

Nombre de la asignatura o unidad de aprendizaje Administración estratégica	
Ciclo Modulo tercero (integración)	
Objetivo general de la asignatura El alumno analizará y explicará los diferentes factores fundamentales de la administración estratégica y como pueden ayudar en la forma de decisiones de la administración de las organizaciones.	
Objetivo particular de la sesión Al término de la sesión el alumno será capaz de identificar los conceptos fundamentales de la administración estratégica, los elementos que conforman la planeación estratégica, definirá los conceptos de misión, visión y valores de la organización, describirá los elementos del análisis interno y externo de la organización y los lineamientos para seleccionar e implantar estrategias.	
Temas y subtemas 1. El proceso de la administración estratégica 1.1. Conceptos fundamentales 1.2. Planeación estratégica 1.3. Definición de la filosofía de la organización (misión, visión y valores) 1.4. Análisis interno y externo de la organización 1.5. Selección e implementación de estrategias	

1.1. Conceptos fundamentales

Con la finalidad de comprender de forma más amplia la metodología de la administración estratégica, es necesario primero abordar ciertos conceptos teóricos, que nos permitirán tener una visión exacta del proceso.

Al respecto de lo anterior, definiremos en primer instancia el concepto de administración estratégica, al respecto Stoner la define como "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos".

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

Estrategia

La definición etimológica del concepto estrategia proviene del griego *strategos*: "Un general", "ejercito", "acaudillar". El verbo griego *strategos* significa: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Desde un 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". Así mismo el diccionario de Administración y Finanzas lo define como "conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización".

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de la 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 adaptación 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.

Planeación

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.

La conjunción de éstos dos términos nos lleva a la construcción del concepto de planeación estratégica.

1.2. Planeación estratégica

La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final, las dimensiones personal y organizacional se entretajan con el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre el entorno externo y el interno de los entes, y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

Antecedentes

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias, los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

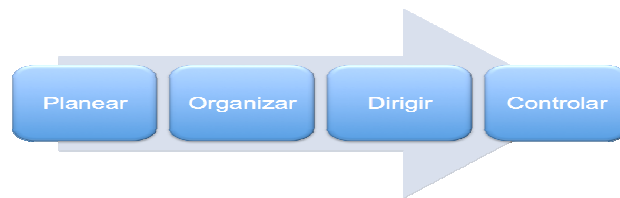
La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

Uno de los principales propósitos de la Planeación Estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado. Por lo tanto, serán fundamentales los aspectos clave sobre los que deba reflexionar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos (pensamiento sistémico). Y sea cual sea el tipo de empresa, Pyme o multinacional, pública, mixta o privada, el esquema que utilizará para llegar a esa meta siempre será el mismo:

2. **Planear:** prever el futuro a corto, medio y largo plazo, seleccionando los objetivos de la empresa en general y de los de cada una de las secciones que la componen en particular.
3. **Organizar:** será necesario conseguir los objetivos propuestos a través del entramado estructural de sus secciones, subsecciones y departamentos, con los que se Mantendrán Relaciones De Jerarquía, Delegación, Cooperación y Participación.
4. **Dirigir la Actividad:** para orientar, supervisar, motivar y coordinar el trabajo de los colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
5. **Controlar los procesos:** con la finalidad de prevenir y corregir contingencias, apoyado en sus colaboradores y en electos tecnológicos de vanguardia. De ésta forma se podrá retroalimentar a tiempo resolviendo problemas específicos.



1.3. Definición de la filosofía de la organización (misión, visión, valores y estrategia).

Para presentar de forma clara y sencilla las relaciones entre los distintos conceptos que hemos visto, utilizaremos un esquema del profesor Adolf Vilanova.



Como se observará, el profesor Vilanova entiende a cada uno de estos distintos conceptos como formando parte de una escultura.

En la base de la figura, se encuentran las creencias o valores de la compañía y de sus gestores. Sobre ellos se construye la misión y la visión de la empresa. Éstos son la base sobre la que se cimientan los objetivos. La estrategia debe ser la forma de alcanzar los objetivos (desde la misión y visión) y por último, las políticas serán unas guías de actuación que acompañaran a la estrategia.

Los Objetivos son la parte más elevada de la figura de los conceptos clave, son la meta; el fin a alcanzar. Podríamos definirlos como los fines específicos, niveles o resultados definidos en respuesta a la pregunta: ¿Qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra misión empresarial? Por lo tanto, los Objetivos deberían ser medibles, alcanzables y programados en el tiempo, cubriendo todas las áreas críticas para la viabilidad de la empresa.

Si comparamos la Visión y los Objetivos, podemos decir que ambos están focalizados hacia el futuro, pero mientras la visión tiende a ser amplia y difusa, los objetivos deben ser bastante más precisos y deben representar aquello que la gente se compromete a lograr.

En consecuencia, los Objetivos deben proporcionar un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización. Son una guía para la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda la empresa para, finalmente, legitimar la asignación de recursos. Además, si son medibles ayudan a controlar y evaluar resultados, ya que son estándares, pautas de actuación de la empresa.

Valores

Los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones clave de una empresa: cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interactúan (Senge). Los valores deben describir el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.

Un conjunto de valores rectores podría incluir: pautas de conducta recíproca, apreciación de la clientela, la comunidad y las concesionarias, los límites que nos impondremos. El mejor modo de expresar los valores radica en la conducta; si actuamos como debemos, ¿qué nos vería hacer un observador? ¿Cómo estaríamos pensando?

Cuando los valores se elaboran pero se ignoran, se cancela una parte fundamental de la visión compartida. En cambio, cuando los valores constituyen una parte central del proyecto de visión compartida y se ponen a la vista de todos, se transforman en un símbolo que guía la conducta que ayudará a la gente a desplazarse hacia esa visión. A partir de estos valores emanarán primero las estrategias y luego objetivos; son los valores los que guían todo el quehacer de la empresa.

Siguiendo las propuestas de trabajo de Salvador García y Simón Dolan en su libro La dirección por valores, debemos recordar que toda empresa culturalmente estructurada ha de tener claramente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos: Los valores asociados (¿hacia dónde vamos?) con su misión y la propia misión (razón de ser de la organización ¿para qué?).

Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y misión.

Todos nosotros comunicamos nuestros valores: quiénes somos y qué es importante para nosotros. Sabiendo que las comunicaciones más significativas sobre valores tienen lugar a través de las conductas y no mediante las palabras, nuestros valores se revelan actuando en lugar de hablando. Los valores se comunican a cualquier nivel de la interacción humana (interpersonalmente, organizacionalmente, culturalmente, psicológicamente, socialmente, política y económicamente).

Los valores más frecuente y efectivamente comunicados en las organizaciones son:

- Por lo que recompensamos.
- Por lo que castigamos.
- Por lo que decimos.
- Por lo que hacemos.
- Por Congruencia o Hipocresía.
- Por Procesos.
- Por Relaciones.
- Por Carácter.

Las comunicaciones de valores fracasan cuando las organizaciones actúan o parecen ser hipócritas, cuando sus valores entran en conflicto directo unos con otros, y cuando los valores adoptados no concuerdan con sus acciones. Por el contrario, son sinérgicos cuando se alinean los valores organizacionales con los personales, con los de los equipos o las unidades que la componen.

Por ello, el contar con una formulación explícita de los valores estratégicos de la empresa, debe añadir otra utilidad adicional a la de aumentar la sinergia y la coherencia interna.

Los valores que una empresa expresa hacia el exterior, a través de la publicidad y otros medios, sirven para que los clientes confíen e, incluso, se identifiquen con ella.

Misión

La Misión ha de explicar qué es lo que la organización hace, cuál es su razón de ser. Debe definir su propósito o finalidad socio-económica, en qué negocio se encuentra la compañía, (Abell). Mediante tres simples preguntas la empresa conoce exactamente, y puede replantearse, el negocio al que se dedica: ¿Qué tipo de necesidad quiere satisfacer la empresa? ¿A quién? (¿a qué segmento del mercado?). ¿Cómo? (¿con qué tecnología o know-how?).

Si la Misión está centrada en el presente de la empresa, la Visión tiene el mismo propósito, pero está centrada en el futuro, en el futuro que desea conseguir la empresa; dónde quiere ir. Muchas empresas incluyen en su definición de Misión a la Visión, ofreciendo en ésta ambas perspectivas temporales.

Preguntas clave para definir la misión	
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quiénes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Visión

La palabra Visión deriva del latín videre: ver. Esta asociación es significativa; cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará. Por ser tangible e inmediata, una visión infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso.

En una empresa que realice el doble de esfuerzo en conseguir conocer muy bien tanto su realidad actual como su futuro deseado (visión), se puede producir lo que Fritz denomina Tensión Creativa. Tensión en el sentido de fuerza que conduce al cambio, a conseguir alcanzar esta visión deseada.

Preguntas clave para definir una visión	
¿Cuál es la imagen deseada?	Es decir, ¿cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios?
¿Cómo seremos en el futuro?	Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
¿Qué haremos en el futuro?	Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

Estrategia

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, que a su vez debe ser el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
- Inspirar, motivar, integrar o mover a las personas que componen la organización para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la empresa o Institución.

Entender claramente dónde queremos que nuestra empresa esté es aún más importante que conocer dónde está. No debe olvidarse que un adecuado conocimiento de la realidad actual de la empresa es imprescindible, ya que es la diferencia entre estas dos situaciones, la real y la deseada, la que produce la fuerza que conduce al cambio.

Las Estrategias, en este contexto, son la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Podríamos definir la estrategia de una empresa como:

El conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidas a alcanzar una determinada posición competitiva dentro de su mercado, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el marco de la misión de la empresa. Forma parte de la estrategia toda decisión de la cuál dependa la situación a largo plazo de la compañía.

Políticas

Las Políticas son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Por lo tanto son de un nivel inferior a las estrategias. Su función es acotar el campo de la estrategia, canalizarla, tal como quiere expresar la figura en la cual las políticas acompañan a las estrategias. Por este motivo tienen una vida más larga, ya que, si bien las estrategias, como hemos visto, difícilmente se pueden repetir, las políticas suelen tener una vigencia superior.

La misión compartida debe proveer de enfoque al impulsar las estrategias y los valores compartidos que deben proveer de control al guiar su implementación en la empresa. El éxito en la implantación de estrategias radicará en la capacidad de cada unidad organizativa, de cada colectivo, de traducir, a nivel operativo, cambios concretos que conduzcan al cumplimiento de la misión de la organización.

1.4. Análisis interno y externo de la organización

Análisis interno

El análisis interno, posibilita 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.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la venta competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

1. El inmediato, o de la industria donde opera la organización,
2. El ambiente nacional, y
3. El macroambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la 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. En caso contrario, 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 macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

Una de las herramientas básicas para realizar el análisis interno y externo es la matriz estratégica FODA.

1.5. Selección e implementación de estrategias

Selección de estrategias

Éste componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

Tipos de estrategias

A nivel funcional: La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

A nivel de negocios: Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios:

- ✓ De **liderazgo en costos**,
- ✓ De **diferenciación**,
- ✓ En **enfoco a un nicho** particular de mercado.

Estrategias globales: En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

Se pueden evaluar los beneficios y costos de la expansión global, y se examinan cuatro estrategias diferentes: multidoméstica, internacional, global y transnacional. También se deben considerar aquí la exploración de los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía.

A nivel corporativo: Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización?. Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra **integración vertical**, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación.

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar **diversificación** dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

Además se debe estudiar el rol de las **alianzas estratégicas** como alternativas para la diversificación y la integración vertical. Se deben repasar los diferentes instrumentos utilizados por las compañías para lograr la integración vertical y la diversificación; aquí se incluyen **adquisiciones y nuevas operaciones**. También se considera cómo las compañías diversificadas pueden reestructurar portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

Implementación de la estrategia

El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- ✓ Diseño de estructuras organizacionales apropiadas,
- ✓ Diseño de sistemas de control,
- ✓ Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles,
- ✓ Manejo del conflicto, la política y el cambio.

Diseño de la estructura organizacional:

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad 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,
- y cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones a analizar deben cuestionar si una organización debe funcionar con una estructura plana o alta; el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones; el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

Diseño de sistemas de control:

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta 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.

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 de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto, 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.

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 por una mayor participación en los recursos escasos y 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 de 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 la organización. Por ello es que se deben analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, y estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario. Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

El ciclo de la retroalimentación:

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta 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. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación. Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, éste es un capítulo de significativo interés, por lo que se recomienda estudiar y diseñar prolijamente los sistemas de control, y si fuera posible, implementar un Tablero de Control.