

## La planeación estratégica en las organizaciones

1. **Introducción**
2. **Surgimiento de la planeación estratégica**
3. **La planeación en las organizaciones (concepto general)**
4. **Tipos de Planes**
5. **Proceso de la planeación**
6. **Estrategia**
7. **Conclusión**
8. **Bibliografía**

### Introducción

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento de este tema. El propósito de este libro es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todo directos a cualquier nivel debería conocer.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyo ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles a todas estas personas un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

## CAPITULO I

### SURGIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### A. La Planeación: Aspectos Generales

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la **eficacia** – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la **eficiencia** – la habilidad para hacerlas "correctamente" . De estos dos criterios, Drucker sugiere que ;la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la **planeación**: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

#### B ¿Qué es Estrategia?

##### El Enfoque Tradicional:

Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario **The American Heritage** define **estrategia** como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y

conducción general de operaciones de combate en gran escala". El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, **Alfred Chandler de Harvard** definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos". En la definición de **Chandler** está implícita la idea de que estrategia involucra planeación **racional**. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, **James B. Quinn del Dartmouth College** ha definido la estrategia como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

#### Un Nuevo Enfoque:

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la [planeación han generado críticas. Como ha señalado **Henry Mintzberg de McGill University**, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con **Mintzberg**, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de **Mintzberg** se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, **Mintzberg** ha definido estrategia como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada** (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planteada).

## CAPITULO II

### LA PLANEACION EN LAS ORGANIZACIONES (CONCEPTO GENERAL)

#### **A. ¿Qué es la Planeación Estratégica?**

En este capítulo se expondrá la definición de la planeación estratégica y algunos modelos conceptuales y operativos del sistema de la planeación estratégica.

##### A.1 Definición de la Planeación Estratégica Formal:

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema que se que es el tema de este capítulo". Subsecuentemente, otros términos han sido creados. Hace tiempo, y por razones que mencionaré más adelante, abandoné que al igual que otros colegas que escribían sobre este tema, el uso exclusivo del término "planeación a largo plazo" para describir el sistema, a pesar de que no todos están de acuerdo conmigo cuando utilizo como sinónimos "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación a largo plazo", "planeación formal", "planeación integrada completa", "planeación corporativa", "planeación estratégica" y otras combinaciones con estas palabras. Sin embargo, cada vez se utiliza con mayor frecuencia "planeación estratégica formal" para describir lo mismo que con las otras frases mencionadas.

#### **B. La Importancia de la Planeación**

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de **qué** es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que la prensa comercial (**The Wall Street Journal, Fortune, y otros**) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas

generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

### **C. La Importancia de las Metas**

Todos soñamos con encontrar fama y fortuna y con ganarnos el respeto y la admiración de los demás. Para que nuestros sueños se hagan realidad, sin embargo, necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas realísticamente alcanzables. Lo mismo es aplicable para las organizaciones. Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones.

#### C.1 Las metas proporcionan un sentido de dirección

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

#### C.2 Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

#### C.3 Las metas guían nuestros planes y decisiones

¿Le gustaría convertirse en un campeón de ajedrez? ¿O en un campeón olímpico? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?

#### C.4 Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del **control**, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. La "replaneación", de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización.

Como evidencia de la importancia de las metas, considere el caso de **Servus Rubber**, cuya meta original era fabricar botas de hule de alta calidad para granjeros, trabajadores de la construcción, electricistas, personal militar y trabajadores industriales. Cuando los fabricantes de Corea del Sur introdujeron productos competitivos que eran considerablemente más baratos y de menor calidad, los administradores de **Servus** adoptaron una nueva meta: en lugar de mantenerse en su nicho como fabricantes de botas de alta calidad, tratarían de competir con los coreanos en precio. Esta nueva meta condujo a **Servus** a usar materiales baratos y equipo ineficiente. El entusiasmo en la compañía declinó y para 1981 las utilidades disminuyeron en un 50 por ciento.

Dos jóvenes empresarios, Tommy Hewitt, de 35 años de edad y Michael Cappy, de 33, antiguos empleados de GE, compraron **Servus** y establecieron otra meta: salvar la compañía y restaurar su antigua reputación. Para cumplir esta meta decidieron diferenciar **Servus** de sus competidores ofreciendo productos que representarían el mayor valor y una relación de precio y calidad. Esto los llevó a desarrollar productos y mercados nuevos, a trabajar con empleados para mejorar el ánimo y a reemplazar a los administradores ineficientes. **Hewitt** y **Cappy** pudieron formular los planes y actividades que movilizaron a la compañía de estar al borde del desastre a la prosperidad, gracias a que supieron cambiar las metas oportunamente.

## CAPITULO III

### TIPOS DE PLANES

Las organizaciones modernas son extremadamente complejas. Una empresa multinacional como la General Motors, por ejemplo, tiene que coordinar las acciones de miles de empleados en todo el mundo. No debe, por lo tanto, sorprender que todos los administradores de todos los niveles desarrollen planes para guiar a sus subunidades hacia las metas que contribuirán a las metas generales de la organización.

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes. Los **planes estratégicos** son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, mientras que los **planes operacionales** (que serán abordados en el siguiente capítulo) indican serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

En la cima está la **definición de la misión**, una meta general basada en las **premisas de planeación** de la organización y que constituye la base de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo. La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros. Como ejemplo consideremos la misión visionaria descrita por un ex-presidente de AT&T hace cerca de 80 años: " El sueño de un servicio telefónico barato, rápido y a nivel mundial no es una especulación.

Es una declaración perfectamente clara de que algo va usted hacer" . Desde su desincorporación en 1984, por supuesto, AT&T ha variado su misión; la finalidad de la compañía ahora es ser "un factor principal en el movimiento mundial y en el manejo de la información" . Aun cuando esta definición carece del dramatismo de la anterior, continua ilustrando la nueva conciencia que AT&T tiene de sí misma como proveedora de información – y no únicamente como un servicio telefónico – para los clientes de los Estados Unidos y del resto el mundo. La definición de la misión constituye entonces, la fuerza impulsora tanto de las metas estratégicas como de las operativas, mismas que a su vez dan forma a los planes estratégicos y operativos.

Se requiere cuando menos hacer cuatro distinciones principales entre planes estratégicos y operativos.

1. **Los horizontes temporales.** Los planes estratégicos tienden a implicar años y a veces décadas. Por ejemplo, Coca – Cola adoptó una estrategia de alcance continental para lograr la meta de hacer de Europa su mercado más rentable en la década de 1990. Durante por lo menos cinco años, Coca - Cola compró o construyó compañías en las plantas embotelladoras europeas. Por otra parte, Coca – Cola sería la bebida no alcohólica exclusiva en la Euro Disneylandia de Francia con la intención de tener una gran presencia en la Olimpiadas de Barcelona y Albertville, Francia, la Feria Mundial de Sevilla, España y en otros importantes eventos europeos. AS nivel operativo, William Hoffman, jefe de los embotelladores en Francia, promulgó estas metas estratégicas contratando 350 "vendedores", previamente capacitados en la recientemente creada universidad Coca – Cola, a los que envió a visitar a los revendedores franceses, donde programaron promociones especiales utilizando cintas, plumones y limpiadores de vidrios para asegurarse de que la Coca fuera debidamente exhibida.
2. **El alma.** Los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los planes operativos tiene un alcance más estrecho y limitado. Por tal razón algunos especialistas en administración hacen una distinción entre **metas** estratégicas y **objetivos** operativos. (Utilizaremos los términos indistintamente, sin embargo, dando por hecho que aún las metas estratégicas deben establecerse en términos específicos, medibles e incluyendo una fecha de realización. En el próximo capítulo tendremos más que decir sobre la formulación de los objetivos.) A nivel estratégico, Coca – Cola promulgó un amplio programa para establecer una red de embotelladoras confiables, estratégicamente localizadas, y aumentar la visibilidad de Coca-Cola ante los consumidores europeos. A nivel operativo, esta estrategia se convirtió en una serie de objetivos específicos, medibles y a corto plazo para los vendedores

franceses de Coca-Cola, tales como visitar 15 revendedores a la semana y programar ocho promociones en las tiendas mensualmente.

3. **Complejidad e impacto.** Con frecuencia las metas estratégicas son generales y engañosamente simples. Consideremos, por ejemplo, la meta "simple" de la Coca de hacer de Europa su mercado más rentable en la década de 1990. No obstante, la simplicidad de esta meta esté formando a la Coca a repensar algunas de sus viejas políticas, entre ellas su relación con los embotelladores europeos, quienes previamente compraban el concentrado de Coca para después vender y promover Coca a los vendedores de manera independiente. Como resultado, las promociones de Coca –así como las ventas- algunas veces variaban de región. Para prevenir esto, Coca-Cola está adquiriendo mayor control sobre sus embotelladores extranjeros. A su vez esta estrategia apoyó otra meta estratégica para aumentar la visibilidad del producto cuando Coca-Cola embarcó miles de latas de Coca de su nueva planta embotelladora de Dumquerke, Inglaterra, para la apertura del Muro de Berlín, donde se obsequió el refresco a los participantes en la celebración. Este plan operativo era complejo, pero hubiera sido imposible si la estrategia de Coca-Cola no hubiera establecido las bases.
4. **Independencia.** Para que la organización avance de manera efectiva, las metas y los planes operativos tiene que reflejar las metas y los planes estratégicos, así como la misión general de la organización. Por consiguiente, los vendedores de Coca-Cola reciben capacitación y directrices específicas acerca de la manera autorizada por la compañía para promover el producto.

## CAPITULO IV

### PROCESO DE LA PLANEACIÓN

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales vamos a desarrollar a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implementación de la estrategia y
- C. Evaluación de la estrategia

#### A. Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

##### A.1 Formulación de las Metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de

producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

### A.2 Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

### A.3 Análisis del Ambiente

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiente consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión.

Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

#### A.3.1 Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados : el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

#### A.3.2 Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden lleva a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

#### A.4 Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis **FODA**. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

#### A.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

#### A.4.2 Evaluación de Opciones Estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas: (1) la estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes, (2) debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia, (3) debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y (4) por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

#### A.4.3 Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

### **B. Implementación de la Estrategia**

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

#### B.1 Diseño de una Estructura Organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o

descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

#### B.2 Diseño de sistema de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

#### B.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un *ajuste* entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

#### B.4 Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

### **C. Evaluación de la Estrategia**

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico: (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada? (2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

## CAPITULO V

### ESTRATEGIA

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: (1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y (2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En esta definición el vocablo "programa" implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo." Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos.

#### A. Los Tipos de Estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

- Las Estrategias de Integración,
- Las Estrategias Intensivas,
- Las Estrategias de Diversificación; y
- Las Estrategias Defensivas

##### A.1 Las Estrategias de Integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

###### A.1.1 Integración hacia adelante

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una compañía está apostando gran parte de su futuro a la integración hacia adelante es Coca-Cola. Coca-Cola sigue comprando embotelladores nacionales y extranjeras, la más reciente de ellas, la segunda empresa embotelladores de EEUU, Johnson Coca-Cola Bottling, de Chattanooga, por 450 millones de dólares. Johnson se encarga de cerca del 11% de todos los refrescos de Coca-Cola embotellados y enlatados de EEUU. Coca-Cola ha logrado mejorar la eficiencia de la producción y la distribución de las embotelladoras adquiridas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

###### A.1.2 Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

### A.1.3 La Integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Esta fue la razón principal por la que Renault adquirió Volvo recientemente, para convertirse en el tercer fabricante de autos de Europa, después de Volkswagen y Volvo.

## A.2 Las Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas,," porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

### A.2.1 Penetración en el Mercado

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. Procter & Gamble es un ejemplo del caso, pues ha gastado muchísimo en publicidad para aumentar la participación de Venezia, su perfume mejor posicionado en el mercado. Su campaña publicitaria comprende anuncios de página entera, con tiras aromáticas, en revistas de lujosas presentación.

### A.2.2 El Desarrollo del Mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. Un ejemplo sería el caso de Pepsi cuando invirtió 500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca-Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados de Europa Oriental.

La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

### A.2.3 El Desarrollo del Producto

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios (más blancura, con calcio, etc.) y tamaños.

## A.3 Las Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice: "Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia." De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se "ciñan a la trama" y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.

#### A.3.1 La Diversificación Concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e internet.

#### A.3.2 La Diversificación Horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Un ejemplo es la adquisición de Columbia Pictures Entertainment Company, por parte de Sony Corporation. Esta compra sumó 3.4 mil millones de dólares y representa la adquisición más grande que haya hecho Japón en la industria estadounidense del entretenimiento.

#### A.3.3 La Diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. General Electric fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradoras.

### A.4 Las Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

#### A.4.1 La Empresa de Riesgo Compartido (joint venture)

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos. Por ejemplo, Canon suministra fotocopias a Kodak, General Motors y Toyota ensamblan automóviles. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.

#### A.4.2 El encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

#### A.4.3 Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización. Un ejemplo lo tenemos en Ryder System, compañía arrendadora de camiones, la cual se deshace de su negocio aeronáutico.

#### A.4.4 Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

**CONCLUSIÓN** La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992

DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación

JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición

**carlos barthelmess vargas**

[barthelmess1@hotmail.com](mailto:barthelmess1@hotmail.com)