayor pertinencia y aporte para la construcción del documento.

Sustentación teórica de la pregunta

La administración, como disciplina y práctica, constituye el eje central sobre el cual se articula el funcionamiento eficiente y eficaz de las organizaciones nacionales y multinacionales. Tal como se afirma en la siguiente frase, “la administración se define como el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz con otras personas ya través de ellas” (Robbins & Coulter, 2018). Esta definición subraya la naturaleza multifacética de la administración, que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales.

En el contexto empresarial contemporáneo, la administración ha evolucionado más allá de su concepción tradicional, en donde la era de la transformación industrial y tecnológica ha sido un punto de ruptura crucial frente a la administración popular y la actual; “la administración moderna se centra en la creación de valor a través de la aplicación del conocimiento” (Drucker, 2001). Esta perspectiva resalta la importancia del capital intelectual y la gestión del conocimiento como factores críticos para el éxito organizacional y la efectividad en la toma de decisiones.

La relevancia de la administración en el ámbito de las empresas nacionales, internacionales y multinacionales se magnifica debido a la complejidad inherente a operar en múltiples entornos culturales, ambientales, económicos y regulatorios. donde los administradores tienen la gran responsabilidad de desarrollar un pensamiento holístico el cual le permita una toma de decisiones oportuna y una construcción de estrategias asertivas de esta forma se “proponen que las multinacionales deben desarrollar capacidades administrativas que les permitan equilibrar la integración global con la respuesta local, un desafío que requiere una sofisticación administrativa sin precedentes”. (Bartlett & Ghoshal, 1989)

La planeación estratégica

La planeación estratégica, se define como un componente fundamental de la administración, se erige como el proceso mediante el cual las organizaciones definen su visión a largo plazo y conforman las estrategias para alcanzarla, “la planificación estratégica no debe ser un ejercicio rígido, sino un proceso dinámico que permite a las organizaciones adaptarse a entornos cambiantes”. (Mintzberg, 1994). Para la planeación estratégica es importante tener claro

y detallado las misiones y objetivos de las empresas ya que mediante la toma de decisiones se adaptan acciones que llevan al cumplimiento de los mismos.

Elementos de la planeación estratégica

En la planeación estratégica es de fina importancia tener presente cuales son los elementos filosóficos que conforman una empresa, ya que como se menciona anteriormente, estos elementos y propósitos les permiten a los administradores o a la alta gerencia una toma de decisiones asertiva frente a la planeación estratégica disminuyendo la incertidumbre a largo plazo. Entre los elementos se encuentran los siguientes:

Misión: La definición concisa del propósito fundamental de la organización. Describe la razón de ser de la empresa y su función en el mercado, esta le permite a la empresa obtener una identidad o personalidad frente a todos los agentes externos o, en otras palabras, permite obtener una reputación, la cual es importante mantener y ser reconocida por todos los miembros de la organización ya que de esta forma se obtendrán los resultados deseados por la fuerza administrativa y se tendrá una sinergia organizativa orientada al éxito.

Visión: Declaración aspiracional que articula el estado futuro deseado de la organización. Proporciona dirección y sirve como fuente de inspiración para todos los niveles de la empresa, este elemento cuenta con gran importancia en la planeación estratégica, ya que con la visión, la empresa genera una ambición que constituye a cada uno de los colaboradores, orientándolos para que cada uno enfoque sus esfuerzos a un mismo propósito, generando de esta forma una coordinación general en el entorno organizacional junto con el planteamiento objetivos, toma de decisiones, estrategias entre otras.

Valores Corporativos: Principios éticos y creencias fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones en toda la organización, los valores corporativos son la inspiración y fuente de motivación para las personas que conforman una empresa, estos permiten reflejar los ideales, principios, responsabilidades y valores desarrollados por una organización; de esta forma se permite establecer las pautas de acción y conducta de cada uno de los integrantes de una organización, logrando así, una imagen positiva y confiable.

Análisis del Entorno: Se plantea como la evaluación sistemática de los factores externos (PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) que pueden influir en el desempeño de la organización. Ser consciente de que una empresa puede llegar a ser afectada por el entorno externo es de gran importancia, ya que de esta forma la dirección empresarial contara con planes de acción frente a situaciones que pongan en peligro el desarrollo de la empresa. El análisis externo no solo le permite a la empresa ser conocedor de los peligros y entornos cambiantes, sino también estar preparado para las oportunidades que brinda el mercado nacional y exterior continuamente.

Análisis interno: Se define como el examen detallado de las capacidades, recursos y competencias de la organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades. El conocimiento del análisis interno implementado de una forma rutinaria a las empresas, le permite a la dirección generar toma de decisiones asertivas frente al funcionamiento y desarrollo de la empresa, ya que al dominar los aspectos internos de una organización se puede llegar a generar menor incertidumbre y mayor visión holística frente a los objetivos planteados.

Objetivos estratégicos: Estos, se definen como las metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido (SMART)² que la organización se propone lograr para avanzar hacia su visión. Los objetivos estratégicos son metas específicas y cuantificables que una organización se propone alcanzar en un período determinado, generalmente de mediano a largo plazo. Estos objetivos traducen la visión y misión de la empresa en resultados concretos y medibles, siempre de la mano con la comunicación, coordinación y adaptación de cada uno de los colaboradores. Los objetivos al ser específicos deben ser definidos, claros y sin ambigüedades, ya que es esencial que sean de total conocimiento e entendimiento; se deben cuantificar y evaluar constantemente, esto con el fin de velar su cumplimiento en el plazo establecido y de identificar de que los mismos sean realistas, viables frente los recursos de la empresa y las capacidades de la organización.

Formulación de Estrategias: Desarrollo de planes de acción concretos para alcanzar los objetivos estratégicos, aprovechando las fortalezas de la organización y las oportunidades del mercado, creando valor para las partes interesadas. La formulación de estrategias es un proceso

² Acrónimo en inglés que define criterios para establecer objetivos efectivos: Específicos (Specific), measurable (Medibles), alcanzables (Achievable), realistas (Realistic) y de duración limitada (Time-bound)

dinámico, medido y continuo que requiere flexibilidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Una estrategia bien formulada debe proporcionar una dirección clara, crear una ventaja competitiva sostenible y alinear los recursos de la organización con las oportunidades y amenazas del mercado.

La dirección estratégica

La dirección estratégica, por su parte, amplía el alcance de la planificación estratégica al incluir la implementación y el control de las estrategias formuladas, este concepto es de gran importancia para la administración ya que como se sabe, el concepto de estrategia fomenta sus inicios desde los orígenes militares, en donde la dirección estratégica toma un gran poder en la administración. “la dirección estratégica se define como el conjunto de decisiones y acciones que determinan el desempeño a largo plazo de una organización. Este enfoque integral abarca no sólo la formulación de estrategias, sino también su ejecución y evaluación continua. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Elementos de la dirección estratégica

Los elementos mencionados a continuación le permiten a la dirección empresarial desarrollar una toma de decisión asertiva y efectiva permitiéndole a la empresa un mayor posicionamiento y éxito en el mercado.

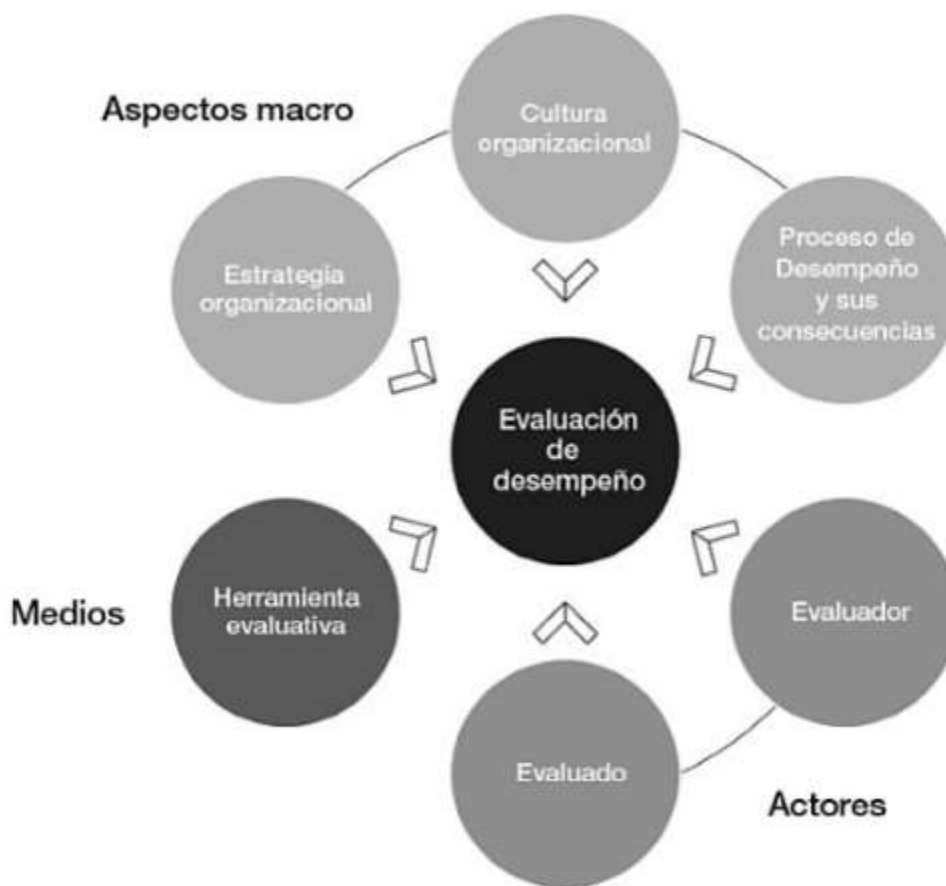
Implementación de la Estrategia: Es el proceso donde se pone en práctica las estrategias formuladas, incluyendo la asignación de recursos, la adaptación de la estructura organizativa y la gestión del cambio. Este proceso debe ser supervisado constantemente con el propósito de que no existan errores y de que se de cumplimiento al objetivo principal de la empresa. Cabe resaltar, que una estrategia es una pequeña pieza de todo el rompe cabezas que conforma una organización; sin embargo, si esta pieza llegase a faltar o a encajar en un mal sitio, esta atrae grandes dificultades para la misma.

Alineación Organizacional: este elemento permite asegurar que todos los elementos de la organización (estructura, sistemas, personal, cultura) estén alineados con la estrategia elegida y se trabaje en una misma sintonía generando un mejor desempeño de la organización. Cuando los colaboradores de una organización tienen presente sus funciones y lo importante que es su compromiso y motivación, estos trabajan en una misma sintonía y comunicación en pro a los objetivos empresariales.

Liderazgo estratégico: este elemento se define como la capacidad de los líderes para comunicar la visión, motivar al personal y dirigir la implementación de la estrategia. Liderar estratégicamente se basa en sintonizar a todos los colaboradores de una empresa, logrando así emitir un mismo mensaje para todos, logrando los objetivos deseados.

Gestión del Desempeño: Es el establecimiento de sistemas para medir y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos, incluyendo indicadores clave de rendimiento (KPIs)³. La gestión del desempeño es un proceso continuo y sistemático mediante el cual las organizaciones alinean las actividades y los resultados de sus empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Este proceso abarca la planificación, seguimiento, desarrollo, evaluación, control y reconocimiento del rendimiento individual y colectivo.

Ilustración 1 factores que interviene en la determinación de la evaluación de desempeño de un colaborador



³ Key Performance Indicators: Métricas cruciales que miden el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos, permitiendo evaluar el éxito en áreas clave del negocio.

El desempeño del individuo, entendido como el fenómeno que incluye no solo el desempeño en sí, sino también la idea acerca del desempeño que construye la organización a través del evaluador, es una función de factores macro e individuales (actores) y los medios de captura de dicho desempeño (herramienta evaluativa). (Ojeda , 2022)

Control Estratégico: Es el proceso mediante el cual las organizaciones monitorean, evalúan y ajustan sus estrategias para asegurar que se estén logrando los objetivos deseados en un entorno empresarial dinámico. Este proceso va más allá del simple seguimiento de métricas financieras, abarcando una visión holística de la implementación estratégica.

Ilustración 2 Etapas del proceso de implementación del control estratégico.



Se puede decir que el control estratégico es un proceso de evaluación que hace toda empresa para poder controlar y valorar todas las actividades y procesos que se desarrollan dentro de ella. Tratando así, de verificar si los planes previamente establecidos se están cumpliendo. (Quiroa, 2020)

Aprendizaje Organizacional: Este elemento es el proceso por el cual una organización crea, retiene y transfiere conocimiento. Va más allá del aprendizaje individual, implicando cambios en la forma en que la organización opera y se adapta a su entorno. Las organizaciones que cultivan eficazmente el aprendizaje organizacional son más adaptables, innovadoras y resilientes frente a los cambios del mercado, lo que les proporciona una ventaja competitiva sostenible y no les toma por sorpresa eventos que puedan afectar su producción o posicionamiento en el mercado.

Gestión de la Innovación: Es el proceso sistemático de planificar, organizar, liderar y controlar las actividades de innovación dentro de una organización. Abarca desde la generación de ideas hasta la implementación exitosa de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio. Cabe resaltar que para esto se debe establecer una idea alineada a los objetivos corporativos, en la cual se fomente un ambiente de creatividad dentro del equipo y se pueda elegir, controlar y realizar una asignación de recursos a las iniciativas planteadas. Una gestión eficaz de la innovación permite a las organizaciones mantenerse relevantes en mercados cambiantes, crear nuevas fuentes de valor y mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Transformación Digital en la Dirección Estratégica de Empresas Multinacionales

La transformación digital ha emergido como un imperativo estratégico para las empresas multinacionales en el siglo XXI, proponiendo nuevos retos para la dirección de las empresas y presentando nuevas oportunidades de expansión y crecimiento.

La transformación digital no se trata simplemente de tecnología, sino de cómo las empresas piensan y actúan en la era digital. Esta perspectiva implica una reconsideración fundamental de cómo las organizaciones crean y capturan valor en un mundo cada vez más interconectado. (Rogers, 2016)

Las empresas nacionales, internacionales y multinacionales se enfrentan a desafíos únicos en su proceso de transformación digital, en donde con un gran aprovechamiento, se puede lograr un posicionamiento adecuado en el mercado, sin mencionar el uso eficiente de los recursos, el aprovechamiento y ahorro de costos operacionales. Para hablar de estos desafíos se plantean “tres áreas clave de transformación: la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio” (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). En el contexto multinacional, estas

transformaciones deben equilibrarse con las particularidades de los mercados locales, lo que se denomina "dualidad digital global-local" (Luo, 2021).

La implementación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el Big Data y el Internet de las Cosas está redefiniendo las capacidades estratégicas de las empresas. Estas tecnologías no solo optimizan los procesos existentes, sino que también abren nuevas vías para la innovación y la creación de valor. Sin embargo, la ventaja competitiva en la era digital no proviene simplemente de la adopción e implementación de tecnología a los diferentes procesos industriales y empresariales, sino de la capacidad de la empresa para modificarse continuamente en respuesta a los cambios y las oportunidades del entorno.

La transformación digital también ha impactado significativamente en los procesos de toma de decisiones estratégicas. El acceso a datos en tiempo real y las capacidades analíticas avanzadas permiten a los líderes de las empresas tomar decisiones más informadas y ágiles, al igual que contar con una constante capacitación y formación profesional desde cualquier parte del mundo. No obstante, “este nuevo paradigma de Big Data strategy requiere un replanteamiento de los modelos tradicionales de liderazgo y gobernanza corporativa” (George, Haas, & Pentland, 2014).

Las herramientas de diagnóstico en la planeación estratégica

Las herramientas de diagnóstico en la planeación estratégica son instrumentos analíticos que permiten a las organizaciones examinar de manera organizada su entorno interno y externo. Estas herramientas facilitan la identificación de factores críticos que influyen en el desempeño organizacional y proporcionan una base sólida para la formulación de estrategias claras y efectivas. Más allá de ser simples técnicas de recopilación de datos, estas herramientas actúan como catalizadores para el pensamiento estratégico, toma de decisiones asertivas y disminución de la incertidumbre, fomentando una comprensión holística de la posición competitiva de la organización.

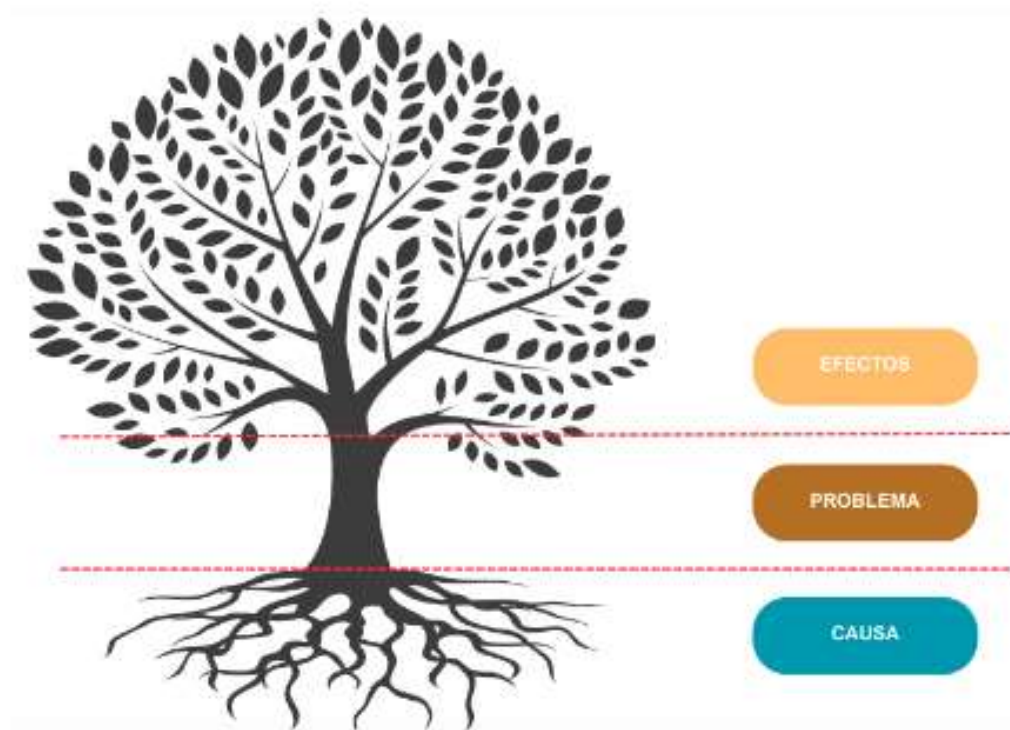
El árbol de problemas y de objetivos

El árbol de problemas y de objetivos es una metodología de análisis que visualiza las relaciones causales de los desafíos organizacionales y sus potenciales soluciones. El árbol de problemas identifica un problema central y mapea sus causas y efectos en una estructura

jerárquica, mientras que el árbol de objetivos transforma esta visión negativa en una positiva, convirtiendo las causas en medios y los efectos en fines. Esta técnica no solo facilita la comprensión de la complejidad de los problemas organizacionales, sino que también proporciona un marco para la formulación de objetivos estratégicos coherentes y alcanzables logrando de esta manera generar soluciones de gran alcance.

El árbol de problemas es una de las herramientas fundamentales en la planificación, especialmente en la investigación. El análisis del árbol de problemas, también llamado análisis/árbol situacional o simplemente árbol de problemas, ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. Identifica en la vertiente superior, las causas o determinantes y en la vertiente inferior las consecuencias o efectos que se presente en dicha investigación (González, Sánchez, & Hernández, 2023)

Ilustración 3 Árbol de problemas



(González, Sánchez, & Hernández, 2023)

Ilustración 4 Metodología para elaborar un árbol de problemas

Metodología para elaborar un árbol de problemas



(González, Sánchez, & Hernández, 2023)

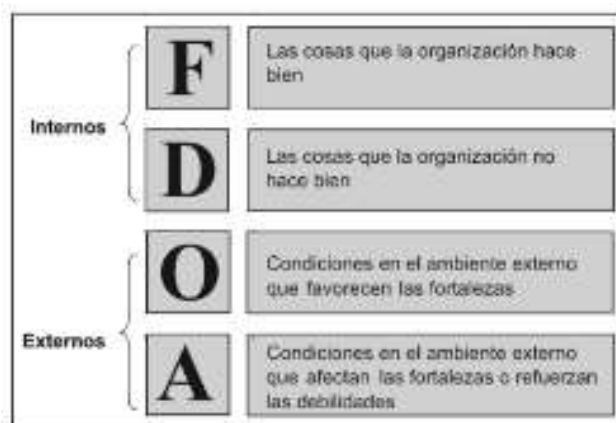
La matriz FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un instrumento de análisis estratégico que permite a las organizaciones evaluar su posición competitiva en relación con su entorno interno y externo, permitiendo aprovechar de forma significativa todas aquellas oportunidades que surgen para la empresa y previniendo aquellos inconvenientes que pueden llegar a retrasar o detener el normal desarrollo de la empresa. Más allá de ser una simple lista de factores, la matriz FODA facilita la identificación de interrelaciones clave entre estos elementos, permitiendo a las organizaciones alinear sus capacidades internas con las oportunidades externas, mientras mitigan las debilidades y se

protegen contra las amenazas. La efectividad de la matriz FODA radica en su capacidad para promover un pensamiento estratégico integrado y dinámico.

La matriz, debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (DOFA), es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de fuerzas, amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. La clave de su construcción esta en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico sistemático. (Lopez, 2007)

Ilustración 5 Análisis DOFA



(Lopez, 2007)

La matriz PESTEL

La matriz PESTEL es un marco de análisis que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en el entorno macro de una organización. Esta herramienta va más allá de la simple enumeración de factores externos, proporcionando una profunda comprensión de cómo estas fuerzas interactúan y evolucionan en el tiempo permitiendo a los administradores tener mayor control frente a las situaciones. La matriz PESTEL no solo identifica tendencias y cambios en el macro entorno, sino que también evalúa su impacto potencial en la estrategia organizacional, facilitando así una toma de decisiones más informada y proactiva.

Para la realización del análisis PESTEL, se deben tener presentes los factores relevantes que pueden afectar la empresa, estos datos son recopilados y previamente seleccionados con el

animo de analizar el impacto de cada uno; respecto a esta información, se procede a administrar todas las oportunidades y amenazas surgidas en el proceso, por consiguiente, se crean estrategias competitivas y de posicionamiento que ayuden al crecimiento y rentabilidad de la empresa. A continuación, se representa un esquema del análisis PESTEL:

Ilustración 6 Esquema de un análisis PESTEL

	FACTORES	VARIABLES	SITUACIÓN	OPORT	AMENZ
POLÍTICO					
ECONÓMICO					
SOCIO CULTURAL					
TECNOLOGICO					
ECOLÓGICO					
LEGAL					

(Ruiz, 2020)

Esta matriz juega un rol importante para las empresas ya que proporciona una visión holística del entorno externo, ayudando a la identificación de oportunidades y amenazas potenciales, todo esto, junto con una buena dirección estratégica les permite a las empresas mayor facilidad frente a la toma de decisiones y a estar preparadas ante furos cambios. A continuación, se mencionan los componentes detallados de la matriz:

Factores políticos:

Estos factores se relacionan con la evaluación de los cambios políticos o legislativos, tales como la estabilidad gubernamental, fiscales y monetarias, relaciones internacionales, niveles de corrupción, regulaciones comerciales, entre otras.

Factores económicos:

Estos factores involucran el balance y orden nacional económico, evalúa aspectos como tasas de crecimiento económico, tasas de inflación y tipos de cambio, niveles de empleo y salarios, disponibilidad de crédito, ciclos económicos, entre otros.

Factores Sociales:

Estos factores se enfocan en los intereses, actitudes y comportamientos de la sociedad, enfocándose en las tendencias demográficas, residuos del ingreso, movilidad social, cambios en estilos de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, entre otras.

Factores Tecnológicos:

Las tecnologías junto a la globalización son una fuerza impulsadora para las empresas, en este factor se ven involucrados aspectos como las innovaciones en productos y procesos, nivel de inversión en I+D, automatización y digitalización, velocidad de transferencia de tecnología, obsolescencia tecnológica, entre otros.

Factores Ecológicos (Ambientales):

Los factores ecológicos le permiten a la empresa crear planes de acción frente al uso adecuado de los recursos naturales permitiendo plantear planes de acción asertivos y adecuado para el ahorro de los mismo. Entre estos factores se mencionan las regulaciones ambientales, sostenibilidad y economía circular, cambio climático y sus impactos, gestión de residuos y energía, presión de grupos ambientalistas, entre otros.

Factores Legales:

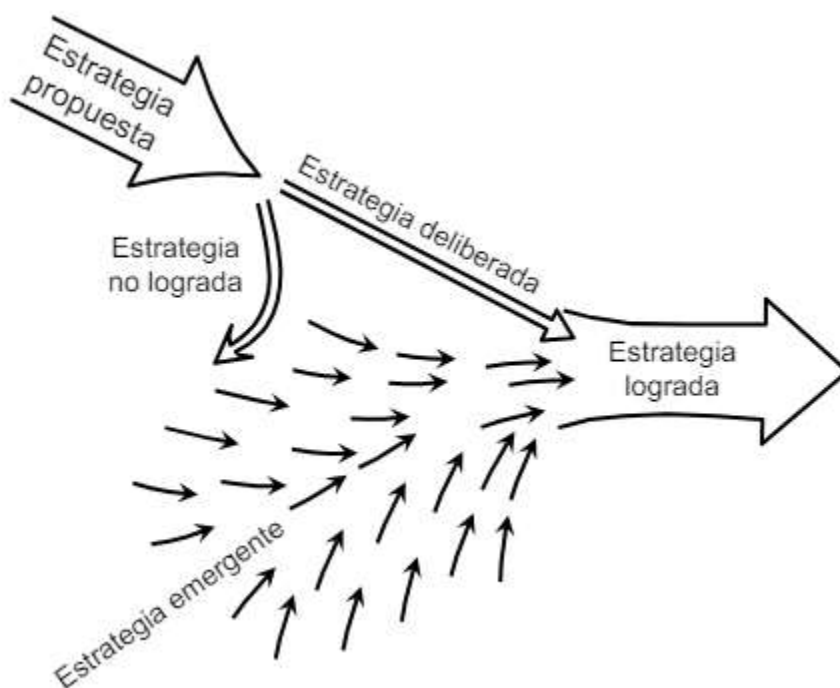
Estos factores representan el impacto legislativo y político frente a la sociedad, analizando la legislación laboral, leyes de protección al consumidor, regulaciones de salud y seguridad, leyes de propiedad intelectual, regulaciones sectoriales generales, entre otras.

El análisis PESTEL es fundamental para comprender el panorama general en el que opera una organización y cómo los factores externos pueden influir en el éxito o fracaso de la estrategia. Esta perspectiva subraya la importancia de la herramienta no solo para el análisis situacional, sino también para la formulación e implementación estratégica efectiva. (Johnson, Whittington, Regnér, Scholes, & Angwin, 2017)

Tipos de estrategias

Las estrategias organizacionales son patrones de decisiones y acciones diseñados para alcanzar los objetivos de la empresa, establecer un posicionamiento y crear valor para los Stakeholders⁴. Más allá de las categorizaciones tradicionales, las estrategias pueden conceptualizarse como respuestas adaptativas a los desafíos y oportunidades del entorno empresarial. Estas pueden variar desde estrategias de crecimiento (como la diversificación o la integración vertical) hasta estrategias de estabilidad o de reducción, dependiendo del contexto y las capacidades organizacionales. La efectividad de una estrategia no solo depende de su formulación, sino también de su alineación con las capacidades organizacionales y su implementación efectiva.

Ilustración 7 Estrategias deliberadas y emergentes



(Mintzberg, The strategy concept I: Five Ps for strategy, 1987)

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las

⁴ Individuos, grupos u organizaciones que tienen interés o se ven afectados por las actividades y decisiones de una empresa, incluyendo accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidades locales.

intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia no asumida conscientemente. No obstante, algunas estrategias se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes. (Mintzberg, The strategy concept I: Five Ps for strategy, 1987)

La estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul, representa un paradigma en la formulación estratégica que busca crear nuevos espacios de mercado en lugar de competir en mercados existentes saturados (océanos rojos). Esta estrategia se centra en la innovación de valor, buscando simultáneamente la diferenciación, posicionamiento y el bajo costo. Más que una simple herramienta de posicionamiento, la estrategia del océano azul promueve un enfoque sistemático para redimensionar las fronteras del mercado y crear demanda nueva, desafiando así las convenciones tradicionales de la estrategia competitiva.

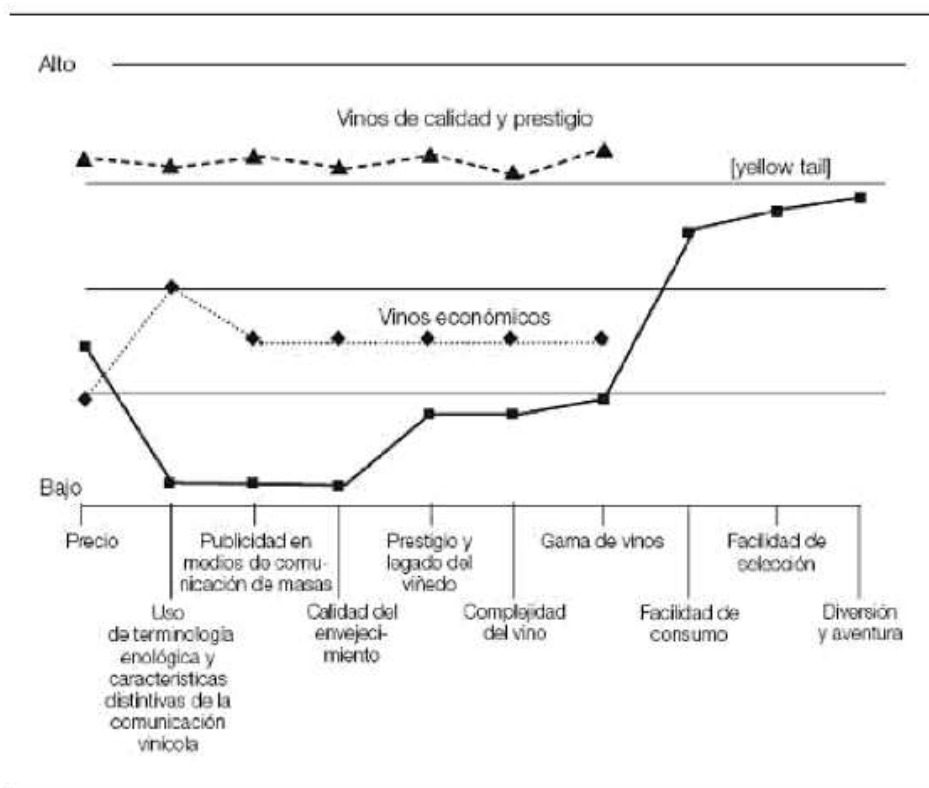
El principio fundamental de la estrategia del océano azul es la creación y aprovechamiento de nuevos espacios de mercado en lugar de competir en los existentes. Este enfoque, busca hacer que la competencia sea irrelevante al crear y capturar nueva demanda, alineando todo el sistema de actividades de una empresa en la búsqueda simultánea de sobresalir generando un impacto. Este concepto, conocido como "innovación en valor", rompe el Trade-off⁵ tradicional entre valor y costo, persiguiendo ambos objetivos de manera simultánea.

Para implementar esta estrategia, Kim y Mauborgne proponen varias herramientas clave. El cuadro estratégico sirve como herramienta de diagnóstico y marco de acción, capturando el estado actual de la competencia en el mercado conocido. La matriz de las cuatro acciones guía a las empresas a cuestionar su lógica estratégica, instándolas a eliminar, reducir, incrementar y

⁵ Situación que implica perder un aspecto o cualidad a cambio de ganar otro, generalmente involucrando una decisión entre dos opciones deseables, pero mutuamente excluyentes en un contexto de recursos limitados.

crear factores de competencia. Este proceso ayuda a las organizaciones a romper con las limitaciones de su industria y a descubrir nuevas oportunidades de mercado.

Ilustración 8 El cuadro estratégico de [yellow tail]



(Kim & Mauborgne, 2005)

[yellow tail] transformó el mercado del vino en Estados Unidos al simplificar la oferta y hacerla más accesible a un público más amplio. Redujo o eliminó de forma espectacular todas las variables alrededor de las cuales había competido el sector vinícola (tanino, roble, complejidad y envejecimiento) desde hacía tiempo, para producir un buen vino tanto para el segmento de calidad y prestigio como para el económico. Una vez eliminada la necesidad de envejecimiento, también se redujo la necesidad de capital circulante para el añejamiento del vino, con lo que se recuperaba más rápidamente la inversión realizada en la producción del vino. (Kim & Mauborgne, 2005)

El proceso de formulación de la estrategia del océano azul implica varios pasos críticos. Comienza con la reconstrucción de las fronteras del mercado, seguido por un enfoque en la perspectiva global en lugar de centrarse únicamente en las cifras. Las empresas deben ir más allá de la demanda existente, buscando atraer a los "no-clientes" y expandir así el mercado dándose a conocer mediante estrategias eficaces que incluyan cualidades como la divergencia, mensajes convincentes y directo, foco de atención. Además, es crucial desarrollar la secuencia estratégica correcta para asegurar la viabilidad comercial del concepto. La implementación exitosa de la estrategia del océano azul requiere superar varios obstáculos organizacionales representado en los costes y recursos a invertir. Esto implica integrar la ejecución en la estrategia desde el principio, logrando una sinergia en la proposición de valor con la utilidad para el cliente, el precio y el costo, y superar los obstáculos de adopción de los principales Stakeholders. La transformación de la cultura organizacional es a menudo un componente crítico de este proceso.

Ilustración 9 Matriz de eliminar - reducir-incrementar-crear: el caso de Cirque du Soleil

Eliminar	Incrementar
Artistas estrella Números con animales Ventas por concesión en los pasillos Múltiples pistas	Precio Un solo escenario
Reducir	Crear
Diversión y humor Emoción y peligro	Un tema o argumento Ambiente refinado Múltiples producciones Música y danza artísticas

(Kim & Mauborgne, 2005)

A pesar de su popularidad, la estrategia del océano azul no está exenta de críticas. Algunos argumentan que es difícil mantener la ventaja competitiva a largo plazo en estos nuevos mercados, ya que eventualmente atraen competidores, surgimientos de nuevos retos y tecnologías. Otros señalan la posible subestimación de la respuesta competitiva y los desafíos en la aplicabilidad del concepto a todos los sectores e industrias. En respuesta a estas críticas y para profundizar en el concepto, Kim y Mauborgne publicaron "Blue Ocean Shift" en 2017. Este libro de seguimiento proporciona un proceso más detallado para la implementación de la estrategia, haciendo hincapié en la transformación sistemática de la organización y la cultura.

Ilustración 10 Los ocho principios de la estrategia del océano azul

Principios de formulación	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Reconstruir las fronteras del mercado	↓ Riesgo de búsqueda
Centrarse en el cuadro global	↓ Riesgo de planificación en las cifras
Ir más allá de la demanda existente	↓ Riesgo de escala
Seguir la secuencia estratégica	↓ Riesgo de modelo de negocio correcto
Principios de la ejecución	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Superar las barreras organizacionales	↓ Riesgo organizacional clave
Incorporar la ejecución a la estrategia	↓ Riesgo de gestión
Alinear las propuestas de valor, beneficio	↓ Riesgo de sostenibilidad y personas
Renovar los océanos azules	↓ Riesgo de renovación

En conclusión, la estrategia del océano azul ofrece una perspectiva valiosa para las organizaciones que buscan romper con los patrones competitivos tradicionales y crear oportunidades de crecimiento sostenible en entornos de mercado cada vez más desafiantes. Al centrarse en la innovación en valor y la creación de nuevos espacios de mercado, esta estrategia proporciona un marco para el pensamiento estratégico, desarrollando planes de acción que van más allá de la competencia convencional, ofreciendo un camino hacia el crecimiento y la rentabilidad en la economía global del siglo XXI.

Las cinco fuerzas de la competitividad

El modelo de las cinco fuerzas de la competitividad, concebido por Michael E. Porter en 1979, ha emergido como un paradigma fundamental en el análisis estratégico empresarial. Este marco analítico trasciende la mera evaluación de la competencia directa, ofreciendo una

perspectiva holística sobre las dinámicas que moldean la rentabilidad y la estructura de una industria.

En el núcleo de este modelo yace la premisa de que la intensidad competitiva y el potencial de beneficios en un sector no son producto del azar, sino el resultado de la interacción compleja de cinco fuerzas distintivas. Estas fuerzas, que operan de manera simultánea y con intensidades variables, son: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes

La amenaza de nuevos entrantes se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, trayendo consigo capacidad adicional, el deseo de ganar participación, reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Esta fuerza está modulada por las barreras de entrada existentes, como economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, y políticas gubernamentales. Cuanto más altas sean estas barreras, menor será la amenaza de nuevos competidores.

El poder de negociación de los proveedores representa la capacidad de estos para influir en los términos y condiciones de suministro. Proveedores poderosos pueden ejercer presión sobre los precios, la calidad o el volumen de los pedidos, afectando así la rentabilidad y costes de la industria. Este poder se acentúa cuando hay pocos proveedores, altos costos de cambio, o cuando los productos del proveedor son cruciales para el negocio del comprador.

De manera análoga, el poder de negociación de los compradores refleja la capacidad de los clientes para ejercer presión y cierta dominación sobre las empresas. Compradores con alto poder pueden forzar la bajada de precios, exigir mayor calidad o más servicios, y enfrentar a los competidores entre sí. Este poder se intensifica cuando hay pocos compradores grandes, bajos costos de cambio, o cuando el producto es poco innovador.

La amenaza de productos o servicios sustitutos se refiere a la posibilidad de que alternativas satisfagan las mismas necesidades de los clientes, de que tanto la empresa como los clientes dispongan de un mismo canal de comunicación. Esta fuerza cobra relevancia cuando los sustitutos ofrecen una atractiva relación precio-rendimiento, o cuando el costo para el cliente de cambiar al sustituto es bajo.

Finalmente, la rivalidad entre competidores existentes es, quizás, la fuerza más evidente y se manifiesta en la lucha por posición y participación de mercado. La intensidad de esta rivalidad depende de factores como el número y equilibrio de los competidores, el crecimiento de la industria, los costos fijos, las barreras de salida, y la diferenciación e innovación del producto.

La articulación dinámica de estas cinco fuerzas determina la estructura de la industria empresarial y moldea la naturaleza de la colaboración competitiva dentro de ella. Comprender estas fuerzas permite a las empresas no solo adaptarse a su entorno competitivo, sino también influir en él a su favor. Por ejemplo, una empresa puede fortalecer su posición implementando barreras de entrada, reduciendo su dependencia de proveedores poderosos, o diferenciando sus productos para mitigar la amenaza de sustitutos. Es crucial reconocer que la relevancia e intensidad de cada fuerza puede variar significativamente entre industrias y evolucionar con el tiempo. Factores como la innovación tecnológica, la globalización, los cambios regulatorios, o las transformaciones en los hábitos de consumo pueden alterar el equilibrio de estas fuerzas, reconfigurando el panorama competitivo.

En la era digital, el modelo de las cinco fuerzas ha demostrado su versatilidad y relevancia continua. La transformación digital ha introducido nuevas formas de pensamiento y toma de decisiones en muchas industrias, alterando las barreras de entrada, reestructurando los canales de distribución, y cambiando las relaciones con proveedores y clientes. No obstante, el marco conceptual de Porter sigue proporcionando una base sólida para el análisis estratégico, adaptándose a estas nuevas realidades y escenarios.

En conclusión, el modelo de las cinco fuerzas de Porter ofrece un lente valioso a través del cual examinar y comprender las complejidades del entorno competitivo. Su aplicación juiciosa permite a las empresas formular estrategias más efectivas, anticipar cambios en la dinámica de la industria, y posicionarse de manera más ventajosa en el mercado. En un mundo empresarial caracterizado por la incertidumbre, la visión holística y el cambio acelerado, este marco analítico continúa siendo una herramienta indispensable en el arsenal del estrategia y dirección moderna.

Los objetivos de la planeación estratégica

En el ámbito de la planeación estratégica, los objetivos desempeñan un papel fundamental, actuando como faros que guían el rumbo de la organización hacia su visión de futuro. Estos objetivos no son meras declaraciones de intención, sino componentes vitales que traducen las aspiraciones abstractas en metas concretas y alcanzables junto al equipo de trabajo. La esencia de los objetivos estratégicos radica en su capacidad para brindar dirección y propósito a todos los niveles de la organización, permitiéndole a cada colaborador contar con la información y formación pertinente. Estos objetivos actúan como un puente entre la misión general de la empresa y las acciones específicas necesarias para materializarla. Al establecer estos puntos de referencia claros y medibles, los objetivos permiten a la organización evaluar su progreso y ajustar su curso generando control según su necesario.

Un aspecto crucial de los objetivos en la planeación estratégica es su naturaleza jerárquica. En la cúspide se encuentran los objetivos generales, que articulan las metas más amplias de la organización respaldada por la dirección estratégica. Estos se desglosan en objetivos más específicos para cada unidad de negocio, departamento y, finalmente, a nivel individual para el colaborador. Esta cascada de objetivos asegura que cada componente de la organización esté alineado, contribuya al propósito general y se hable en un mismo idioma. La formulación efectiva de objetivos estratégicos requiere un delicado equilibrio entre ambición y realismo. Por un lado, deben ser lo suficientemente desafiantes como para inspirar, motivar e innovar; por otro, deben ser alcanzables para evitar la desmoralización y la pérdida de credibilidad, además de la pérdida de recursos. Este equilibrio se logra a través de un profundo conocimiento de las capacidades internas de la organización y una evaluación precisa del entorno externo.

Los objetivos bien definidos poseen características distintivas que aumentan su eficacia y reconocimiento ante el mercado. Deben ser específicos, evitando ambigüedades que puedan llevar a interpretaciones erróneas o confusas. La mensurabilidad es otro atributo importante, permitiendo una evaluación objetiva del progreso. Además, los objetivos deben ser relevantes, acordes con la estrategia general de la empresa, y acotados en el tiempo, estableciendo plazos claros para su consecución y control. En el contexto de la planeación estratégica, los objetivos no operan de manera aislada, por el contrario, forman parte de un sistema interrelacionado que

incluye estrategias, tácticas, armonización y planes de acción. Los objetivos proporcionan el "qué" de la planeación estratégica, mientras que las estrategias delinean el "cómo". Esta relación asegura que cada acción y decisión esté orientada hacia el logro de los objetivos establecidos por parte de la empresa.

La flexibilidad es un aspecto a menudo subestimado en la formulación de objetivos estratégicos, en un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y el crecimiento tecnológico, los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a cambios imprevistos, oportunidades repentinas y cambios en el tiempo. Esto no implica una falta de compromiso, sino más bien la capacidad de ajustar el rumbo sin perder de vista el destino final, sin permitir que los mismos afecten el normal funcionamiento de la empresa.

El proceso de establecimiento de objetivos en sí mismo es tan importante como el resultado final. Involucrar a diversos Stakeholders en este proceso no solo enriquece la perspectiva, sino que también fomenta el compromiso y la alineación organizacional. Este enfoque participativo ayuda a asegurar que los objetivos sean realistas, relevantes y cuenten con el apoyo necesario para su implementación y posicionamiento exitoso. La medición y el seguimiento son componentes críticos en la gestión de objetivos estratégicos. Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) y sistemas de monitoreo permite a la organización evaluar continuamente su progreso sin permitirse fallas o derramamiento de recursos. Este seguimiento no solo facilita la rendición de cuentas, sino que también proporciona conocimientos valiosos para el aprendizaje organizacional y la mejora continua. En última instancia, los objetivos en la planeación estratégica son más que simples metas a alcanzar, medidas, supervisadas y en constante cambio. Son impulsores de cambio, promotores de innovación y unificadores de esfuerzos organizacionales. Cuando se formulan e implementan eficazmente, los objetivos estratégicos tienen el poder de transformar la visión en realidad, convirtiendo las aspiraciones en logros tangibles y sostenibles.

Toma de decisiones

La toma de decisiones en el contexto de la dirección y planeación estratégica representa un proceso fundamental y multifacético que define el rumbo y el éxito de una organización. Este proceso trasciende la elección entre alternativas, encarnando un ejercicio complejo de análisis, previsión y juicio que entrelaza diversos aspectos del entorno empresarial.

Existen cinco factores que pueden resultar de gran ayuda si se analizan para evaluar la importancia de una decisión:

Tamaño del compromiso.

Aquí está presente el factor cuantitativo relacionado por lo general con dinero y personas, y el factor tiempo. En la mayoría de los casos, una decisión implica fuertes sumas de dinero o utilización de recursos, el esfuerzo de muchas personas y, además, puede tener un impacto a largo plazo sobre la organización.

Flexibilidad de los planes.

Algunos planes pueden revertirse fácilmente, mientras que otros tienen un carácter definitivo. En la medida en que una decisión implique seguir un curso de acción irreversible, la decisión es particularmente importante.

Certeza de los objetivos y las políticas.

Algunas empresas pueden tener una política clara que indique cómo actuar frente a ciertas situaciones premeditadas o no; en ese caso, las decisiones serán fáciles de tomar. Por el contrario, si una organización es muy cambiante o, por su naturaleza, las acciones a seguir dependen de factores conocidos solo por el personal de alto nivel, la decisión adquiere una gran importancia.

Cuantificación de las variables

Una decisión puede tomarse más fácilmente si los costos asociados con esa decisión pueden definirse en forma precisa organizada y controlada.

Impacto humano

Cuando una decisión puede perjudicar a algunas personas, la decisión es grande y debe tomarse cuidadosamente (Solano, 2024).

En el núcleo de la toma de decisiones estratégicas nace la capacidad de los líderes para navegar en un mar de incertidumbre y complejidad, desarrollando una visión holística para el enfrentamiento de diversas situaciones. Estos decisores deben equilibrar una miríada de factores, desde las dinámicas cambiantes del mercado hasta las capacidades internas de la organización, todo ello mientras mantiene una visión clara del futuro deseado. La interconexión entre la toma

de decisiones y la dirección estratégica se manifiesta en la forma en que cada elección moldea el camino hacia los objetivos organizacionales planteados por la empresa, cada decisión, sea táctica o estratégica, debe alinearse con la visión general y contribuir al logro de las metas a largo plazo. Este alineamiento requiere no solo una comprensión profunda de los objetivos estratégicos, sino también una capacidad para anticipar las ramificaciones de cada decisión en el panorama más amplio de la organización.

En el contexto de la planeación estratégica, la toma de decisiones adquiere una dimensión adicional de complejidad ya que los planificadores deben proyectarse hacia el futuro, anticipando escenarios y preparando a la organización para múltiples contingencias en donde no se vean comprometidos recursos y tiempo; Este ejercicio de previsión implica no solo analizar tendencias y patrones, sino también imaginar futuros escenarios alternativos y preparar a la organización para adaptarse a ellos. La calidad de las decisiones estratégicas está intrínsecamente ligada a la calidad de la información disponible y brindada por las diferentes bases de datos, en la era digital, los líderes se enfrentan a un diluvio de datos, lo que presenta tanto oportunidades como desafíos en cuanto a la organización y aprovechamiento de ellos, la capacidad para filtrar, analizar y sintetizar esta información en insights⁶ accionables se ha convertido en una competencia crítica para los tomadores de decisiones estratégicas.

El proceso de toma de decisiones en sí mismo ha evolucionado, alejándose de modelos puramente racionales hacia enfoques que reconocen la importancia de la intuición y la experiencia. Los líderes efectivos aprenden cada vez más a equilibrar el análisis riguroso con el juicio basado en la experiencia, reconociendo que algunas decisiones estratégicas requieren un salto de fe informado y direccionado holísticamente; la velocidad en la toma de decisiones es un factor crítico en entornos empresariales cada vez más dinámicos, cambiantes y globalizados en donde los líderes deben navegar el delicado equilibrio entre la deliberación cuidadosa y la acción oportuna, manejando la agilidad en la toma de decisiones, sin sacrificar la calidad y el posicionamiento empresarial. .

La implementación efectiva de las decisiones estratégicas requiere un enfoque holístico que considere la cultura organizacional, la estructura y los sistemas de la empresa. Los líderes

⁶ Los insights son la idea brillante, el descubrimiento de la pista que nos ayuda a resolver un problema

deben asegurar que la organización esté preparada y alineada para ejecutar las decisiones tomadas, lo que a menudo implica gestionar el cambio y superar la resistencia interna en donde el aprendizaje continuo y la adaptabilidad son fundamentales en el proceso de toma de decisiones estratégicas. En última instancia, la toma de decisiones en la dirección y planeación estratégica es tanto un arte como una ciencia. Requiere una combinación de análisis riguroso, visión de futuro, coraje para actuar en condiciones de incertidumbre y la capacidad de inspirar y alinear a toda la organización hacia un objetivo común. En este proceso, los líderes no solo definen el futuro de sus organizaciones, sino que también moldean su legado y el impacto duradero de su visión en el mundo empresarial.

Conclusiones

Al reflexionar sobre la transformación digital y su impacto en la dirección estratégica de las empresas multinacionales, es evidente que nos encontramos en un punto de inflexión crucial en la historia de la gestión empresarial. A lo largo de este estudio, se ha observado cómo la digitalización no solo está cambiando las herramientas que utilizamos, sino que está redefiniendo fundamentalmente la esencia misma de la estrategia y la competitividad global. La pregunta que nos planteamos inicialmente sobre cómo la transformación digital influye en la formulación e implementación de la dirección estratégica ha revelado una realidad mucho más compleja y fascinante de lo que inicialmente se imaginó. He llegado a comprender que no se trata simplemente de adoptar nuevas tecnologías, sino de repensar completamente cómo creamos y capturamos valor en un mundo interconectado.

A medida que se profundizaba en conceptos como el análisis PESTEL, la matriz FODA y la estrategia del océano azul en el contexto digital, fue de gran asombro la versatilidad y relevancia continua de estas herramientas. Sin embargo, también es claro que su aplicación en la era digital requiere una nueva mentalidad, una que sea capaz de anticipar cambios disruptivos y visualizar oportunidades que aún no existen. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, visto a través del lente de la digitalización, ha permitido apreciar cómo la tecnología está reconfigurando las dinámicas competitivas de formas que Porter quizás nunca imaginó, esta realización subraya la importancia de mantener un pensamiento holístico, crítico y adaptativo en la aplicación de incluso los marcos más establecidos.

Lo que a manera personal encuentro particularmente intrigante es cómo la transformación digital está desafiando nuestras nociones tradicionales de liderazgo y toma de decisiones estratégicas en un mundo cada vez más globalizado la abundancia de datos y la velocidad del cambio exigen un nuevo tipo de líder estratégico, uno que pueda navegar con confianza en la ambigüedad y que esté cómodo tomando decisiones basadas tanto en análisis rigurosos como en intuiciones informadas. Mirando hacia el futuro, no puedo evitar sentir tanto emoción como cautela ya que las posibilidades que ofrece la transformación digital para las empresas nacionales, internacionales y multinacionales son verdaderamente revolucionarias. Sin embargo, también soy consciente de los desafíos significativos que conlleva, desde la gestión del cambio organizacional hasta las consideraciones éticas de la digitalización a escala global.

En conclusión, este estudio me ha llevado a una profunda apreciación de la complejidad y el dinamismo de la dirección estratégica en la era digital, creo firmemente que el éxito futuro de las empresas multinacionales dependerá no solo de su capacidad para adoptar tecnologías digitales, sino de su habilidad para redimensionar fundamentalmente sus modelos de negocio y cultivar una cultura de innovación continua y adaptabilidad. La transformación digital en la dirección estratégica no es solo un cambio en las herramientas que usamos; es un cambio en la forma en que pensamos sobre la estrategia misma dado que a medida que avanzamos en esta era de cambios rápidos y disruptivos, es bueno afirmar que las organizaciones que prosperen serán aquellas que no solo se adapten a la transformación digital, sino que la abracen la reinención estratégica continua.

Referencias

- Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Scholes, K., & Angwin, D. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Gestión transfronteriza: la solución transnacional*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estrategica Fundamentos y A plicaciones* . México, D. F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Drucker, P. (2001). *El Drucker esencial: selecciones de las obras de gestión de Peter F. Drucker*. Pensilvania EE.UU: Harper Business.
- George, G., Haas, M., & Pentland, A. (04 de 04 de 2014). Big Data y gestión. *Revista de la Academia de Gestión*, 57(2), 321. Obtenido de <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4002>
- González, S. M., Sánchez, M. P., & Hernández, R. B. (05 de 12 de 2023). *Educación Y Salud Boletín Científico Instituto De Ciencias De La Salud Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*. doi:<https://doi.org/10.29057/icsa.v12i23.11153>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Explorando la estrategia corporativa: texto y casos*. Harlow, Inglaterra: Pearson Educacion.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Lopez, M. T. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Caldas Colombia: Universidad de Caldas, Comité Editorial.
- Luo, Y. (04 de 2021). New OLI advantages in digital globalization. *International Business Review*. *Revista de negocios internacionales*, 30(2), 30. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101797>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 11-24.

- Mintzberg, H. (1994). *La caída y el ascenso de la planificación estratégica*. Nueva York: Free Press.
- Ojeda , H. (2022). *Gestión del desempeño: Fuegos antiguos en altares modernos*. Argentina: Editorial Temas.
- Quiroa, M. (01 de 02 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>
- Robbins, S., & Coulte, M. (2018). *Administracion*. Mexico: Pearson .
- Rogers, D. (2016). *Manual de transformacion digital: Replantee su negocio para la era digital*. Estados unidos : Columbia University Press.
- Ruiz, M. B. (26 de 07 de 2020). *Analisis Pestel: ¿que es y para que sirve?* Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Solano, A. (2024). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 45-51.
- Westerman, G., Bonnet , D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Estados Unidos : Harvard Business Review Press.