Administración estratégica

**ADMINISTRACiÓN ESTRATÉGICA**

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACiÓN ESTRATÉGICA?

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. ¿Qué son las estrategias de una organización? Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos. Uno de los términos utilizados con frecuencia en la administración estratégica es el modelo de negocio, que es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero. El modelo de negocio se enfoca en dos factores: (1) si los clientes valorarán lo que produce la compañía, y (2) si la compañía puede ganar dinero produciéndolo

¿POR QUÉ LA ADMINISTRACiÓN ESTRATÉGICA ES IMPORTANTE?

Por tres razones. La más significativa es que puede hacer la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización. Otra razón que la hace importante tiene que ver con el hecho de que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Lidian con esta incertidumbre mediante el proceso de administración estratégica para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar.

Por último, la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización; la administración estratégica ayuda a lograrlo

**EL PROCESO DE ADMINISTRACiÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de administración estratégica es un proceso de seis pasos, que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los cuatro primeros pasos describen la planeación que debe llevarse a cabo, la implementación y la evaluación también son importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fallar si la administración no las implementa o evalúa apropiadamente.

PASO 1: IDENTIFICAR LA MISiÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACiÓN,

SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Toda organización requiere una misión; una declaración de su propósito. Para los gerentes también es importante identificar los objetivos globales y estrategias. Para que tengan una base para establecer si éstos se deben modificar

PASO 2: REALIZAR UN ANÁLISIS EXTERNO

el entorno externo como una restricción importante para las acciones del gerente. El análisis de dicho entorno es una etapa crítica del proceso de administración estratégica. En un análisis externo, los gerentes deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios.

Una vez que han analizado el entorno, los gerentes necesitan señalar las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar. Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas.

PASO 3: REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO

proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los recursos de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Son lo "que~ la organización tiene.

Por otro lado, las capacidades son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio ("cómo ~ se realiza un trabajo). Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía se conocen como habilidades clave. Después de completar un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único. Las debilidades son actividades que

la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee.

A la combinación de los análisis interno y externo se le llama análisis FODA, el cual es un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización

Después de completar el análisis SWOT, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, las estrategias que (1) explotan las fortalezas y las oportunidades externas de una organización, (2) amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas, o (3) corrigen debilidades críticas

PASO 4: FORMULACiÓN DE ESTRATEGIAS

Mientras los gerentes formulan estrategias, deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Existen tres tipos principales de estrategias que formulan los gerentes: corporativas, de negocio y funcionales

PASO 5: IMPLEMENTACiÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar.

PASO 6: EVALUACiÓN DE RESULTADOS

El paso final del proceso de la administración estratégica es la evaluación de resultados

**ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Como mencionamos anteriormente, las organizaciones utilizan tres tipos de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA?

Una estrategia corporativa es aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización.

¿CUÁLES SON LOSTIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS?

Los tres tipos principales de estrategias corporativas son crecimiento, estabilidad y renovación.

Veamos cada tipo:

Estrategias de crecimiento. Mediante una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios. Gracias a su estrategia de crecimiento, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado.

Una organización que crece por medio de la *concentración* se enfoca en su línea de negocio primordial e incrementa el número de productos ofertados o mercados atendidos en d icho negocio primordial.

Es posible que una compañía elija crecer mediante la *integración* vertical ya sea hacia atrás,

hacia adelante, o ambas. En la integración vertical hacia atrás, una organización se convierte

en su propio proveedor y así puede controlar sus entradas. En la *integración horizontal* una compañía crece combinándose con sus competidores. Por último, una organización puede crecer a través de la *diversificación,* ya sea relacionada o no relacionada. Con la diversificación relacionada, una compañía se combina con otras compañías de industrias diferentes, pero relacionadas.

Estrategias de estabilidad Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. Con este tipo de estrategia, la organización no crece, pero tampoco decae.

Estrategias de renovación. Los gerentes necesitan desarrollar estrategias llamadas estrategias de renovación que busquen detener la caída del desempeño. Existen dos tipos principales de estrategias de renovación: estrategias de reducción y estrategias de recuperación. Una *estrategia de reducción* es una estrategia de corta duración que se utiliza para problemas menores de desempeño. Este tipo de estrategia ayuda a una organización a estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las capacidades de la organización, y prepararla para competir de nuevo. Cuando los problemas de una organización son más serios, se necesitan acciones más drásticas, como una *estrategia de recuperación.* Los gerentes realizan dos cosas tanto para la *estrategia de reducción,* como para la *estrategia de recuperación:* llevan a cabo operaciones de reducción de costos y de reestructuración de la organización. Sin embargo, en una estrategia de recuperación, estas medidas son más drásticas que en la estrategia de reducción

¿CÓMO SE MANEJAN LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS?

Cuando la estrategia corporativa de una organización abarca varios negocios, los gerentes pueden manejar este conjunto, o cartera de negocios, mediante una herramienta llamada matriz de cartera corporativa. Esta matriz proporciona un marco de trabajo para comprender distintos negocios, y ayuda a los gerentes a establecer prioridades para la asignación de recursos. La primera matriz de cartera, la matriz BCG, introduce el concepto de que es posible evaluar varios negocios de una organización por medio de una matriz de 2 X 2 para identificar cuáles ofrecen un alto potencial y cuáles están drenando los recursos de una organización

**ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD**

Una estrategia de competitividad es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Para una pequeña organización con una sola línea de negocios o para una gran organización que no se ha diversificado en mercados o productos diferentes, la estrategia de competitividad describe la forma en que competirá en su mercado principal o primario. Cuando una organización participa en varios negocios diferentes, por lo general, a los negocios individuales que son independientes y que tienen su propia estrategia de competitividad se les llama unidades estratégicas de negocio (VEN).

EL PAPEL DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El desarrollo de una estrategia de competitividad efectiva requiere la comprensión de la ventaja competitiva, que es lo que separa a una organización, esto es, su sello distintivo. Este sello distintivo proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que la organización hace algo que las otras no hacen, o lo hace mejor que las otras.

La calidad como ventaja competitiva. Si se implementa de manera adecuada, la calidad puede ser una forma mediante la cual una organización crea una ventaja competitiva importante. Ésta es la razón por la cual muchas organizaciones aplican conceptos de administración de la calidad como un intento por distinguirse de sus competidores. Si un negocio es capaz de mejorar continuamente la calidad y confiabilidad de sus productos, puede tener una ventaja competitiva permanente.

Cómo mantener la ventaja competitiva. Cada organización tiene recursos (activos) y capacidades

(un método para llevar a cabo el trabajo). Sin embargo, con el uso de la administración estratégica, los gerentes pueden colocar en mejor posición a sus organizaciones para obtener una ventaja competitiva sostenible. Una de sus contribuciones más importantes fue explicar cómo los gerentes pueden crear una ventaja competitiva sostenible. Una parte importante de hacer esto es un análisis de la industria, el cual se hace por medio del modelo de las cinco fuerzas.

**Modelo de las cinco fuerzas.** En cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia.

*l. Amenaza de nuevas entradas.* ¿Qué tan probable es que nuevos competidores entren a la industria?

*2. Amenaza de sustitutos.* ¿Qué tan probable es que productos de otras industrias puedan ser sustituidos por los productos de nuestra industria?

*3. Poder de negociación de los compradores.* ¿Cuánto poder de negociación tienen los compradores (clientes)?

*4. Poder de negociación de los proveedores.* ¿Cuánto poder de negociación tienen los proveedores?

*5. Rivalidad actual.* ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores de la industria actual?

ELECCiÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Una vez que los gerentes han evaluado las cinco fuerzas y realizado un análisis SWOT, están listos para seleccionar una estrategia de competitividad apropiada, esto es, una que encaje con las fuerzas competitivas (recursos y capacidades) de la organización y de su industria. Cuando una organización compite con base en los menores costos en su industria, sigue una *estrategia de liderazgo en costos.* Un líder en costos bajos es muy eficiente. El gasto se mantiene al mínimo, y la firma hace todo lo posible para recortar gastos. Una compañía que compite mediante la oferta de productos únicos y que son altamente valorados por los consumidores, sigue una *estrategia de diferenciación.* Mientras que la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación apuntan a un mercado muy amplio, el tipo final de estrategia de competitividad, la *estrategia de enfoque,* tiene que ver con la ventaja de costo (enfoque de costo) o la ventaja de diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento limitado o nicho.

Las estrategias funcionales, que son estrategias utilizadas por los distintos departamentos funcionales de una organización para apoyar a la estrategia de competitividad.

**TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE ADMINISTRACiÓN ESTRATÉGICA ACTUAL**

En esta sección veremos algunos temas contemporáneos de estrategia, incluida la necesidad de flexibilidad estratégica y cómo los gerentes diseñan estrategias para enfatizar el e-business, el servicio a clientes y la innovación.

NECESIDAD DE FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA

los gerentes necesitan flexibilidad estratégica; es decir, la capacidad de reconocer cambios externos importantes, para destinar recursos de manera rápida, y reconocer cuando una decisión estratégica no funciona. Dado el altamente incierto entorno que los gerentes enfrentan hoy en día, la flexibilidad estratégica parece del todo necesaria

NUEVAS DIRECCIONES EN LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Consideramos que tres estrategias son importantes en el entorno de hoy en día: e-business, servicio al cliente e innovación.

Estrategias e-business. Los gerentes utilizan estrategias e-business para desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Investigaciones han mostrado que una estrategia importante e-business podría ser una estrategia virtual-tradicional. Una *empresa virtual-tradicional* es aquella que utiliza tanto sitios en línea (clics) como locales tradicionales (ladrillos)

Estrategias de servicio al cliente. Las empresas que enfatizan un excelente servicio al cliente, necesitan estrategias que cultiven esa atmósfera desde los niveles más altos hasta los más bajos. Tales estrategias implican dar a los clientes lo que desean, comunicarse eficazmente con ellos y contar con empleados que estén capacitados en el servicio al cliente. Contar con un sistema efectivo de comunicación con los clientes es una estrategia importante de servicio al cliente. Los gerentes deben saber qué ocurre con los clientes. Por último, la cultura de una organización es importante para brindar un excelente servicio al cliente. Por lo común, esto requiere que los empleados estén capacitados para proporcionar un excepcional servicio al cliente.

Estrategias de innovación Las estrategias utilizadas deben reflejar la filosofía de innovación de una organización, la cual se forma por medio de dos decisiones estratégicas: énfasis en la innovación y en el momento de la innovación. Los gerentes primero deben decidir dónde se enfocarán sus esfuerzos de

innovación. Finalmente, el último enfoque estratégico de énfasis en la innovación se centra en el

desarrollo de procesos. Por medio de esta estrategia, una organización busca formas de mejorar y aumentar sus procesos de trabajo. La organización innova con nuevas y mejoradas maneras para que los empleados hagan su trabajo en todas las áreas de la empresa. Una organización que es la primera en llevar al mercado una innovación de producto o utilizar una nueva innovación de proceso se conoce como

pionera.