

Introducción

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Inicialmente Chandler propuso un concepto de "**Estrategia**" así: "Determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto".

Este concepto comprende varias aspectos interesantes como:

- ◆ Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- ◆ Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados
- ◆ Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- ◆ Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo

Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la **Administración Estratégica**, basado en el siguiente principio: El diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel)

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien.

Las **estrategias** son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Porqué Planear?

La planeación es la función administrativa básica por excelencia. Es el proceso formal de:

- Seleccionar la misión y las metas generales de una organización
- Determinar metas divisionales, departamentales e individuales
- Elegir estrategias y tácticas para el cumplimiento de esas metas
- Asignar recursos para el cumplimiento de dichas metas, estrategias y procedimientos

Adaptación al Cambio

Las organizaciones consiguen sobrevivir solo si logran simultáneamente administrar el cambio, mantener un adecuado grado de estabilidad, reducir al mínimo la confusión y establecer un sentido de dirección.

Si se lleva a cabo adecuadamente, la planeación contribuirá a:

- La identificación de oportunidades futuras

- La previsión y prevención de problemas futuros
- El desarrollo de cursos de acción.

De este modo, una organización tendrá más posibilidades de alcanzar sus metas generales.

Facilidad del Ejercicio Emprendedor

Para alentar el ejercicio emprendedor, es necesario encontrar un punto medio entre la parálisis en la planeación y la no planeación en absoluto. El método de la planeación emprendedora se caracteriza por los siguientes elementos esenciales:

- Rápido análisis de las oportunidades para eliminar negocios poco prometedores.
- Atención a unos cuantos asuntos importantes
- Rápida integración del análisis de acción

Administración del Riesgo y la Incertidumbre

La planeación eficaz contribuye a reducir riesgos e incertidumbres o perfecciona al menos la comprensión de los riesgos e incertidumbres asociados con las decisiones. Dos de las preguntas que se desprenden de esta tensión son:

- Cuáles son las estrategias alternativas para reducir esta diferencia?
- Cuales son los riesgos o incertidumbres de pérdidas o ganancias con cada una de esas estrategias

Manteniendo la Perspectiva

La planeación solo puede funcionar si los administradores y otros empleados tienen en mente que es un *medio*, no un *fin*.

Tipos de Planeación

Planeación Estratégica

Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización. Su propósito general es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

Planeación de Contingencias

Es prepararse para cambios rápidos e inesperados en el entorno, los cuales ejercen impacto sobre la organización y para los que se requerirá una respuesta ágil. La planeación de contingencias obliga a los administradores a estar conscientes de diversas posibilidades y a pensar con la debida anticipación en las estrategias necesarias para responder a ellas.

Permite una adaptación ordenada y rápida a acontecimientos externos más allá del control directo de la organización.

Misión y Visión

La misión es el propósito o razón de existir de una organización. Una visión expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, apelando a las emociones e inteligencia de los miembros.

Las metas de una organización las constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr. Se las puede expresar tanto cualitativa como cuantitativamente.

Estrategias son los principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus metas.

Al asignar recursos, una organización asigna dinero, personas, instalaciones y equipo, y otros recursos a varias funciones y tareas. Como parte de Planeación Estratégica, la asignación de recursos significa por lo general la distribución mediante presupuestos, de recursos económicos para varios propósitos.

Planeación Táctica

Es el proceso de toma de decisiones detalladas acerca de qué hacer, quién lo hará y cómo lo hará, con un horizonte de tiempo de normalmente de un año o menos. El proceso incluye por lo general las siguientes tareas:

- Selección de metas específicas y la manera de implementarlas en el plan estratégico de la organización
- Decisión de los cursos de acción a seguir para lograr el mejoramiento de las operaciones vigentes
- Elaboración de presupuestos para cada departamento, división y proyecto.

Niveles de Estrategia y Planeación

La variedad de bienes y servicios producidos y el número de diferentes mercados atendidos constituyen el nivel de Diversificación de una organización. El nivel de Diversificación de una empresa puede ser:

- Empresa de Ramo Único: Ofrece un número limitado de bienes y servicios a un segmento de mercado en particular.
- Empresa de Ramo Dominante: Atiende varios segmentos de un mercado en particular.
- Empresa de Ramos Afines: Ofrece una amplia variedad de bienes y servicios similares entre sí.
- Empresa de Ramos Diferentes: Ofrece diversos productos en muchos mercados distintos.

Nivel Corporativo

Es común que las empresas de ramo dominante, ramos afines y ramos diferentes desarrollen planes y estrategias en tres niveles: corporativo, empresarial y funcional.

En la cima, la Estrategia Corporativa guía la dirección general de empresas con más de un ramo de actividad. La diversificación es uno de los principales aspectos de la planeación y elaboración de estrategias corporativas.

Las 5 estrategias de crecimiento a nivel corporativo más comunes son la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación concéntrica y la diversificación por conglomerado.

- **Integración Hacia delante:** Ocurre cuando una compañía se introduce en el campo de actividad de sus clientes acercándose de este modo al consumidor final.
- **Integración Horizontal:** Ocurre cuando una compañía adquiere una empresa competidora para consolidar y ampliar su participación en el mercado.
- **Diversificación Concéntrica:** Ocurre cuando una compañía adquiere o crea una empresa relacionada con su actividad en términos de tecnología, mercados o productos.
- **Diversificación por Conglomerado:** Ocurre cuando una empresa añade bienes o servicios diferentes a sus ramos de actividad.

Nivel de Negocios

Es una guía para las operaciones de una empresa y responde a este tipo de preguntas: Cómo vamos a competir?.

Nivel Funcional

Es una guía para la administración de las áreas funcionales de una empresa, tales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

Proceso de Planeación Estratégica

• Desarrollo de Misión y Metas

Misión y metas organizacionales se formulan respondiendo a preguntas como: En qué negocios estamos? Con qué estamos comprometidos? Qué resultados deseamos obtener?.

Misión y metas no se desarrollan en condiciones de aislamiento.

• Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades

Las fuerzas ambientales, tanto nacionales como globales, que pueden afectar a una organización representan significativas amenazas u oportunidades para una organización. La planeación estratégica toma en cuenta estas amenazas y oportunidades en el desarrollo de la misión, las metas y las estrategias.

- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de bienes o servicios sustitutos
- Rivalidad entre las empresas existentes

• Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades

Este permite a los administradores identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en qué debe mejorar esta.

Las fuerzas centrales son las fortalezas complementarias que distinguen a una compañía y que presumiblemente la hacen más competitiva gracias a su capacidad para ofrecer a sus clientes un valor único. Casi toda la gente considera más sencillo el diagnóstico de las fortalezas que de las debilidades.

• Generación de Estrategias Alternativas

Estas estrategias alternativas están estrechamente ligadas con el proceso de diagnóstico y el desarrollo de metas.

Estas estrategias potenciales deben ser evaluadas en términos de:

- Fuerzas Ambientales
- Fortalezas y Debilidades de la Organización
- Probabilidad de que las estrategias contribuyan al cumplimiento de la misión y metas de la organización

• Desarrollo de un Plan Estratégico

En este se deben especificar las principales acciones por emprender, para cumplir la misión y las metas de la organización.

Un plan estratégico contiene:

- La misión y metas organizacionales
- Las estrategias para la obtención y utilización de los recursos tecnológicos, de comercialización, financieros y humanos necesarios
- Las estrategias para los procesos de manufactura y la realización de actividades de investigación y desarrollo
- Las estrategias para el desarrollo y utilización de las capacidades organizacionales y de los empleados

• **Desarrollo de Planes Tácticos**

Contribuyen a la implementación de los planes estratégicos.

• **Control y Evaluación de resultados**

Si los planes no producen los resultados deseados, los administradores y equipos quizás deban hacer cambios en los controles, misión, metas o estrategias, o incluso en los planes mismos.

• **Repetición del Proceso de Planeación**

Las fuerzas que afectan a las organizaciones se hallan en cambio permanente, los administradores deben estar preparados para adaptarse o innovar mediante la repetición del proceso de planeación.

Modelos de Estrategias de Negocios

Modelo del Ciclo de Vida de Productos

Identifica las fases de mercado por las que atraviesan muchos productos durante su vida útil. La planeación estratégica de cada bien o servicio se influye por el ciclo de vida de éste y por la fase del ciclo en la que se encuentra el producto.

Durante la fase de introducción, los intereses estratégicos dominantes son el desarrollo del producto, la búsqueda de clientes y el financiamiento de los costos de lanzamiento, expansión y mercadotecnia.

En la fase de crecimiento se buscan nuevos canales de distribución.

Durante la etapa de madurez de un bien o servicio, una de las principales cuestiones estratégicas es la necesidad de reducir los costos por unidad.

Durante la fase de declive del ciclo de vida de un producto persiste el énfasis estratégico en la eficiencia.

En la fase de desaparición, la disponibilidad del producto se reduce considerablemente, e incluso es posible que el producto sea eliminado por completo.

Modelo de Estrategias Genéricas

Comprende un marco de referencia de tres estrategias de negocios básicas que pueden aplicarse a una gran variedad de organizaciones de diversas industrias.

Estrategias de Diferenciación: Privilegia la competencia con todas las demás empresas de la industria mediante el ofrecimiento de un producto que los clientes percibirán como excepcional.

Estrategia de Liderazgo de Costos: Privilegia la competencia en la industria mediante el suministro de un producto de precio tan bajo como el de los competidores e incluso inferior.

Estrategia de Enfoque: Enfatiza la competencia en un nicho de mercado específico mediante la orientación de los esfuerzos a las necesidades particulares de ciertos clientes o a un mercado geográfico estrechamente definido.

Conclusión

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes