

Estrategia es:

El pensamiento estratégico consiste en comprender las relaciones entre los contextos interno y externo de una compañía con sus acciones y desempeño.

Administración Estratégica

La administración estratégica es el arte y ciencia de formular, interpretar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas computarizados de información para el éxito de empresa.

De igual forma la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos, mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistemáticas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización.

(Una acción es la adquisición y uso de los activos de la organización que pueden ser: knowhow, procesos de negocio, planta y equipo, posicionamiento de marca también llamado brand equity, estructura organizacional formal e informal, recursos financieros etc)

(El ambiente externo incluye tanto las características de la industria, competidores, compradores y proveedores actuales y potenciales)

Una meta de la administración estratégica es proporcionar estructuras conceptuales que ayuden al administrador a comprender las relaciones clave entre: acciones, contexto y desempeño organizacional.

La empresa debe tener conciencia de los cambios que se presenta del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que pueden ser medibles y alcanzables, se proponen acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo.

El proceso de administración que indica que la organización prepara planes estratégicos y después se debe de actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza administración estratégica esto es porque formula estrategias para las operaciones que realiza diariamente cumpliendo así sus metas y objetivos.

El siguiente organigrama nos presenta el proceso de administración estratégica:

1) Identificar la misión, objetivos y las estrategias actuales

Se debe conocer con exactitud el tipo de negocio al cual nos estamos dedicando o al que no nos vamos a dedicar. Ya que en muchas ocasiones por no tener bien definida nuestra misión se cometen errores que más adelante afectarán a la empresa.

2) Analizar el ambiente

Conocer lo que sucede en el ambiente externo es de suma importancia y esto es porque así la empresa estará preparada para enfrentarse a las dificultades que se presenten. Evitando con esto que las operaciones de la empresa se vean afectadas por ellas.

3) Identificar oportunidades y amenazas

Ya analizado el ambiente, se evalúan las oportunidades de las cuales la empresa puede explotar y se evalúan las amenazas a las que se van a enfrentar.

4) Analizar recursos de la organización

El administrador de la empresa debe analizar los recursos con los cuales cuenta la empresa. Conocer si la empresa tiene las herramientas necesarias para poder competir con las demás empresas del mercado. Es evaluar los recursos que posee la empresa.

5) Identificar fortalezas y debilidades

Como resultado de la evaluación de los recursos se obtiene la competencia distintiva, que son las habilidades y recursos que determinan las armas con las cuales cuenta la empresa para la competitividad de la organización.

6) Revalorar misiones y objetivos de la organización

Conocido como análisis integrado del proceso de administración estratégica (SWOT), evalúa la posición en la que la empresa puede laborar a base de sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. En este paso es en el cual los directivos se encargan de evaluar su misión y objetivos, esto es por si es necesario modificarlos o continuar con los mismos.

7) Formular estrategias

Se desarrollan y evalúan las estrategias posibles para que la empresa aproveche los recursos existentes de la mejor manera y saber como aprovechar las oportunidades que se encuentran en el ambiente. En este paso es donde los directivos se encargan de establecer la ventaja competitiva de la empresa dentro de su mercado.

8) Implementar estrategias

Se crea una cultura y estructura organizacional para al estrategia, realizar cambios dentro de las actividades comerciales, hacer presupuestos y sistemas de información. La tarea de la planeación

estratégica no termina con formularla sino en implmentetar, conseguir que los gerentes y empleados llevan a cabo las estrategias formuladas. Si los gerentes no saben implementar correctamente la estrategia no servirá de nada que esta sea excelente para la organización.

9) Evaluar resultados

Finalmente son evaluados los resultados obtenidos en la empresa, para conocer lo efectividad de la estrategias, reconocer el desempeño que dan como resultado y reconocer las fallas o debilidades de estas, para poder realizar las correcciones necesarias.

EL proceso de administración estratégica consta de los 9 pasos antes mencionados en el cual se encuentra incluida la planeación estratégica formada por los 7 primeros pasos.

Como ya comentamos para la formulación e implementación de una estrategia es necesario que el director ejecutivo posea un mapa conceptual de las relaciones que guardan entre sí, acciones, contexto y desempeño.

Debemos considerar que el **proceso estratégico** es la manera en que una organización obtiene información necesaria para desarrollar y mantener ese mapa conceptual, para formular y cambiar la estrategia y comunicarla y ponerla en práctica dentro de la organización. La mayoría de las empresas maduras tienen un proceso formal y sistemático para el desarrollo de su estrategia, mejor conocido como planeación estratégica.

La planeación estratégica cuenta con una suma importancia dentro de la administración de las empresas, esto es porque proporciona resultados más eficientes.

La planeación estratégica es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a efectuar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativamente. Buscar la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien.

Según Steiner George a mediados de 1950 fue introducida por primera vez la planeación estratégica principalmente en empresas comerciales. Las que introdujeron a su sistema la planeación fueron empresas que contaban con una gran importancia dentro de los mercados.

Era conocida también la planeación estratégica formal como sistema de planeación a largo plazo. Desde esa época las empresas se preocuparon por introducir la planeación dentro de sus actividades, ya que la planeación estratégica es el principal apoyo de la dirección estratégica de una organización.

La planeación estratégica se encarga de cubrir todos las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiarán a la organización como un todo y no sólo cumpliendo los de un departamento en particular.

Modelo para la planificación estratégica

Formato para un plan básico

1 Formulaciones estratégicas

- a) Definición de la misión
- b) Definición de la visión
- c) Establecimiento de las metas
- d) Establecimiento del enfoque
- e) Establecimiento de la ventaja competitiva
- f) Establecimiento de la lógica de la estrategia
- g) Objetivos a largo plazo

2 Revisión del ambiente externo

- a) Ambiente industrial
- b) Macroambiente (PESTED)
- c) Evaluación de oportunidades y amenazas

3 Revisión del ambiente interno

- a) Análisis de la cadena de valor
- b) Análisis financiero
- c) Evaluación de fuerzas y debilidades

4 Definición de estrategias empresariales

Misión:

Dice Drucker que es la razón de ser del negocio. Senge señala que las organizaciones exitosas “poseen un sentido más amplio que va más allá de la satisfacción de las necesidades de sus propietarios y empleados. Buscan contribuir de manera única agregando una fuerte distintiva de valor”.

La misión proporciona a todos los niveles de la organización, al Directivo, Administrativo y Operacional. A los Administrativos le proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz; Al nivel Directivo, saber utilizar las oportunidades que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa, se tiene claro el camino a seguir evitando riesgos o terrenos desconocidos. El operativo proporciona el papel principal en el desarrollo de las actividades de la organización.

Visión:

Es la dirección que se le proporciona a la organización en un largo plazo, se va construyendo y mejorando conforme pase el tiempo y según la situación del mercado. Según Morrissey es una presentación de cómo cree Usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados y propietarios.

También el autor Certo S. menciona que es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamiento específico sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.

Según Corona F. para poder hacer una visión de la organización deben formularse 3 preguntas que son:

- 1)Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?
- 2) En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?
- 3) Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

En términos muy sencillos la visión de un negocio o de su director será la de traer el futuro al presente para tomar decisiones de acuerdo a los recursos con los que se cuenta.

Metas:

El primer elemento de una estrategia coherente es un conjunto claro de metas a largo plazo hacia las cuales se orienta. Estas metas típicamente se refieren a la posición de mercado o estatus que la organización espera lograr mediante su estrategia. Por ejemplo las metas a largo plazo podrían ser: “dominar el mercado”, “ser el líder en tecnología”, “una empresa de calidad superior”. Al decir largo plazo se indica que estas metas son duraderas. Son diferentes de los objetivos específicos que una organización podría establecer para un determinado período de planeación. Una meta a largo plazo, como la de tener los productos de mayor calidad en la industria, no es aquella que puede borrar de la lista después de haberla alcanzado. Mas bien es una meta que puede llevar mucho tiempo alcanzar y una vez lograda se debe tener interés en mantenerla.

Al incluir metas a largo plazo dentro de la estrategia, podría parecer que se están confundiendo los fines (las metas a largo plazo) con los medios (la estrategia): Pero ambos están estrechamente entrelazados. “Dominio de mercado” puede ser considerado como parte de una meta debido a que estipula lo que la organización espera lograr. Sin embargo, también es parte de la estrategia ya que tiene implicaciones para el plan de acción que deberá perseguir la organización.

Una estrategia diseñada para respaldar el dominio de mercado implicará usualmente un conjunto diferente de actividades de las que requiere una estrategia para respaldar la intención de ser uno

más entre muchos competidores iguales. Por ejemplo, ser el productor de “precio más bajo” es congruente con el dominio de mercado. Establecer un precio que iguale los precios de la competencia tiene más probabilidades de ser congruente con una estrategia que pretenda compartir el mercado.

En las metas se debe estar muy claro a dónde se quiere llegar. Las metas se pueden concebir como el ¿dónde? De la estrategia: ¿dónde quieren los administradores que se encuentre la organización? Para lograrlo, las metas deben ser más específicas que el dictado principal de “maximizar las utilidades”. Una meta a largo plazo que plantee la maximización de utilidades es demasiado amplia y no puede tener mucho contenido estratégico.

Además del propósito fundamental de ayudar a explicar la estrategia, incorporar metas dentro de ella puede servir al menos a otros dos propósitos. El primero es motivacional. Proporcionar una meta común puede dar a los empleados un sentido de propósito, así como el conocimiento de que ellos y sus compañeros están trabajando para lograr una meta común. El segundo es competitivo. Al delimitar claramente una posición competitiva deseada, la organización puede ser capaz de persuadir a sus rivales de concentrar sus esfuerzos en otra parte.

Enfoque:

El enfoque de un negocio define las actividades a las cuales se dedicará. Esto incluye una definición de los productos, mercados, geografías, tecnologías y procesos con los que trabajará. El enfoque casi siempre define los productos y servicios que la organización proporcionará y sus mercados meta (demográfico, sectorial, geográfico). También puede definir cuáles actividades de la cadena de valor de estos productos y servicios hará con sus propios recursos. El enfoque es el “qué” de la estrategia. ¿Qué tipo de productos producirá?, ¿Qué actividades realizará con sus propios recursos dentro de la organización y qué mercados buscará?

El enfoque también define (implícitamente) las actividades que no emprenderá la organización. Lo que abarque la estrategia depende de esta característica. Las compañías se ven bombardeadas por oportunidades para aventurarse más allá de su ámbito de actividades actual y por los argumentos de los gerentes de línea acerca de los méritos de realizar dentro de la empresa las actividades que actualmente se obtienen mediante outsourcing. La declaración del enfoque define la posición de la compañía con respecto a estos asuntos estratégicos amplios y polémicos. El enfoque de la estrategia evita que se pierda tiempo en la confusión por determinar qué actividades deberá realizar la organización y le permite concentrarse en tener un buen desempeño dentro de ese ámbito.

Ventaja competitiva:

Es el cómo de la estrategia. Define cómo intenta la organización lograr sus metas a largo plazo dentro de su enfoque elegido. Dado que la compañía enfrenta competidores reales y potenciales, debe tener una razón de peso que le permita esperar que será capaz de competir eficazmente con ellos. Como lo sugiere la frase “ventaja competitiva” una organización de alto desempeño debe

lograr ventaja sobre sus competidores. Para tener éxito no es necesario que una compañía tenga una ventaja sobre todos sus competidores. Muchos mercados tienen espacio para varias empresas con igualdad en cuanto a su capacidad para competir. Sin embargo, hablando en términos generales, una organización se desempeñará mejor si su fuente de ventaja competitiva es única.

La variedad de fuentes potenciales para el desarrollo de la ventaja competitiva serán tomadas de la propuesta de M. Porter que son: LCG, Dif, Nichos.

Lógica de la estrategia:

Tal vez el elemento más importante de una estrategia sea la lógica mediante la cual la organización intenta lograr sus metas. Para ver por qué, considérese el siguiente ejemplo:

“Nuestra estrategia es dominar el mercado interno de tarros de bajo costo al ser el fabricante de más bajo costo del mercado de masas”

Esta estrategia contiene una meta a largo plazo y una descripción sencilla tanto del enfoque como de la ventaja competitiva. La meta es dominar el mercado de tarros. El enfoque es producir tarros de precio económico para el mercado de masas. La ventaja competitiva de la empresa es su producción de bajo costo. Sin embargo, el ejemplo ignora un elemento crucial de cualquier estrategia: explicar por qué funcionará esta estrategia. ¿Por qué este enfoque de producto y esta ventaja competitiva darán lugar a un desempeño elevado para esta empresa particular en esta industria particular. El “por qué” constituye la lógica de la estrategia.

Para ver cómo contribuye la lógica de la estrategia, considere la siguiente estrategia ampliada:

“Nuestra estrategia es dominar el mercado interno de tarros baratos al ser el fabricante de precio más bajo que vende a través de canales de mercado de masas. Nuestro precio bajo en estos canales generará un volumen elevado de ventas y, dado que en la producción de tarros hay economías de escala, nos convertirá en el productor de más bajo costo, lo que nos permitirá alcanzar márgenes favorables, incluso con un precio bajo.”

Esta estrategia más completa logra dos cosas: primero, responde a la pregunta “por qué”. En particular, explica el vínculo entre costo bajo, precio bajo y la meta de dominar el mercado. Los costos bajos permiten que la empresa cobre precios bajos, lo cual genera grandes volúmenes. Las economías de escala en la producción implican que los volúmenes grandes permiten que la organización produzca a un costo bajo. Si la compañía tiene la participación de mercado más grande (lo cual sucederá, si “domina el mercado”) y si las economías de escala persisten en estos volúmenes muy grandes, tendrá una ventaja competitiva sobre sus rivales. Esto es lo que le permite cobrar precios más bajos que sus competidores.

La noción de la lógica contiene el argumento clave para saber por qué tendrá éxito la organización.

Mientras el administrador no sea capaz de articular la forma como las metas, el enfoque, y la ventaja competitiva se integren para proporcionar un argumento coherente y convincente para el éxito de la organización, tendrá tan sólo una lista de elementos, no una estrategia.

Objetivos:

Los objetivos de una organización es la unión de la misión y visión de una forma específica, son las metas a las cuales la empresa debe de llegar. Estos objetivos deben de ser conocidos por las personas que laboran en la empresa para que así los tengan presentes y sepan hacia dónde va la organización, son los resultados específicos que se esperan cumplir en el tiempo establecido.

Para que los objetivos cuenten con valor en el desarrollo de la empresa, deben presentarse en forma cuantificable y deben de tener un tiempo límite para llegar a ellos. Cuando se habla de cuantificables es decir específicamente cuanto se quiere aumentar o reducir por ejemplo.

Existen dos tipos de objetivos:

Los financieros.- Muy importantes por que si no se tienen bien estructurados la empresa llegaría a tener problemas económicos, lo que provocaría una empresa sensible. Manejan principalmente el aumento de utilidades, contar con flujo de efectivo y la obtención de rendimiento sobre la inversión.

Los estratégicos.- Se encuentran relacionados con la competitividad de la empresa, analizar la situación en el mercado, aumentar la participación, mejorar a la competencia y buscando incrementar a sus cliente.

Ejemplos de objetivos financieros:

Crecimiento de ingresos más rápido

Crecimiento de beneficios más rápido

Dividendos más altos

Mayores márgene de beneficio

Mayor rentabilidad en capital invertido

Mejor calificación en el mercado de bonos y créditos

Mayores flujos de efectivo

Crecimiento en precio de acciones

Estructura de ingresos más diversificada

Ejemplos de objetivos estratégicos:

Mayor SOM

Posición más alta y segura en la industria

Mayor calidad en los productos

Costos más bajos en relación con los competidores claves

Línea de productos más amplia y atractiva

Mejor reputación con los clientes

Servicio a los clientes superior

Reconocimiento como líder en tecnología e innovación de productos

Mayor capacidad para competir en mercados internacionales

Mayores oportunidades de crecimiento