

**La Dirección y la planeación estratégica en las organizaciones, factores determinantes para el cumplimiento de los objetivos.**

**Corporación Universitaria Remington**

**Facultad de ciencias empresariales**

**Administración de negocios internacionales**

**Luz Estrella Rendón Arias**

**Mariana Vera**

**Tutor Jorge Iván Puerta Jaramillo**

**Opción de grado Seminario**

**2024**

## **Agradecimientos**

Al concluir esta etapa tan maravillosa de nuestras vidas, queremos agradecer primero a Dios por permitirnos hacer realidad el sueño de terminar nuestra carrera profesional con éxito, a nuestras familias por la paciencia y el apoyo, a la universidad Remington y a su equipo de trabajo especialmente al tutor Jorge Ivan Puerta por su invaluable orientación y apoyo durante este proceso, su conocimiento y experiencia han sido de vital importancia para el desarrollo de este trabajo.

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen.....  | 5  |
| Palabras clave.....   | 5  |
| Introducción.....   | 6  |
| Pregunta orientada a la búsqueda.....                         | 8  |
| Metodología de la búsqueda de la información.....             | 9  |
| Sustentación Teórica de la pregunta.....                      | 10 |
| Elementos de la planeación estratégica.....                   | 11 |
| Herramientas de diagnóstico en la planeación estratégica..... | 14 |
| Balance Score Card.....                                       | 23 |
| Conclusiones.....   | 25 |
| Bibliografía y fuentes de consulta.....                       | 26 |

## Índice de tablas y figuras

|               |    |
|---------------|----|
| Figura 1..... | 20 |
| Figura 2..... | 22 |
| Figura 3..... | 24 |

## **Resumen**

La dirección y la planeación estratégica son cruciales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo, la planeación estratégica en las organizaciones permite definir la dirección y los objetivos de la organización. La dirección estratégica guía a la empresa al éxito, es un ciclo constante de análisis, formulación, implementación y evaluación de estrategias para que la empresa esté alineada de acuerdo a sus objetivos, es de vital importancia la adaptación al cambio y la mejora continua, asegurando que la organización alcance sus objetivos y sea altamente competitiva en un entorno en constante evolución.

En el presente documento se abordan elementos conceptuales y teóricos sobre la dirección y la planeación estratégica, la importancia que representa para el desarrollo de la organización, los elementos filosóficos de la planeación estratégica y las diferentes etapas que se deben tener en cuenta en la toma de decisiones.

En el documento se analizan las diferentes herramientas de diagnóstico organizacional como el análisis FODA, el análisis PESTEL Benchmarking, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis de indicadores clave de desempeño (KPI) y el diagnóstico de cultura organizacional, así mismo se exponen las etapas que han sido garantizadas en los modelos de cambio organizacional y las barreras que han impedido una correcta implementación de las estrategias empresariales.

Finalmente, en el documento se analiza la importancia que tiene para las organizaciones el proceso de la planeación estratégica. Para la consolidación del documento fue necesario consultar varias fuentes y autores los cuales permitieron el desarrollo teórico de la pregunta orientadora.

## **Palabras clave**

Planeación estratégica, sostenibilidad, adaptación al cambio, mejora continua, diagnóstico organizacional.

## **Introducción**

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño o del sector de la economía al que pertenezcan, se ven enfrentadas situaciones que ponen en riesgo su competitividad y permanencia en el mercado, aspectos como la globalización y la internacionalización han hecho que las empresas tengan la necesidad de diseñar planes estratégicos que consideren los recursos como elementos limitados, los cuales deben aprovechar al máximo, debido a que para alcanzar los objetivos y metas propuestos por la organización, se deben optimizar todos los recursos.

Es necesario entender la economía de mercado como el escenario en el que operan las empresas, las organizaciones se ven en la necesidad de analizar el interés por la planeación estratégica, este concepto ha sido de gran impacto para el crecimiento de las empresas dados los retos y las oportunidades que existen en los mercados globales, los actuales directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir las empresas deben hacer algo más que establecer estrategias, actualmente tienen que ir más allá con el fin de generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento en el mercado. “El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (Chiavenato, 2016)

Las organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para reestructurar sus negocios y responder a los cambios estratégicos y desafíos del mercado para lograr una ventaja competitiva, la gerencia estratégica juega un papel fundamental en la valoración del entorno, la competencia, las regulaciones gubernamentales y los avances tecnológicos, las organizaciones deben ser dinámicas dentro de su plan estratégico para lograr la capacidad de transmitir el conocimiento a todos sus integrantes y el gerente debe asumirse como un agente de cambio y transmisión guiando a la organización a nuevos horizontes, procesos, objetivos, tecnologías y riesgos, su liderazgo y dirección son fundamentales para lograr el éxito de la organización.

Según David (2003), citado en (Gonzales, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019)

La administración estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Permite tomar decisiones sobre el tipo de esfuerzos de planeación que deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, qué se hará con los resultados. Según el autor, la planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, representa una serie de planes y acciones producidas después de un período de tiempo específico. Responde a un proceso continuo, particularmente en lo que respecta a la formulación de estrategias (David, 2003), esto debido a los cambios continuados del contexto. En sintonía David (2003), establece que la administración estratégica, se concentra en la formulación de estrategias de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.

la gerencia y la planeación estratégica son fundamentales para el éxito de la organización, la gerencia se enfoca en la coordinación y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales mientras que la planeación estratégica se encarga de definir la dirección de la organización a largo plazo, mediante el análisis del entorno, la formulación de objetivos y el desarrollo de las estrategias para adaptarse a un entorno cambiante, estas funciones juntas permiten a la organización competir y crecer de manera sostenida en un mercado dinámico.

### **Pregunta orientada en la búsqueda**

El gerente de una organización debe conocer todo el funcionamiento de los diferentes departamentos, tanto los cambios internos como externos, conocer sus competidores, estar en constante innovación y saber en qué momento se hace necesaria la toma de decisiones para planear estrategias que minimicen los riesgos dentro de la organización ya que la planeación es fundamental en el proceso administrativo, planear significa mirar al futuro teniendo en cuenta el presente, reconocer el entorno de la organización aprovechando las fortalezas y oportunidades, trabajando en las debilidades y las amenazas, en un entorno que es el que determina las acciones que se deben emprender.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la realización de este trabajo se toman fuentes de diferentes autores como Idalberto Chiavenato, Michael Porter entre otros y se plantea la siguiente pregunta orientadora ¿Cuál es la importancia de la planeación estratégica en el éxito de la organización?

### **Metodología de la búsqueda de la información**

En la elaboración de este documento se consultaron varias fuentes entre ellas libros, revistas académicas, documentos científicos y sitios web, donde se seleccionaron los más relevantes en el proceso de planeación estratégica y las incidencias de éstas en las organizaciones. Se recopiló toda la información y aportes de los diferentes autores, de esta forma se construyó el documento con un respaldo científico y académico.

Inicialmente se realizó consulta en la biblioteca virtual de la Corporación Universitaria Remington, se consultó en las bases de datos dispuestas por la universidad, se revisaron diferentes fuentes y autores, se analizó la información contenida en cada uno de los documentos y finalmente se seleccionaron aquellos que a nuestro juicio aportaban elementos significativos para el desarrollo de este trabajo.

### **Sustentación teórica de la pregunta**

La dirección estratégica en el proceso administrativo se refiere a la formulación, implementación y evaluación de decisiones y acciones que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos a largo plazo, es esencial para que las organizaciones se adapten a los cambios del entorno y tengan una ventaja competitiva sostenible.

La planeación es considerada el punto de partida del proceso administrativo, el cual se complementa con la organización, la dirección, liderazgo y control. La planeación no es una actividad exclusiva de las empresas privadas ni de las entidades públicas, es una práctica inherente al ser humano.

La planeación estratégica comprende varios elementos clave que ayudan a definir la dirección y los objetivos a largo plazo en las organizaciones

La planeación ejerce un impacto positivo en el rendimiento de la empresa y del recurso humano, pues permite identificar y aprovechar las oportunidades externas, y al mismo tiempo minimiza el efecto de la amenaza. La planeación ofrece a una empresa la posibilidad de adaptarse a mercados cambiantes y poder trazar su rumbo desarrollándose como una organización proactiva más que reactiva. (Gonzales, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019)

### **Elementos de la planeación estratégica**

Es responsabilidad de la alta gerencia definir los componentes filosóficos de la planeación, es decir, plantear a través de tres elementos, el que hacer y el querer de la organización, mirar al pasado, revisar el presente y proyectar el futuro, es la tarea que cumplen estos tres elementos.

**Misión.** La misión en las organizaciones es una declaración que define el propósito fundamental de la entidades y orienta todas sus actividades y decisiones, esta declaración no solo comunica la razón de ser de la organizaciones, sino que también establece el marco para sus metas y objetivos estratégicos, es un componente crítico que define su propósito, guía sus estrategias y comunica su identidad tanto a nivel interno como externo, es una herramienta vital

para la diferenciación, la motivación de los empleados, la formación de la cultura y la evaluación del rendimiento, proporcionando estabilidad y continuidad en un entorno empresarial dinámico.

**Propósito fundamental.** la misión explica porque existe la organización define su razón de ser y el valor que pretende aportar a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general responde a preguntas como ¿Qué hacemos? ¿para que lo hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos?

**Orientación estratégica.** La misión sirve como una guía para la toma de decisiones estratégicas, ayuda a alinear las actividades y los recursos de la organización con sus objetivos a largo plazo. Una misión clara puede ayudar a priorizar proyectos y asignar recursos de manera efectiva, en el momento adecuado.

**Identidad organizacional.** Una misión bien articulada comunica la identidad de la organización tanto a nivel interno como externo, internamente puede inspirar y motivar a los empleados al proporcionarles un sentido de pertenencia, externamente informa a los clientes y a otras partes interesadas sobre lo que representa la organización.

**Diferenciación del mercado.** La misión puede ayudar a diferenciar a la organización de sus competidores al destacar sus valores y su propuesta única de valor, una misión distintiva puede atraer clientes y empleados que compartan los mismos valores y creencias

**Base para la cultura organizacional.** La misión es fundamental para la creación y mantenimiento de la cultura organizacional, influye en la forma en que los empleados piensan, sienten y actúan dentro de la organización.

La misión de la organización se basa en una declaración duradera de sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, en ella se identifica el alcance de la organización y debe describir los valores y prioridades de la misma establece la razón de ser de la organización y responde a la interrogante ¿cuál es nuestro negocio? “Quiénes somos, Qué hacemos y Por qué estamos aquí” (Chiavenato, 2011; Thompson y col. 2004; David, 2003). De acuerdo con Para Thompson y col (2004) la misión ofrece información de la organización de carácter descriptivo, identifica los productos o servicios, especifica las necesidades que pretende satisfacer, los clientes o mercados a los que se dedica

atender y su propuesta para complacer al cliente. La misión determina la razón de ser de una organización, es decir justifica su existencia, por lo que debe ser el norte que dirige la toma de decisiones y todas las actividades que se desarrollen deben estar encaminadas a este fin. (Gonzales, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019)

**Visión.** La visión en las organizaciones es una declaración que articula lo que la organización aspira a ser o lograr en el futuro, es una representación del estado ideal al que la organización se dirige y sirve como una guía a largo plazo para todas sus actividades y decisiones. Una visión eficaz no solo inspira y motiva, sino que también proporciona una dirección clara. Es una herramienta estratégica esencial que guía, motiva y alinea a todos los miembros de la organización hacia un futuro deseado. Una visión efectiva tiene el poder de transformar la manera en que una organización opera y se adapta a los cambios asegurando su relevancia y éxito a largo plazo.

**Proyección a futuro.** La visión es una proyección del estado futuro deseado de la organización describe una meta que puede ser alcanzada en un horizonte de tiempo de cinco a diez años, esta declaración no se centra en el presente sino en el potencial y las oportunidades futuras.

**Motivación e inspiración.** Una visión poderosa tiene la capacidad de inspirar y motivar a todos los miembros de la organización, al proporcionar una imagen clara y atractiva del futuro, la visión genera entusiasmo y compromiso, incentivando a los empleados a trabajar juntos hacia un objetivo común, la visión crea un sentido de propósito y significado que puede mejorar la productividad en la organización.

**Cohesión y unidad.** la visión mantiene unida a la organización, ayuda a alinear los esfuerzos de los diferentes departamentos de la organización asegurando que todos trabajen hacia un objetivo común, lo que reduce la fragmentación y aumenta la eficiencia.

**Cultura organizacional.** La visión influye directamente en la cultura organizacional moldeando los valores, comportamientos y actitudes dentro de la empresa, una visión inspiradora puede fomentar una cultura de innovación y colaboración. “El Poder de una Visión. Una visión sin acción es simplemente un sueño. Acción sin visión carece de sentido. Una visión puesta en práctica puede cambiar el mundo”. (Barker, Joel, 1998) (Gomez de la O, 2013)

**Valores corporativos.** Los valores corporativos son los principios y pilares fundamentales con los que se definen los criterios de la empresa con respecto a la forma de trabajo, la colaboración interpersonal y el bienestar de los empleados.

Los valores esenciales definen como se colaborará y cómo se asumirán las responsabilidades en los distintos departamentos dentro de la organización, estas filosofías marcan la hoja de ruta con el fin de encaminar a todos los miembros de la organización hacia los objetivos propuestos. Los valores corporativos pueden aumentar la estabilidad y la satisfacción de los clientes internos. También pueden generar motivación, hacer que los empleados se sientan valorados y darles una orientación clara sobre cómo deberían tratarse y cómo deberían esperar que se les trate. Los valores corporativos sólidos pueden favorecer la alineación en el equipo de trabajo en torno a la manera en que participen e interactúen con los demás miembros de la organización.

Los valores corporativos en las organizaciones son los principios y creencias fundamentales que guían todas las acciones y decisiones dentro la organización. Representan el núcleo de la cultura empresarial y sirven como marco de referencia para la conducta de los empleados y la dirección estratégica de la empresa

¿Por qué son importantes los valores corporativos en las organizaciones? Porque influyen en múltiples aspectos del funcionamiento de la organización, adaptan los valores esenciales a la cultura de la empresa, crean en los empleados un sentido de pertenencia, son guía para una toma de decisiones ética y generan confianza y credibilidad. “Según Simon Dolan: "los valores ya se entienden como la esencia de la cultura corporativa, su ADN, y los valores comunes son vitales para la versatilidad sólida necesaria para el éxito en el mercado global de hoy en día” (Montoya Vilar , Rodriguez Bravo, & lopes da silva, 2024).

### **Las herramientas de diagnóstico en la planeación estratégica**

Las herramientas de diagnóstico son esenciales para analizar el entorno tanto interno como externo, estas herramientas ayudan a identificar fortalezas oportunidades debilidades y amenazas, facilitando la toma de decisiones en las organizaciones.

**Análisis FODA:** Es una herramienta de diagnóstico estratégico utilizada para identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización, este análisis se divide en cuatro componentes.

**Fortalezas.** Son las características internas positivas de la organización que le dan una ventaja competitiva, estas pueden incluir recursos valiosos, capacidades, ventajas tecnológicas y competencias clave.

**Oportunidades.** Son factores externos que la organización puede aprovechar para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos, estas pueden incluir tendencias de mercado favorables, cambios en la regulación, nuevas tecnologías y cambios en el entorno competitivo.

**Debilidades.** Son las características internas negativas que pueden limitar el rendimiento de la organización, pueden ser: la falta de recursos, la ausencia de ciertas competencias, la mala gestión o deficiencias en los procesos internos

**Amenazas.** Son factores externos que podrían causar problemas en la organización, las amenazas pueden incluir la competencia creciente, cambios desfavorables en el mercado, problemas económicos y cambios en las políticas o regulaciones estatales.

El objetivo del análisis FODA es proporcionar una visión clara y completa de la situación actual de la organización y su entorno, permitiendo la formulación de estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades y minimicen las debilidades y amenazas, este análisis es ampliamente utilizado en la planeación estratégica ya que ayuda a tomar decisiones acertadas y a diseñar planes de acción efectivos.

El análisis FODA es una valiosa herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de una organización, su importancia consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles dentro de los ambiente internos y externos de una organización, con finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación. (Universidad Veracruzana, 2009)

**Análisis PESTEL.** Es una herramienta estratégica que se utiliza para identificar los factores externos que influyen ya sea de manera positiva o negativa en las organizaciones, estos factores son:

**Políticos.** Sistema de gobierno, política fiscal, legislaciones vigentes, normatividad internacional, políticas de comercio, protección a la inversión, protección a la propiedad industrial e intelectual, normatividad tributaria y laboral, acuerdos políticos entre gobiernos.

**Económicos.** Tasas de interés, inflación, crecimiento económico y tasas de cambio, Evolución de PIB y ciclo económico, tratados internacionales, política monetaria, macroeconomía local y tendencias, confiabilidad de país como socio comercial, restricciones cambiarias y de inversión extranjera.

**Sociales.** Demografía, cultura, salud, educación y tendencias de consumo y estilo de vida, poder adquisitivo de las familias, patrones de compra de los consumidores y cambios en el nivel de ingresos.

**Tecnológicos.** Innovación, investigación y desarrollo, internet y comercio virtual, redes sociales, avances tecnológicos y automatización, información y comunicación, licencias, patentes y acciones gubernamentales.

**Ecológicos.** Cambio climático, sostenibilidad, regulaciones ambientales y recursos naturales.

**Legales.** Leyes laborales y normatividad de la propiedad intelectual.

El análisis PESTEL ayuda a las organizaciones a comprender la situación externa, para de esta manera identificar las situaciones más relevantes que influyen en su operación, y por lo tanto, tomar las decisiones más acertadas encaminadas al crecimiento y sostenibilidad en el tiempo

Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con los resultados que ofrece el análisis PESTEL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de

marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización.  
(Amador, 2022)

**Benchmarking.** Consiste en evaluar detalladamente las mejores prácticas de la competencia para implementarlas en la organización y de esta manera obtener mejores resultados, incrementar la, la calidad y la competitividad.” El proceso de benchmarking se utiliza para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, así como para actualizarse con respecto a las mejores prácticas.” (De Cardenas, 2006)

***Etapas del benchmarking.***

***Identificación de áreas a mejorar.*** Determinar qué aspectos de la organización se desean evaluar

***Selección de comparadores.*** Elegir las empresas con las mejores prácticas y procesos en el mercado.

***Recolección de datos.*** Obtener la información detallada sobre los procedimientos de las empresas seleccionadas.

***Análisis de la información.*** Comparar los datos recopilados con los datos propios para identificar las diferencias.

***Implementación de mejoras.*** Desarrollar las estrategias y acciones basadas en las mejores prácticas de la competencia.

***Revisión y control.*** Evaluar continuamente el impacto en las mejoras y realizar los ajustes necesarios.

***Análisis de las cinco fuerzas de Porter.*** Es una herramienta estratégica para ayudar a las empresas a evaluar el nivel de competencia para formular estrategias más efectivas. Las cuales son

***Rivalidad entre competidores.*** Analiza la competencia actual en el mercado, factores como diferenciación de productos, número de competidores, y tasa de crecimiento en el mercado

***Amenaza de nuevos competidores.*** Nuevos participantes que pueden llegar con recursos y capacidades tanto productivas como innovadoras para apoderarse de una porción del mercado.

***Poder de negociación de los proveedores.*** Es la capacidad que tienen los proveedores para influir en las negociaciones en temas tales como el precio, la calidad y la disponibilidad de los insumos que éstos proporcionan, lo que puede influir significativamente en la rentabilidad y la competitividad de las empresas.

***Poder de negociación de los clientes.*** Es la capacidad que tienen los clientes para influir en las negociaciones en condiciones de compra tales como el precio, la calidad y el servicio, esto puede afectar significativamente la rentabilidad de la organización.

***Amenaza de ingreso de productos sustitutos.*** Se refiere al riesgo de que productos o servicios alternativos suplan las necesidades de los consumidores, como sucede con los productos marca propia de las tiendas como D1 y ARA, los cuales son a precios mucho más bajos que los tradicionales y ofrecen el mismo beneficio, esto implica implementar nuevas estrategias e innovación con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.

### ***Estrategias básicas según Porter***

***Liderazgo en costes.*** Tener una estructura de costes adecuada, lo cual contribuye con el crecimiento, debido a que se convierte en una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente.

***Diferenciación.*** La empresa busca diferenciarse de la competencia ofreciendo un producto o servicio con un valor agregado, lo que hace que este sea más atractivo al cliente

***Especialización o enfoque.*** Segmentación de clientes específicos para de esta manera ofrecer un producto o servicio acorde a sus necesidades

El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender cómo funciona este entorno, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la forma en que la empresa opera. (Baena, Sanchez, & Montoya Suarez, 2024)

### **Análisis de indicadores clave de desempeño KPIs (Key Performance, Indicators).**

Son métricas cuantificables que las organizaciones utilizan para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos, estos indicadores ayudan a medir el rendimiento sobre los procesos y acciones ejecutadas por la organización, el uso de los indicadores KPIs es de suma importancia para la organización, los KPIs deben ser claros, medibles y relevantes para conseguir los objetivos propuestos por la organización e influir en el comportamiento de los colaboradores para mejorar el desempeño

***El árbol de problemas.*** Es una técnica que ayuda a visualizar y analizar los principales problemas que hay en la organización mediante la intervención de un proyecto y estrategias utilizando la relación causa y efecto.

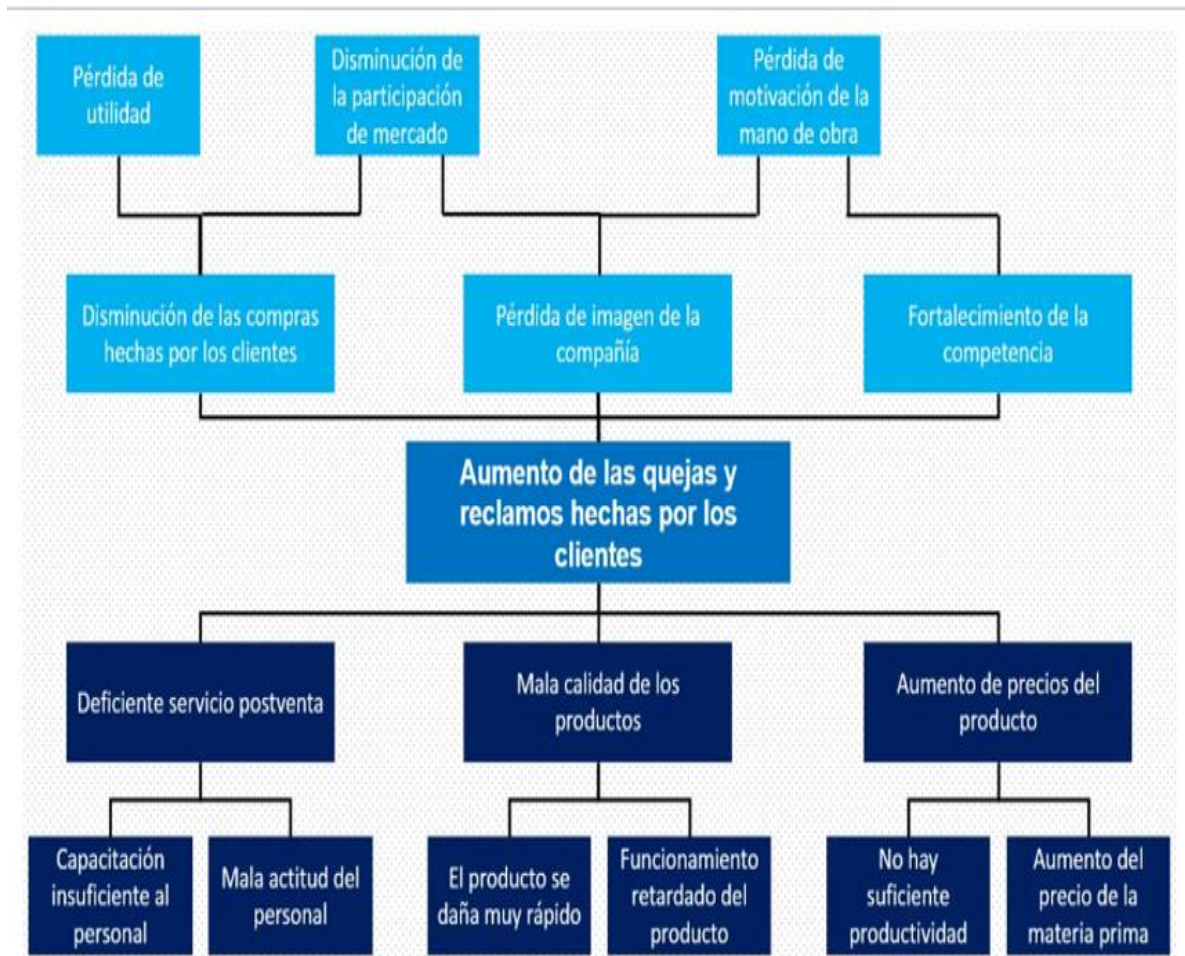
***El árbol de objetivos o de soluciones.*** Las causas se convierten en medios y los efectos se transforman en fines u objetivos para que el problema se convierta en un propósito y de los medios surjan las alternativas o estrategias a implementar.

***Análisis de las alternativas.*** En este paso la organización se pone en acción ¿cómo se logra cambiar la situación evidenciada en el árbol de problemas hacia lo que se desea lograr en el árbol de objetivos? Se hace por medio del análisis en el cual se identifican las alternativas y se llevan a cabo los planes estratégicos

***Definición de acciones.*** Se proponen las acciones a realizar de acuerdo a las alternativas planteadas orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización

**Figura 1**

fuente: Herramientas de diagnóstico en planeación estratégica compartida por el tutor



**Toma de decisiones.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las diferentes mediciones, los líderes toman las decisiones encaminadas a cumplir los objetivos y metas, estas pueden ser a corto, mediano y largo plazo, lo cual es indispensable para la operación y sostenibilidad en el tiempo de la organización. “Para que los gerentes sean eficaces, deberán entender la estrategia, la técnica y el

procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlos en su trabajo.”

(Solano, 2024)

***La toma de decisiones se divide en las siguientes etapas.***

***Identificación del problema.*** Identificar la necesidad de tomar una decisión con base a un problema o situación que requiere solución o a una oportunidad que se pueda aprovechar.

***Recolección de la información.*** Recopilar los datos necesarios de acuerdo al problema u oportunidad con la finalidad de obtener los resultados.

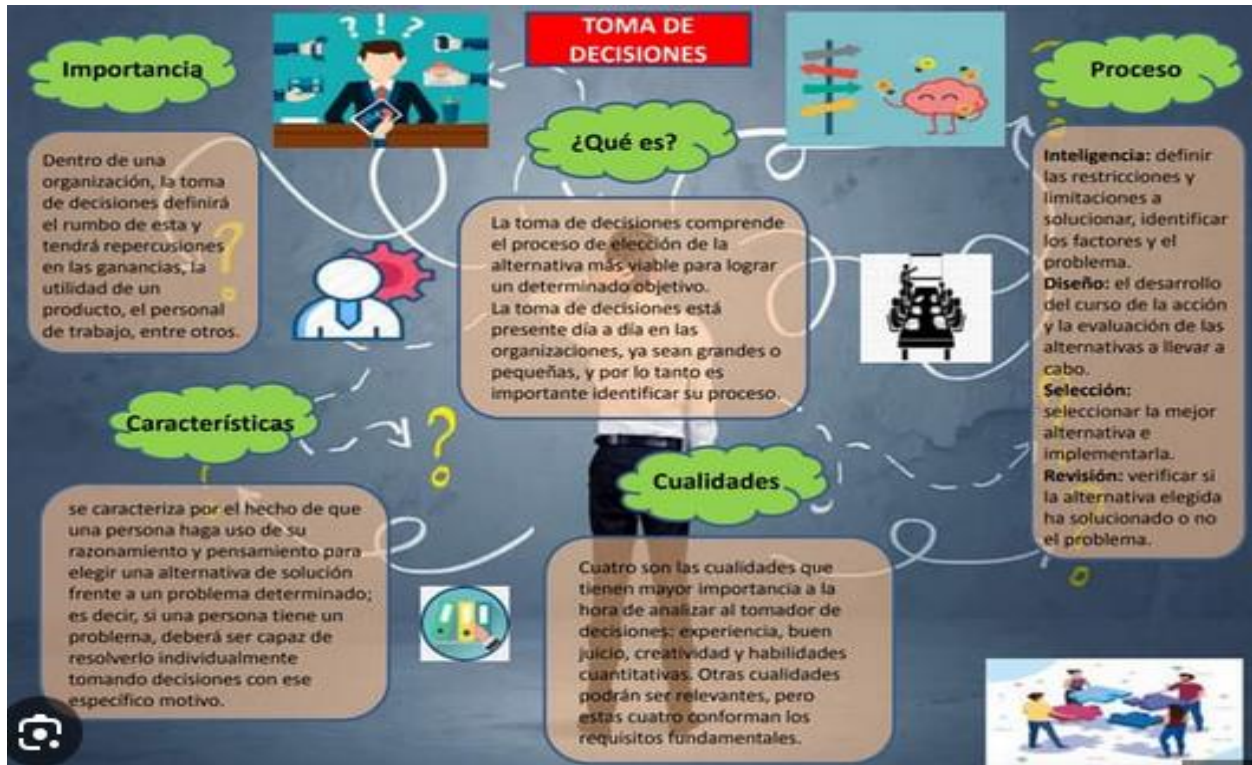
***Evaluación de alternativas.*** De acuerdo los resultados obtenidos, plantear distintas alternativas.

***Selección de la mejor alternativa.*** Se elige la opción que se considere más adecuada entre varias alternativas con la finalidad de lograr el resultado esperado.

***Implementación de la decisión.*** Poner en práctica lo opción elegida, esto implica los recursos, coordinación de actividades y la comunicación de todos los involucrados en el proceso.

***Evaluación y control.*** Evaluar el proceso para verificar los resultados para hacer los ajustes necesarios en el momento adecuado.

figura 2



fuelle: imágenes de internet

## **Balance score card (BSC) o cuadro de mando integral (CMI).**

Es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a lograr un desempeño sostenible cual incluye aspectos clave para el éxito a largo plazo de la organización, se compone de cuatro perspectivas clave.

***Perspectiva financiera.*** Evalúa la rentabilidad y crecimiento económico de la organización. tiene en cuenta indicadores como el retorno sobre la inversión, margen de beneficio y los ingresos.

***Perspectiva del cliente.*** Se enfoca en la satisfacción y retención de los clientes, tiene en cuenta indicadores como la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente y la cuota del mercado.

***Perspectiva de procesos internos.*** Evalúa la efectividad de los procesos internos que crean valor, tiene en cuenta indicadores como la eficiencia operativa, la calidad del producto y la innovación.

***Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.*** Es la capacidad que tiene la organización para innovar y mejorar, tiene en cuenta indicadores como el desarrollo de competencias, la satisfacción de los empleados y las tecnologías de la información.

El balance score card, ayuda a las organizaciones a mejorar la comunicación interna y externa sobre los objetivos estratégicos y su avance, alinea las actividades operativas con la misión y la visión de la organización, evalúa el desempeño organizacional en todas sus dimensiones y facilita la toma de decisiones basada en datos.

Según Scaramussa (2010), el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes

resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol. (Alveiro, 2011)

Figura 3



Fuente: creación propia

## Conclusiones

Al finalizar este trabajo se puede concluir que la planeación estratégica es fundamental en la organización para alcanzar sus objetivos.

Es necesario alinear todos los departamentos de la empresa para optimizar los recursos, ser más competitivos y

La dirección estratégica permite que todos los miembros de la organización estén alineados y trabajen en equipo hacia las metas de la organización, lo que fomenta la eficiencia operativa.

La planeación estratégica permite a la organización generar cambios en el entorno, identificar oportunidades y amenazas y adaptarse a las circunstancias de un mercado cambiante cada vez más dinámico y competitivo.

La planeación estratégica facilita la distribución eficiente de los recursos y la toma de decisiones acertadas.

La dirección y la planeación estratégica son esenciales para llevar a las organizaciones hacia un crecimiento sostenible.

De acuerdo a la información recopilada se puede concluir que las organizaciones dependen de la dirección y planeación estratégica en un mundo cada vez más exigente

Luego del análisis riguroso de las diferentes fuentes y autores consultados, se puede concluir que la dirección y la planeación estratégica son determinantes en la sostenibilidad y sustentabilidad de las empresas, determina su éxito.

## Referencias

- Alveiro, M. C. (2011). Score card como herramienta de evaluacion en la gestion administrativa. *Vision de futuro*.
- Amador, C. Y. (01 de 05 de 2022).  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>. Obtenido de UNO Sapiens Boletin Cientifico de la Escuela Preparatoria No.1:  
file:///C:/Users/usuario/Downloads/8263-Manuscrito-45352-1-10-20211112.pdf
- Baena, E., Sanchez, J. J., & Montoya Suarez, O. (30 de 06 de 2024). *EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-  
ELENTORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCOMP-4845158.pdf: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-  
ELENTORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCOMP-4845158.pdf
- Chiavenato, I. (2016). planeacion estrategica. fundamentos y aplicaciones. mexico: Mc Graw Hill.
- De Cardenas, C. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *Scielo*.
- Gomez de la O, J. (2013). Por que no tienen las organizaciones una verdadera cultura etica basada en valores: mision, vision y valores, adordando las paredes no es suficiente. 122-129.
- Gonzales, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estrategica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones . *Telos*, 242-256.
- Montoya Vilar , N., Rodriguez Bravo, A., & lopes da silva, E. (27 de Junio de 2024). *Herramienta para la medicion de valores corporativos en las organizaciones: protocoloEva*. Obtenido de <https://scholar.google.com/citations?user=9JpCd-UAAAJ>.: LAICOM UAB: <https://ddd.uab.cat/collection/laicom?ln=es&as=1>

Solano, A. I. (2024). Toma de decisiones gerenciales. En A. I. Solano, *Toma de decisiones gerenciales* (págs. 45-51). centro america: tecnologia en marcha vol16.

Universidad Veracruzana. (2009). Procedimiento para la elaboracion de un analisis FODA como una herramienta de planeacion estrategica en las empresas. En J. L. Ramirez Rojas, *Ciencia administrativa* (págs. 60-61). Veracruz mexico: Latindex.

[https://cdn.slidesharecdn.com/ss\\_thumbnails/pubfmm5qliaach4spbdu-signature-fddd43cf99e7b2d91b1dc76db2b51c1479ffea31c303aa027a921093410c7ff4-poli-210524000224-thumbnail.jpg?width=640&height=640&fit=bounds](https://cdn.slidesharecdn.com/ss_thumbnails/pubfmm5qliaach4spbdu-signature-fddd43cf99e7b2d91b1dc76db2b51c1479ffea31c303aa027a921093410c7ff4-poli-210524000224-thumbnail.jpg?width=640&height=640&fit=bounds)