

FORMULACIÓN Y OPCIONES ESTRATÉGICAS COMO ENFOQUE DE GESTIÓN EN LAS PYMES EN EL CONTINENTE AMERICANO DE LA ÚLTIMA DÉCADA

FORMULATION AND STRATEGIC OPTIONS AS A MANAGEMENT APPROACH IN SMES IN THE AMERICAS OF THE LAST DECADE

Almachi Pachacama Jonathan Daniel

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador
jdalmachi2@espe.edu.ec
Quito-Ecuador

Olivo Pachacama Ana Lucia

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador
alolivo@espe.edu.ec
Quito-Ecuador

Villarreal Carrera Ana Gabriela

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí -Ecuador
agvillarreal1@espe.edu.ec
Quito-Ecuador

Zapata Morocho Johanna Pamela

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador
jpzapata1@espe.edu.ec
Quito-Ecuador

RESUMEN

El propósito de la siguiente investigación es realizar un análisis de la formulación y ejecución de estrategias que desarrollan las pequeñas y medianas empresas, para alcanzar el mejoramiento de la competitividad y rentabilidad en el continente americano. Para la obtención de la información se realizó una revisión documental de artículos científicos de revistas indexadas.

Con la meta de dar a conocer las variables que deben estar presentes al momento de formular e implementar una opción estratégica, con los resultados obtenidos de la

presente investigación se pretende aportar al debate académico sobre el tema investigado.

Palabras clave: Formulación, Estrategia, pymes, América, Fuerzas competitivas, Desarrollo, Gestión empresarial

ABSTRACT

The purpose of the following research is to carry out an analysis of the formulation and execution of strategies developed by small and medium enterprises, in order to improve competitiveness and profitability in America, in order to obtain the information, a documentary review was made of scientific articles and indexed journals.

With the goal of making known the variables that must be present when formulating and implementing a strategic option, with the results obtained from this research, it is intended to contribute to the academic debate on the subject under investigation.

Keywords: Formulation, Strategy, Smes, America, Competitive forces, Development, Business management

1. METODOLOGÍA

Se realizó una investigación exploratoria tomando como soporte a bitácoras de información de diferentes tipos artículos de revistas científicas como Scopus, Emerald y J-store, de donde se obtuvo una muestra de veinte y ocho papers útiles, previamente clasificados y seleccionados por conveniencia, manteniendo los contenidos de aquellos que presentan un elevado nivel de pertinencia y relevancia con el tema objeto de estudio.

En base a la lectura comprensiva del compendio de artículos relacionados con el tema, el material de apoyo recolectado se estructuró conforme al desarrollo del presente artículo, tomando en cuenta que esta recopilación corresponde a los países de América como Brasil, México, Cuba y Estados Unidos representados como economías estables en la actualidad.

2. INTRODUCCIÓN

La presente investigación describe la situación de las pymes en América y el desarrollo de la formulación y opciones estratégicas en el periodo 2007-2017, sobre la base de información ofrecida por Scopus, J-store y Emerald.

La principal característica de la formulación de estrategias se concentra en la aplicación de las diferentes opciones estratégicas. La formulación analiza a profundidad la coyuntura existente entre el ambiente, ética, la responsabilidad social, cultura, diversidad y la calidad, la combinación de todos estos factores se convierten en un proceso de aprendizaje para cada organización, la capacidad de educarse y adaptarse a los cambios ha sido reconocida como el direccionamiento hacia el desarrollo de la ventaja competitiva de cada organización y las opciones estratégicas son como se logrará el posicionamiento dentro de la industria con el paso del tiempo.

Para analizar el tema propuesto es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es que las pymes desean obtener una ventaja competitiva. Se entiende por ventaja competitiva a ese valor agregado o diferenciador que se le da a algún producto o servicio. La ventaja competitiva a largo plazo le permitirá a cada empresa poder posicionarse dentro de la industria en la que se desarrolle.

El principal interés que se tuvo para analizar este tópico, fue un interés académico. Poder dar la apertura para nuevas investigaciones y discusiones que sean ayuda para análisis futuros. Se planteó un tipo de investigación documental la misma facilitó la captación y recopilación de información por medio de la lectura crítica de documentos y materiales bibliográficos.

3. MARCO TEÓRICO

En el presente artículo se analiza la formulación de estrategias, tomándola como un punto de partida del desarrollo estratégico de las organizaciones, y para efecto de esta investigación de las pequeñas y medianas empresas.

Se debe partir de que la planificación estratégica es realizada por la alta dirección lejos de las instalaciones de la organización, generalmente con la ayuda de un consultor. Por lo tanto, se formulan las estrategias, visiones y misiones de la organización, en suma, crearán el plan estratégico para la organización, que será operado en la organización. Se espera que este plan estratégico guíe a la organización hacia el futuro y se espera que sus componentes sean implementados por cada miembro de la organización. (Dandira, 2011, pág. 30)

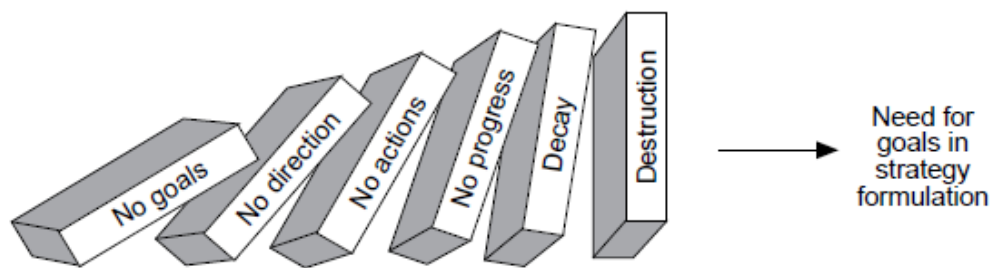


Figura 1. La analogía de Dominio para una organización sin metas

Fuente: Rainer & Chaharbaghi, Strategy formulation: a learning methodology, 1995

La formulación de estrategias ayuda a las organizaciones a estar un paso delante de su competencia, y éstas van modificándose con el paso del tiempo de acuerdo a la experiencia que se obtiene o los cambios que el entorno presente, pero siempre va a tener una base de donde iniciar. Además, ayuda a que las organizaciones se coloquen en una posición que le aporte facilidades a la hora de llevar a cabo su misión y visión eficiente y eficazmente, en el desarrollo del mercado empresarial, apoyándose en el análisis de un plan estratégico.

Todos estos conceptos y métodos posibilitan determinar el direccionamiento estratégico de una organización sistemática Porter (1985), citado por (Rainer & Chaharbaghi, 1995, pág. 96), algunos de estos conceptos y técnicas se concentran en emparejar los recursos y habilidades de la organización con las oportunidades y riesgos creados por su entorno externo. Estas maniobras son analizadas a profundidad por cada organización, además, siendo un factor predominante son las metas de las mismas que deben ser realistas y bien definidas.

La formulación estratégica como fuente de sostenibilidad y desarrollo

Según Rainer & Chaharbaghi (1995):

Las estrategias son formuladas por las organizaciones para lograr una posición atractiva dentro de la industria entonces con el paso del tiempo, una gran cantidad de información, conceptos y métodos se han desarrollado por las organizaciones, estos conocimientos se han tomado como una directriz que desarrolla cada entidad para poder alcanzar una estrategia adecuada para sus empresas. (pág. 2)

La formulación de estrategias debe convertirse entonces en un proceso cognitivo en oposición a un proceso de concepción. Es en esta luz que el aprendizaje de la organización se ha convertido en un foco principal de atención para la investigación y la capacidad de aprender ha sido reconocida como la única fuente de ventaja competitiva sostenible. Rainer & Chaharbaghi (Rainer & Chaharbaghi, 1995)

La formulación de estrategias debería ser, por lo tanto, considerada como un proceso de aprendizaje continuo. Donde se desarrollan varios mecanismos de investigación y direccionamiento del entorno individual, grupal y global de estudio. En la siguiente figura se visualiza la relación entre el proceso de aprendizaje de doble ciclo y la formulación estratégica.

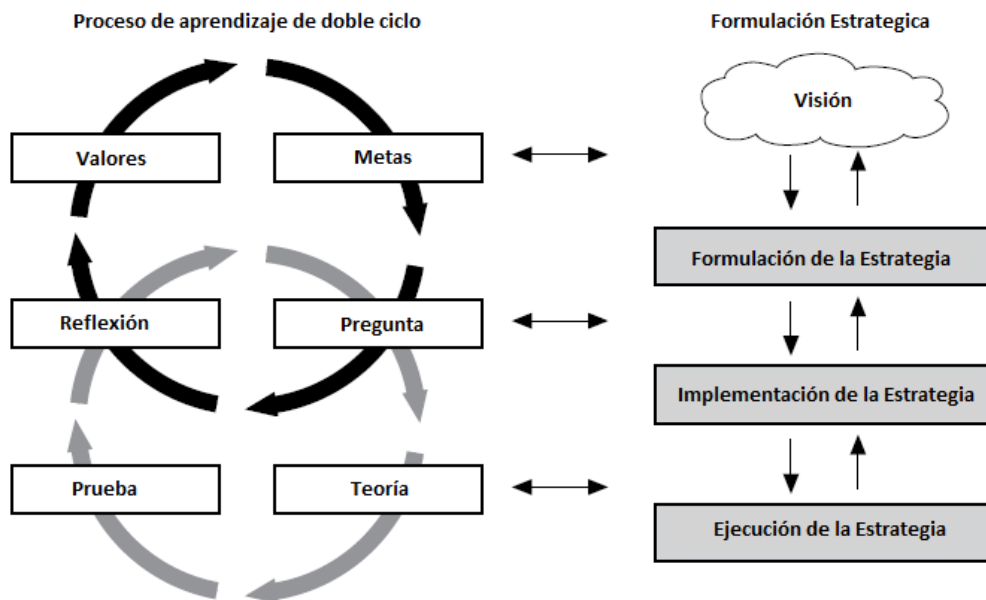


Figura 2. Proceso de aprendizaje de doble ciclo y formulación Estratégica
Fuente: Rainer & Chaharbaghi, Strategy formulation: a learning methodology, 1995

Un aspecto muy valorado en las pymes es lograr en los trabajadores sentido de pertinencia, en el cual se pretende alcanzar de dos maneras: involucrado y comprometiendo al trabajador con la empresa y su trabajo, aplicando incentivos y estrategias de motivación. En donde los procesos de producción serán más efectivos a la hora de desarrollar sus estrategias productivas y empresariales. (Calderón Hernández & Investigación, 2006)

En las pymes su innovación económica incluye a todo tipo de sectores industriales para el crecimiento empresarial y desarrollo de nuevas producciones y servicios.

En el sentido de pertinencia, parte a la planeación estratégica. Se comienza por un análisis a la naturaleza cambiante del entorno de la empresa, a los cuales se debe evaluar su posible impacto en el ámbito comercial, seguido de un análisis FODA y su respectiva matriz, lo que nos lleva a mantener una comunicación grupal mediante reuniones creativas con la ayuda de un líder y lluvia de ideas para aplicarlas, modificarlas o combinarlas, ayudando a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Proctor, 1992). Una vez en la planificación ya se encuentra la formulación estratégica, a la que se enfoca este artículo.

Pasos hacia la formulación estratégica

El primer paso hacia la formulación de una estrategia competitiva es definir la estructura de la industria. La estructura de la industria genérica resultados de un equilibrio de cinco fuerzas básicas competitivas. La estrategia competitiva identifica a la industria como la unidad básica de análisis, y el producto (incorporando la idea de servicio) como la unidad básica de negocios. (Porter 1997) citado por (Akan Richard S., 2006)

Lo más relevante en la formulación estratégica es tener una idea clara y precisa sobre la estructura en la que se está fundamentada, cada empresa a partir de la ventaja competitiva. Esto le ayudará a la empresa a desarrollarse y a poder posicionarse dentro del mercado al que pertenezca.

Porter (1991) citado por Richard Akan y Marilyn Allen (2006) sostiene que:

Al implementar una de estas estrategias, una empresa tendrá una ventaja competitiva y obtendrá rendimientos superiores a la media de la industria. Todavía existen muchas lagunas importantes en nuestra comprensión de la tipología de Porter, que obstaculizan intentos de los gerentes de implementar estas estrategias genéricas. (pág. 43)

La mayoría de las conceptualizaciones de gestión estratégica sugieren que hay dos niveles de creación de estrategias: estrategia corporativa; y estrategia de unidad de negocio. La estrategia corporativa está preocupada por el alcance de la empresa en términos de las industrias y mercados en los que compite, mientras que la estrategia de la unidad de negocios se refiere a cómo la empresa compite dentro de una industria o mercado particular. (Galbreath, 2006, pág. 3)

La estrategia de unidad de negocio será el enfoque principal, puesto que se centra en la competitividad que las empresas tienen dentro del mercado, relacionando y ejecutando un factor principal como es la formulación de estrategias.

Los modelos de negocios necesitan información para la toma de decisiones ¿Back to the future? Strategic Direction (2012) afirma que:

Muchas compañías usan técnicas bien conocidas como: Las 5 fuerzas de Porter; Análisis FODA; análisis de la cadena de valor; y análisis crítico del factor de éxito, Este tipo de enfoque puede ser útil para desarrollar un lenguaje común. Para poder usarlo en el marco de un modelo de negocio. (pág. 15)

Se formulan estrategias competitivas para una determinada unidad de negocio usando un proceso estructurado. Este proceso utiliza una selección de herramientas y marcos para desarrollar la base de conocimiento necesaria con respecto

a entorno competitivo junto con el impacto de diferentes estrategias El resultado de la planificación proceso es un conjunto de planes de acción estratégicos interfuncionales que son el resultado del análisis realizado en el campo de investigación y desarrollo, fabricación, calidad, marketing y finanzas... (Rainer, et al, 1995, pág. 8)

La estrategia de una organización es adaptada de acuerdo a su nivel de demanda, recursos, objetivos y obligaciones ambientales. De manera que la estrategia empresarial es de relevancia para todo tipo de empresa sea pequeña o grande.

El marketing como herramienta en la formulación estratégica

El marketing es una herramienta que ha sido utilizada también como estrategia en las empresas, implementando conjuntamente valores que las hacen diferenciarse unas de otras, permitiendo que exista competencia en el mercado al que están dirigidas. La base principal de usar esta herramienta como estrategia está direccionada a conocer a sus clientes para poder satisfacer sus necesidades

Dentro de esta línea de pensamiento, el marketing es comparado como una herramienta que puede ser utilizada para ayudar a las empresas a crear una ventaja competitiva sobre sus competidores. A pesar de la importancia de estos temas, es el reconocimiento de que la identificación, la satisfacción y la retención de los clientes son clave para obtener una rentabilidad a largo plazo, que posiblemente se convierte en el alcance del marketing. (Luck & Lancaster, 2013, pág. 57)

Las empresas deben apostar por el área de marketing ya que este departamento es fundamental dentro de una organización, cuando las empresas convierten a la mercadotecnia en su aliado pueden desarrollar de mejor manera los atributos con los que cuenta y de esta manera se podrá generar una ventaja competitiva dentro de mercado en donde se desenvuelvan.

También se ha analizado la innovación estratégica se refiere al proceso llevado a cabo por las empresas que cambian totalmente la naturaleza de la competencia dentro de una industria y obtener su ventaja mediante el empleo de una estrategia diferente de sus rivales. El potencial de innovación estratégica entre las empresas cambia con el mercado ambiente. Las empresas solo podrían sobrevivir y desarrollarse a través de la innovación continua. (Yang, 2014)

Formulación estratégica y los avances tecnológicos

Con respecto a la formulación estratégica en el mundo cambiante, Kit Fai Pun (2004) afirma que:

Diversos acuerdos comerciales han obligado a las industrias de todo el mundo a enfrentar una nueva era de competencia mundial. Las empresas manufactureras tienen que competir efectivamente no solo en el contexto local, sino también en mercados regionales y globales más amplios. Deben identificar prioridades competitivas y formular e implementar estrategias viables para sostener el crecimiento y la supervivencia. (pág. 903)

El entorno económico, tecnológico y social que rodean las empresas, conlleva a enfrentarse a una adaptación por parte de las mismas mediante actualizaciones constantes, para poder mantener un nivel competitivo dentro del mercado tanto nacional como internacional según sea el caso, profundizando el análisis en sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas y, de sus debilidades y amenazas para poder contrarrestarlas, llevando así a una formulación estratégica encaminada directamente al éxito.

Decisiones que se deben considerar antes de la formulación estratégica

Luego de haber concretado una planificación, de acuerdo a Rumelt, et al. (1991) citado por (Marqués, J., & Palacios, 2004). Se comprende que:

El problema central de la teoría de la estrategia radica en el análisis de los motivos de éxito o fracaso de las organizaciones. La literatura subraya la importancia de una orientación estratégica por parte de los gerentes como una de las fuentes de competitividad. (pág. 2)

Tomando en cuenta que las estrategias corporativas bien estructuradas se desarrollan en una dirección, que ayudan a la toma de decisiones y con ello se asigna recursos para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación estratégica.

De esta manera, la gestión estratégica depende de la premisa básica de que hay diferencias significativas en la competitividad y rendimiento económico financiero entre empresas con o sin una estrategia competitiva definida. (Marqués, J., & Palacios, 2004)

La gestión estratégica para la alta gerencia es pilar al momento de tomar decisiones apoyado en el direccionamiento total de la organización desde la calidad como en la productividad que presenta el mercado empresarial.

Esto, de acuerdo con Kruger y Snyman (2002) citado por (Cormelius Johannes, Kruger Mavis 2012) es importante si organización busca definir y comprender su industria y entorno operativo, identificar a sus competidores, y determinar sus fortalezas y debilidades con el fin de anticipar sus movimientos.

En cuanto a la estrategia para la Gdl (Gestión de Identidad), este sentimiento se hace eco de Fuchs y Pernul citado por (Cormelius Johannes, Kruger Mavis 2012), que advierten que dados los objetivos comerciales estratégicos deberían regular el uso de identidades electrónicas y sus posibles acciones dentro de los sistemas.

Las empresas hoy en día deben tener en cuenta el entorno en donde se desarrollan, según su giro de negocio y el sector económico en la que ejerce su actividad productiva. Las pymes deben procurar determinar sus fortalezas y debilidades las mismos que son factores vitales de la organización cuya importancia es relevante tanto como para los empleados y sobre todo para la empresa.

Afirma Lezama (2000) que:

Las estrategias utilizadas por las empresas medianas están sujetas, por cuestiones de competitividad, a exigencias aún más estrictas del mercado nacional e internacional, tanto en términos ambientales como de calidad. Existe una actitud favorable al cambio por parte de la dirección de las empresas, por lo que han dedicado fuertes inversiones a la adquisición de equipos y procesos anticontaminantes tomando en cuenta la responsabilidad social y medioambiental. La presión ejercida por clientes internacionales obliga a modernizar las instalaciones para lograr competir con tecnologías utilizadas a nivel mundial. (pág. 61)

Las estrategias competitivas van de la mano con la creatividad, innovación tecnológica y la optimización de los recursos y del tiempo por exigencias del mercado económico actual. De manera que La ventaja competitiva se define como un conjunto de características diferenciadoras respecto de los competidores que permiten conseguir una posición relativa superior para competir, así como, una rentabilidad superior.

Uso de las opciones estratégicas en las pymes para crear ventaja competitiva

Se puede observar que en las últimas décadas se está optando por implementar las opciones estratégicas en entidades tanto públicas como privadas con el objetivo de disminuir el riesgo y maximizar la rentabilidad, tratando las incertidumbres que se presentan como referentes a los ingresos, ventas que pueden ser proyectados a largo plazo para poder mitigar todos los eventos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos. (Power et al., 2016)

Es importante resaltar la importancia de las opciones estratégicas debido a que en la época actual es la que se desarrollan las entidades existe mucha competencia en el mercado asociado ya sea por su producto o servicio que ofrecen sin embargo al emplear estas opciones estratégicas tienen la posibilidad de posicionarse en el mercado.

Dentro del entorno empresarial se tiene como meta analizar cada una de las partes que integran la misma. Así, se puede identificar capacidades que permitan revelar señales débiles y abrir nuevas opciones estratégicas esenciales para las compañías tradicionales que están luchando por la creación de valor (Pätäri, Kyläheiko, & Sandström, 2011). Tratando de adaptarse a los cambios tanto tecnológicos,

competitivos y estratégicos que se presenten en el entorno. Por lo cual en la figura 3 se resume la perspectiva que se tiene acerca de este estudio.

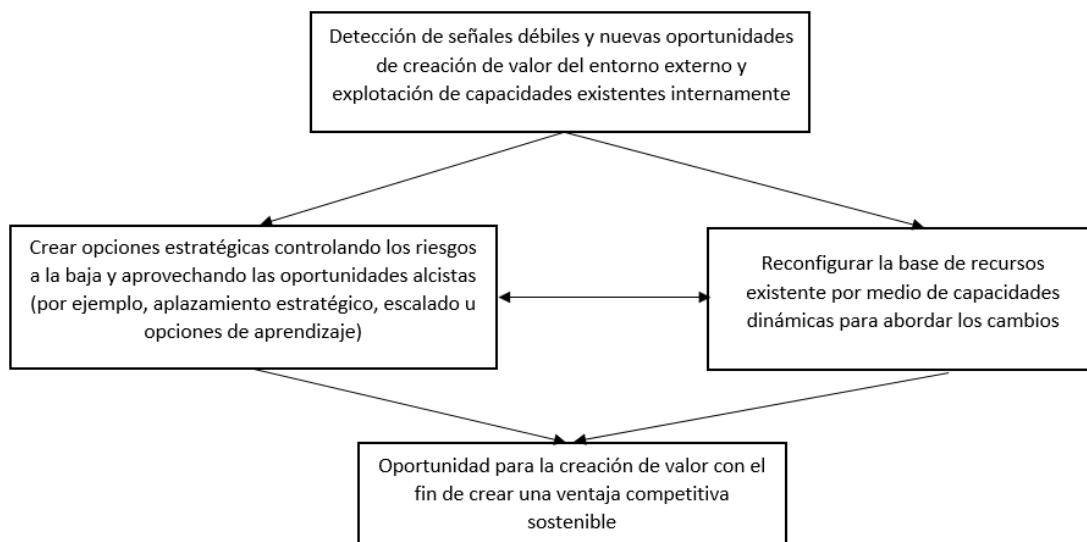


Figura 3 Marco estratégico basado en opciones para crear una ventaja competitiva sostenible. Fuente: Adaptado de (Opening up new strategic options in the pulp and paper industry: Case biorefineries)

Opciones estratégicas como un enfoque de desarrollo

Un caso importante es el que se presenta en Estados Unidos, el cual propone tres tipos de estrategias para contrarrestar el riesgo y la incertidumbre. Primero la estrategia del multilateralismo vinculante que es la intervención de instituciones mundiales para restringir su poder; la segunda la contención acotada donde pone énfasis en cuestiones de seguridad; tercero opción estratégica es la colaboración selectiva esta con el fin de crear lazos cooperativos con diferentes países para ejercer poder, influencia y enfrentamiento a problemas comunes. (Russell & Tokatlian, 2009).

Estados Unidos es uno de los países que han implementado el uso de opciones estratégicas en sus industrias, pues al proporcionar valor agregado a sus productos tienen la posibilidad de aumentar la ventaja competitiva con respecto al mercado sin dejar a un lado los sistemas de información los cuales son una parte medular de las organizaciones hoy en día, aquella empresa que no cuente con ellas no va a progresar en el mercado.

Muchas empresas en la actualidad han formado alianzas reforzando y creando nuevos productos para el mercado, sin embargo, no todas las alianzas consiguen el

éxito esto más se debe a conocer con quién se debe aliar, debe conocerse que beneficio puede obtener a corto mediano y largo plazo.

Para lo cual, Karl-Erik Sveiby (2001) aporta con nueve preguntas para la estrategia del conocimiento que aportan valor a la organización, y que por ende también es aplicable a las pymes, implica la transferencia de conocimiento:

¿Entre individuos?, ¿De individuos a estructura externa?, ¿De la estructura externa a los individuos?, ¿De la competencia individual a la estructura interna?, ¿De la estructura interna a la competencia individual?, ¿Dentro de la estructura externa?, ¿De la estructura externa a la interna?, ¿Desde la estructura interna a la externa? y, ¿Dentro de la estructura interna? (pág. 348)

Estas nueve preguntas se relacionan con la transferencia de aprendizaje que aportan al desarrollo de capacidades de cada empleado tanto dentro como fuera de la empresa, de tal manera que la aportación a la formulación estratégica en general de las pymes, podría mejorar su calidad, ya que estas son aplicadas por las mejores grandes empresas.

Las empresas deben decidir sobre el tipo de estrategia de RSC (Responsabilidades Sociales Corporativas) que perseguirá. Por lo tanto, primero, como con cualquier buen ejercicio de toma de decisiones, una empresa necesita entender cuáles son sus opciones con respecto a las estrategias de RSC. (Galbreath, 2006, pág. 3)

Cada una de las decisiones que toman las empresas van ligadas directamente con las estrategias que aplican a sus actividades diarias, es decir tomando en cuenta las responsabilidades que en conjunto conllevan para poder ejecutar estrategias efectivas y sus diferentes opciones.

En la mayoría de las empresas sean grandes o pequeñas el desarrollo de las actividades que se ejercen dentro de la organización constantemente deben ir acompañadas con un gran potencial de innovación y creatividad para que les permita alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado.

4. DESARROLLO

La formulación estratégica es parte de la planificación estratégica, en tanto que asume las mismas tareas y responsabilidades, como el de ejecutar lo planificado o el de dar a conocer a todos los miembros de las entidades este plan para que todos sepan hacia donde deben dirigir sus esfuerzos.

Este último punto engloba un gran problema, si los empleados no conocen cuál es el objetivo que persigue su desarrollo, aunque la administración pueda afirmar que dicha formulación estratégica está llevándose a cabo, conduce al fracaso, porque

estará quizá ejecutándose en papeles, pero ninguno de sus empleados trabajará para que esto funcione, siendo ellos la principal herramienta de soporte y avance del mismo.

Se plantea que la formulación de estrategias difiere en cada organización ya que cada una persigue metas y objetivos similares, pero nunca iguales a otra corporación. El proceso de formulación de estrategia apropiado para una empresa puede ser diferente de uno adecuado para abordar las tareas estratégicas de una corporación altamente diversificada (Pun, 2003). Además, las estrategias deben ser personalizadas para cada estructura organizacional porque de esta manera se logrará mejores resultados.

Entonces se debe definir claramente los puntos previos relacionados con la organización, como su estructura, visión, misión y demás, para que el desarrollo de nuevas estrategias se encuentren bien encaminadas, pero si en el transcurso de incorporación de las mismas se identifica que la parte inicial de la planificación estratégica ha perdido su rumbo, por estar las pymes en un entorno muy cambiante, esta debe ser actualizada y volver a direccionarse de acuerdo a la situación actual del sector económico donde se desenvuelven sus actividades. Sin olvidar su respectiva divulgación para crear un lenguaje común entre los colaboradores.

A pesar de que la formulación de estrategias es una gestión realizada por los directivos, este es un papel importante en el que deben involucrarse todos quienes conforman la organización, para poder generar un entorno competitivo y que éste además lleve consigo ideas de innovación que se direccionen con los objetivos y metas planteados por la empresa.

Para que las ventajas competitivas tomen fuerza dentro de una entidad, existen procesos de aprendizaje del conocimiento, es decir que lo que se va conociendo con el tiempo no sea visto como una simple experiencia, sino que esta sirva de base para emprender nuevas estrategias que vayan más allá de marcar la diferencia en la industria donde desarrolla sus actividades, para convertirse en ventaja competitiva, lo que llevará a que las pymes puedan romper obstáculos de entrada a los mercados de las grandes empresas

La información de la formulación y opciones estratégicas que se han analizado ayudarán a determinar el direccionamiento estratégico que tomará cada organización algunos de estos conceptos y técnicas se fijan en equilibrar los recursos y habilidades con los que cuenta cada una de la organización también ayuda a determinar oportunidades y riesgos creados por su entorno externo.

Las oportunidades y riesgos son analizados a profundidad por cada organización, además siendo un factor predominante las metas de la organización las mismas que deben ser realistas y bien definidas, para que todos los miembros direccionen correctamente sus esfuerzos laborales.

5. RESULTADOS

Cada organización es un mundo diferente es por esta razón que la planificación será distinta para cada una de ellas, las empresas deben plantearse un direccionamiento estratégico acorde a la estructura en la cual se han fundamentado cada una.

Las empresas se desarrollan en diferentes ambientes dinámicos lo que hace que se planteen diferentes perspectivas. Los enfoques y procesos tradicionales de investigación han logrado desarrollar estrategias comprensión que puede aplicarse eficaz y eficientemente en entornos dinámicos. (Chaharbaghi, Researching strategy formulation and implementation in dynamic, 1995). Es por eso que las opciones y formulación estratégica deben estar en constante adaptación ya que de esta forma se podrán cumplir con los objetivos que se ha planteado la organización y apegarse a las tendencias del mercado en que se desenvuelven.

En las pequeñas y medianas empresas la capacidad de innovación es la que se ha convertido en uno de los puntos clave para la competitividad en el mercado. Pues es cierto la innovación estratégica crea estrategias y por lo tanto de ella se derivan productos únicos o servicios que mejoran el crecimiento de la organización.

En formulación estratégica se tiene presenten algunos aspectos importantes que se debe conocer antes de formular una estrategia los cuales son conocer la estructura de la industria, el producto o servicio que se ofrece, identificar la competencia para poder crear una ventaja competitiva todo esto para poder definir algunas opciones que se puedan implementar.

Las opciones estratégicas son las alternativas que debe realizar la organización con el fin de poder cumplir los objetivos de la empresa, ya sean estas públicas o privadas. Siempre direccionadas a crear valor agregado en sus productos para que estos puedan diferenciarse en el mercado.

Las opciones estratégicas son un puente al éxito puesto que se realiza una ardua investigación referente a los aspectos desarrollo, fabricación, calidad, marketing, finanzas, factibilidad, utilidad para contrarrestar el riesgo y la incertidumbre que regenera implementar una de las opciones estratégicas. Por eso es importante elegir la mejor opción, la cual cumpla con los objetivos de la empresa y fomenta el crecimiento económico e industrial de la empresa.

Una de las opciones estratégicas más aplicadas por las pequeñas y medianas empresas ha sido la estrategia de unidad de negocio, debido que esta estrategia se centra en la competencia que existe en el mercado, tratando de generar valor para que la entidad, la cual trata de producir ganancias, mayores de un periodo a otro. Sin embargo, la estrategia de unidad de negocio tiene muchos conflictos al momento de implementarla relacionados con la segmentación y mercado al que se dirige.

6. CONCLUSIONES

Las formulaciones de las opciones estratégicas son de vital importancia para cada organización ya que les permite direccionar el camino que tomará en el mercado; además de que, con una indicada formulación estratégica se podrá obtener una ventaja competitiva que ayudará a cada empresa a posicionarse y diferenciarse de las otras empresas.

Como se pudo constatar es notable el uso de opciones estratégicas en las industrias ya que fomenta el crecimiento y desarrollo económico al implementar estrategias.

Por otro lado, es indispensable conocer los objetivos de la empresa porque de ellos parte la formulación estratégica, teniendo en cuenta lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer para el logro de una ventaja competitiva.

Comprobamos que las estrategias indican la imagen de los objetivos que se quiere transmitir al mercado empresarial de manera que se debe tener presente, a quién se dirige la compañía, y sobre todo como se pretende diferenciar del resto.

Todas las empresas sean grandes o pequeñas formulan estrategias dentro de su campo laboral para poder diferenciarse de las demás, lo que les permite día a día estar en constante innovación generando así una rentabilidad a largo plazo.

El análisis realizado en este documento permite resaltar la importancia de las diferentes opciones estratégicas, puesto que no solo permite que la empresa se desarrolle, sino también juegue un papel significativo cuando se realice la formulación de estrategias que se procure el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Pätäri, S., Kyläheiko, K., & Sandström, J. (2011). Opening up new strategic options in the pulp and paper industry: Case biorefineries. *ELSEVIER*, 2.
- Akan Richard S., A. M. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategie. *Vol. 27*.
- Back to the future? Strategic Direction. (2012). *Emerald Insight*, 15.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02580541211256495>

- Calderón Hernández, G., & Investigación, S. d. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *JSTORE Revista de ciencias administrativas y sociales*, Vol. 16, 57-72. doi:23741215
- Chaharbaghi, R. F. (1995). *Emerald Insight*. Obtenido de Benchmarking for Quality Management & Technology - Strategy formulation: a learning methodology: <http://dx.doi.org/10.1108/14635779510081634>
- Chaharbaghi, R. F. (1995). Researching strategy formulation and implementation in dynamic. 15 - 26.
- Dandira, M. (2011). Involvement of implementers: missing element in strategy formulation. *Business Strategy Series*, Vol. 12 Issue: 1, 30-34. doi:10.1108/17515631111100386
- Galbreath, J. (2006). "Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations", *Corporate Governance: The international journal of business in society. Emerald Insight*, p.176.
- Lezama, E. C. (2000). Estrategias empresariales para la introducción de tecnologías ambientales en la industria galvanizadora de Guadalajara. *JSTOR Revista Mexicana de Sociología, LXII*, 51-68. doi:10.2307/3541304
- Luck, D., & Lancaster, G. (2013). The significance of CRM to the strategies of hotel companies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5, 55-66.
- Mama, C. J. (2012). *Emerald Insight*. Obtenido de Incorporating business strategy formulation with identity management strategy formulation: <http://dx.doi.org/10.1108/09685221211247271>
- Marqués, F., J., G., & Palacios, D. (2004). Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management. *Emerald Insign*, 2, 251-269. doi:/10.1108/15365430480000513
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Power et al. (2016). Valuation of strategic options in public-private partnerships. *ELSIVIER*, 54.
- Pun, K. F. (2004). A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing. *International Journal of Operations & Productions Management*, 24, 903-928. doi:10.1108/01443570410552117
- Rainer, F., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy formulation: a learning methodology. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2, 38-55. doi:10.1108/14635779510081634

- Rainer, F., Chaharbaghi, K., & Wargin, J. (1995). Analysis of strategy formulation and implementation and Hewlett- Packard. *Management Decision*, XXXIII, 4-16. doi:10.1108/00251749510100203
- Russell , R., & Tokatlian, J. (mayo de 2009). Modelos de política exterior y opciones estratégicas: El caso de América Latina frente a Estados. *CIDOB d'Afers Internacionals*,, 233-234. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/40586393>
- Sveiby, K.-E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 Issue: 4, 344-358. doi:10.1108/14691930110409651
- Yang, X. (2014). "Different choice of strategic innovation among companies in China market", *Journal of. Emerald Insight*, p.108.

Índice de figuras

Figura 1. La analogía de Dominio para una organización sin metas.....	463
Figura 2. Proceso de aprendizaje de doble ciclo y formulación Estratégica.....	464
Figura 3 Marco estratégico basado en opciones para crear una ventaja competitiva sostenible.....	465