

La Estrategia Corporativa

Índice. **pág. 1**

- Definición de Estrategia. **pág. 2**
- Ámbito Externo de la Organización. **pág. 5**

3.) Evaluación y Herramientas Analíticas que utilizan los directivos para analizar su entorno externo. **pág. 9**

4) Conclusión. **pág. 14**

5.) Bibliografía. **pág.16**

Definición de Estrategia.

Su definición, no es fácil o de acuerdo común debido a que la dirección estratégica, intenta ser descriptiva y prescriptiva.

– El término **Estrategia** (derivado del vocablo griego estrategos, que significa general), tiene muchos usos.

a – Algunos autores, consideran como partes de ella, tanto los puntos terminales (propósito, misión, metas, objetivos), como los medios para alcanzarlos (políticas y planes).

b – Otros la definen, como la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas, pero fueron **Von Neumann y Murgensstern**, quienes introdujeron el concepto de Estrategia en la gestión empresarial a través de la teoría de juegos.

–Yo me siento, más identificado, con la definición que dieron **Stoner, Freeman y Gilbert, 1996:**

– La Estrategia es el programa, general de una organización para definir y alcanzar sus objetivos, así pues, la estrategia es un proceso interactivo entre la empresa y su entorno que:

1.) Implica la formulación de la misión y los objetivos para el horizonte temporal, que abarca el sistema de decisión.

2.) Persigue mejorar y defender la competitividad de la empresa.

3.) Requiere los establecimientos de políticas y objetivos operativos.

– En los **años 60**, empiezan a aparecer problemas estratégicos, como consecuencia de adaptación a los cambios del entorno; esta situación nos lleva a la necesidad de establecer diferencias, entre los conceptos de Dirección Estratégica y Planificación Estratégica:

–**Jauch and Glueck**, entiende la dirección estratégica como el flujo de decisiones y acciones que conducen al desarrollo de una o unas estrategias efectivas, para ayudar a lograr los objetivos corporativos.

–**García Echevarría(1995)** :

1.) **Dirección Estratégica**, Es un elemento clave en la dimensión corporativa de la empresa; le da sentido y

orientación , fija los criterios y define las orientaciones en las cuales tienen que basarse las decisiones empresariales, excede a la planificación estratégica, en el sentido que es aquí donde tiene sentido la aplicación de una planificación estratégica.

2.) **Planificación Estratégica**, es un instrumento de calculo económico que facilita a la empresa información.

– **Guerras, 1995, distinguen tres etapas:**

1.) **Análisis estratégico**, la organización parte de un diseño institucional, acorde con su filosofía y sistema de valores Cultura Corporativa, es decir expresa lo que la organización quiere ser, sentando su forma de relacionarse con el entorno, definiendo misiones y objetivos, todo ello le permitirá determinar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, etc.

2.) **Planificación Estratégica**, ello implica no sólo los aspectos creativos y de imaginación necesarias para formular la estrategia, sino otros como la educación corporativa para poder implantar la estrategia (liderazgo, motivación, medios que favorezcan la participación....., etc.

3.) **Control Estratégico**, permite la revisión y comprobación de los resultados obtenidos con las estrategias implantadas.

– Vemos, como la intención estratégica, es la determinación de triunfar en un entorno competitivo, donde la estructura de la organización condiciona el tipo de estrategia a escoger, (Grima y Tena, 1984):

– Las percepciones estratégicas, (oportunidades y amenazas, etc.), están condicionadas, por la forma en que la estructura recibe y filtra la información.

– La estructura, condiciona las decisiones, en tanto que establecen las áreas empresariales relevantes (estrategias), condicionando el potencial de crecimiento, por ejemplo la relación entre el producto y el mercado, diversificación de productos....., etc.

– La estructura, determina la introducción y desarrollo de la planificación estratégica.

Ya que la estructura es el sostén de la organización , de hay la importancia de la estructura organizacional, debe ser lo suficientemente fuerte y estable, que le haga soportar los posibles cambios y variaciones imprevistas que sufre el mercado a lo largo de los años.

2.) **Ámbito Externo e Interno de la Organización.**

Como sistemas abiertos, las organizaciones necesitan vivir integradas con su ambiente (variabilidad, complejidad y hostilidad), que está formado por los objetos, personas y demás organizaciones que rodean a un sistema organizacional específico, ello obliga a las empresas, a variar sus estrategias y su estructura, dado que a mayor incertidumbre ambiental, mayor diferenciación , plasmada en una amplia descentralización y divisionalización de la organización.

El ambiente externo presente y futuro de la organización, debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira entorno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos, geográficos, avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado....., etc. (Ya comentados en la Cultura Corporativa y Comunicación Intercultural).

En función de todos estos aspectos, podremos determinar que estrategia/as, son las más adecuada/as para nuestra organización, ya que una buena elección de la estrategia; condicionará el éxito y la vida de la empresa a medio y largo plazo, de hay la importancia que tiene el ambiente externo presente y futuro.

Los directivos para entender su entorno externo deben realizar los siguientes análisis:

A.) **Análisis Externo**, en un doble sentido:

1- **Entorno general**, que es entorno común a todas las organizaciones, esta constituido por el conjunto de valores culturales y sociales, normas legales y políticas, condiciones económicas, demográficas y tecnológicas de la sociedad.

2- **Entorno Específico**, referido al sector de actividad y al ámbito geográfico en que actúe la organización, que puede ser local, regional, nacional o internacional. Incide directamente sobre la organización y además se encuentra fuertemente afectado por las condiciones del entorno general; en este entorno la organización tiene una mayor capacidad de influir sobre el mismo. Su conocimiento es fundamental para la valoración de oportunidades y amenazas que se derriba del exterior de la organización y condicionará la selección de sus estrategias.

Sus elementos son los siguientes:

a.) **Fuerzas Competitivas**, consiste en un análisis detallado de la competencia actual, barreras de entrada al sector y la posibilidad de aparición de competidores potenciales, el poder de negociación de clientes y proveedores, aparición de productos substitutivos.

b.) **Grado de concentración del sector**, distingue entre sectores fragmentados y concentrados, en referencia al volumen total del mercado.

c.) **Tamaño e importancia relativa del sector en la economía nacional**, que se analiza **estudiando**:

1- El papel estratégico del sector.

2- Su participación en el P.I.B.

3- Su potencial económico futuro.

d.) **Grado de madurez del sector**, elemento que guarda valor con el ciclo de vida de la industria o actividad económica distinguiendo entre sectores en crecimiento, maduros, en declive o crisis.

- El objetivo de este análisis externo, es el diagnóstico o descubrimiento de retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ámbito exterior de la empresa ofrece en cuanto a su desarrollo estratégico. **Navas y Guerras, 1996.**

B.) Análisis Interno.

- Es fundamental, para conocer de que medios, se disponen para fijar una u otra estrategia; se trata en definitiva, de dar una visión de conjunto, sobre los recursos y todos los medios principales de que dispone la organización, así como de sus habilidades para hacer frente al entorno externo.

- Con los recursos y capacidades, se determinan las posibilidades de la organización en aquellas actividades que realizan, así como la aptitud que tiene para el desarrollo de otras nuevas. Para ello se deberá de realizar un diagnóstico interno exhaustivo de la organización.

-El Diagnóstico Interno se descompone en dos partes:

1.) Estudio de la estructura económica de la entidad.

2.) Análisis del estilo directivo.

– Ambos aspectos, se analizan considerando entre otros los siguientes:

a.) Inversión de medios materiales, espacio físico (edificios, fábricas, almacenes, despachos, etc.)

b.) Estudio de la situación financiera, como fuentes de financiación, inversiones, capacidad para captación de recursos, etc.

c.) Análisis de la oferta propia, oferta de productos y servicios tanto del punto de vista cualitativo como cuantitativo, nivel de I+D que potencia, determinación de la tecnología, nivel de satisfacción de los clientes, etc.

d.) Estudio de las competencias organizativas, como la red de comunicación, estilos de dirección, estructura organizativa, mecanismos de control, etc.

e.) Análisis del personal, necesidad de formación y reciclaje del personal, promoción características y contenidos de los puestos de trabajo, valor del rendimiento, eficacia, etc.

– Con todo ello, lo que pretendemos valorar, es la situación actual de la empresa, es decir, cuales son sus fortalezas y debilidades, frente a las amenazas y oportunidades que le ofrece, el entorno; se trata de determinar que es lo que se hace **Mejor o Peor** que sus competidores.

– Lo que se pretende con estos análisis, es potenciar al máximo las ventajas competitivas que la empresa tiene, tanto en el entorno interno como en el externo, para alcanzar sus objetivos.

3.) Evaluación y Selección de Estrategias :

Herramientas Analíticas que utilizan los directivos para analizar su entorno externo.

– Para la valoración y selección de las diferentes estrategias, se deben tener presente tres aspectos fundamentales,

(Navas y Guerras, 1996) que son:

1.) Definición de los criterios para la evaluación de estrategias.

2.) Técnicas a utilizar en la evaluación.

3.) Organización y responsabilidad del proceso de evaluación.

– La utilización de criterios, que se vayan a implantar, es de suma importancia, pudiéndose utilizar **tres categorías de criterios:**

a.) Criterios de Adecuación, se utiliza para conocer en que medida las estrategias se adaptan a la situación identificada en el análisis estratégico.

b.) Criterios de Factibilidad, intenta medir el grado en que la estrategia funcionará en la práctica.

c.) Criterio de Aceptabilidad, valora en que medida las consecuencias de la estrategia aplicada son aceptables.

Gráficamente: Proceso de Selección y Evaluación

De Estrategias

– **Las Técnicas de Evaluación de Estrategias**, se aplicarán sobre las estrategias que hayan superados los **Criterios de Adecuación**, pudiéndose agrupar estas técnicas en varios grupos **Navas y Guerras**, 1996:

1.) Métodos de Puntuación, se jerarquizan las estrategias a través de un conjunto predeterminado de factores de situación estratégica, entre estos modelos estarían los siguientes:

a.) **Ranking**, se valorara las estrategias en función, de una lista de variables estratégicas seleccionadas.

b.) **Análisis de los recursos a utilizar**, valora las estrategias, según las actividades de la cadena de valor, que son cruciales para su éxito.

2.) Árboles de Decisión, jerarquizan las opciones mediante el proceso de eliminación sucesivas de otras, tiene el inconveniente de que la selección sea demasiada simplista.

3.) Escenarios, permite anticipar el comportamiento de las diferentes estrategias, según cual sea el escenario futuro.

4.) Análisis de la Rentabilidad, los dos criterios más importantes para determinar la aceptabilidad de una Estrategia son la rentabilidad y el riesgo.

a.) Análisis de rentabilidad financiera.

b.) Análisis Coste–beneficio.

5.) Análisis del Riesgo, es útil saber de antemano los riesgos, que se asumirá como consecuencia de implantar una determinada estrategia, para ello pueden utilizarse las siguientes técnicas:

a.) **Proyectos de ratios financieros**, sobre todo lo relativo a la estructura de capital de la empresa.

b.) **Análisis de sensibilidad**, consiste en medir como variarían los resultados esperados de cada estrategia en función de los posibles cambios en los supuestos básicos sobre los que sean reelaborado.

c.) **Matrices de decisión**, relacionamos las posibles estrategias en función de los estados posibles del entorno, utilizando los criterios más comunes: Maximin, Minimax, Savage, etc.

d.) **Análisis de simulación**, consiste en recoger en un análisis cuantitativo las relaciones entre todas las variables significativas, simulando su evolución futura.

4.) Método Delphi, representa un intento por tener pronósticos tecnológicos más precisos y significativos, desarrollado por Olaf Helmer y su grupo de colaboración en Rand Corporation, su proceso es el siguiente:

a.) Se selecciona a un grupo de expertos en un área particular, tanto de fuera de la organización como de dentro.

b.) Se solicita a los expertos la realización (de forma anónima) de un pronóstico de lo que creen que ocurrirá, y cuándo, en diversas áreas de nuevos descubrimientos y adelantos.

c.) Se recopilan las respuestas y los resultados combinados son presentados a los miembros del grupo.

d.) Con base a esta información (pero aun en condiciones de anonimato), se elaboran nuevas estimaciones del

futuro.

e.) Este proceso puede repetirse varias veces.

f.) Una vez que empieza a perfilarse la convergencia de opiniones, los resultados pueden utilizarse como pronóstico aceptable.

7.) La Matriz Portafolio: Instrumento para la asignación de recursos, fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), se usó ampliamente en la década de los setenta y ha sido objeto de críticas por su excesivo simplismo.

Gráficamente:

Tasa de

Crecimiento

de la Industria. ALTA

BAJA

FUERTE DEBIL

Posición competitiva relativa.

(Participación del mercado)

– Se indican los vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva de la empresa, identificada por medio de la participación de mercado:

– Los negocios ubicados en el cuadrante de **Signos de Interrogación**, con una débil participación del mercado y una alta tasa de crecimiento, suele requerir de inversiones de capital para convertirse en **Estrellas**, negocios en la posición de alto crecimiento y sólida competitividad. Estos tipos de negocios cuentan con oportunidades de crecimientos y ganancias.

– Los negocios que son **Vacas de Efectivo**, con una sólida posición competitiva y baja tasa de crecimiento, generalmente se hallan firmemente establecidos en el mercado, sus productos les ofrecen los recursos económicos necesarios para sostener sus operaciones.

– Los negocios **Perros**, son aquellos con baja tasa de crecimiento y escasa participación de mercado, habitualmente no son rentables y debería eliminárseles.

Críticas (al BCG):

1– El criterio de la tasa de crecimiento es insuficiente para la evaluación del atractivo de una industria.

2– La participación de mercado, puede resultar inadecuada como punto de referencia para la estimación de la posición competitiva.

Recomendaciones para que la Planificación Estratégica sea Exitosa:

1– Comunicar las estrategias a todos los administradores clave responsables de tomar decisiones.

- 2- Desarrollar y comunicar premisas de planeación.
- 3- Comprobar que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategias principales y sean reflejo de ellos.
- 4- Revisar regularmente las estrategias.
- 5- Desarrollar estrategias y programas de contingencias.
- 6- Insistir permanentemente en la planeación y la instrumentación estratégica.
- 7- Crear un clima empresarial que conduzca a la planeación.

4.) Conclusión.

– Hemos observado, como el hombre con los mejores medios que tiene a su alcance, trata de sacar el máximo partido de su entorno; mediante las estrategias tratan de obtener una cuota mayor de participación en el mercado, que sus principales competidores.

Para ello, se valen de una serie de instrumentos como son las técnicas Delphi, los árboles de decisión, la matriz B.C.G, etc, con todo ello se trata, de analizar sus riesgos y objetivos a medio y largo plazo.

– Todas las empresas establecen sus estrategias, en función de su entorno interno y externo, donde los factores de oportunidad y capacidad directiva para llevar a cabo las opciones de estrategias, son también aspectos que deben ser analizado en el proceso de selección. La evaluación de la repercusión estratégica en el proceso de administración de la empresa, en su estructura organizativa y en las condiciones en el que el factor humano directivo y operario van a desempeñar su labor, implican consideraciones de importancia creciente, sobre todo porque su dimensión cualitativa, social y ética los convierten en aspectos difícilmente cuantificables.

– Como hemos visto, el análisis del ambiente interno esta estrechamente ligado al externo, ya que, es vital conocer ambos ambientes para poder, así establecer y fijar la estrategia que mejor se adapta a la situación y necesidad actual de la empresa; ya que está marcara y condicionara, la vida de la empresa y de sus subordinados, por ello es vital que el directivo tenga capacidad para tomar decisiones, que este continuamente reciclándose y que sea creativo, con ello se trata de evitar el que se quede anclado y con pensamientos y herramientas que no estén acorde, con la situación actual del mercado y con las nuevas tecnologías, pues el entorno competitivo es una estructura variable y flexible, de ahí la importancia que la estrategia este bien enfocada, diseñada, coordinada y que haga participe a todos sus miembros en su elaboración, para un mayor rendimiento y una mayor compenetración de todos.

– Por ello es importante, que en todo momento se mantenga un control sobre las pautas principales de la estrategia escogida, con el fin de detectar los posibles errores antes de que se produzca y así poderlos

corregir durante la marcha, ya que más vale prevenir que luego curar,

este propósito debe complementarse con el pensamiento estratégico, el cual comprende el diseño de una estructura organizacional apropiada, un sistema eficaz de información administrativa, un sistema de presupuestación, que facilite el cumplimiento de objetivos estratégicos y un sistema de premios en apoyo a la estrategia.

– Desde de la edad Media, el hombre ha echo un análisis muy minucioso de su entorno y para protegerse de sus competidores y enemigos a utilizando cascos, escudos, lanzas, flechas, como consecuencia de realizar un análisis de su entorno y de su enemigo, gracias a ello podía observar sus carencias y sus virtudes y lo que es

más importante sobrevivir.

5.) BIBLIOGRAFÍA.

Para realizar el trabajo he consultado los siguientes libros:

1.) Administración una perspectiva global Tema 5 Pag 160

Autor Harold Koontz/Heinz wehrich Editorial : Mc Graw Hill.

11 Edición 1998 06450 México, D.F

2.) Material impartido durante el Curso Melchor de Jovellanos

Baiba 307 Comunicación Intercultural.

3.) Apuntes de La Escuela Universitaria de CC.EE

Tercer Curso y como apoyo el Tema 4 Cultura Organizativa

El Libro Administración de Organizaciones Pag. 105

Editorial: Pirámide Autores: Alfredo Aguirre

1999 Madrid Ana María Castillo

Dolores Tous.

16

Opciones

Estratégicas

Análisis

Estratégico

Definición de la

Adecuación/Racionalidad

1. Lógica Estratégica.

2.Evidencia Empírica.

3. Adecuación Cultural.

Factibilidad Y Aceptabilidad

1. Rentabilidad.

2. Riesgo.

3. Factibilidad.

Evaluación Estratégica

Selección de Estrategias

Signos de

Estrellas interrogación

Vacas Perros

de efectivo