

Administración Estratégica

OBJETIVO

El alumno conocerá y analizará los niveles de planeación estratégica, relacionados con las responsabilidades directivas

Temas

Niveles de Planeación Estratégica

La organización para la Administración Estratégica

La Dirección Estratégica

Niveles de planeación estratégica

Planeación corporativa

Este nivel de planeación estratégica, la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.

Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

- ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?
- ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?
- ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

Planeación a nivel empresa (unidad de negocios)

Este nivel es formulado para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular.

Este trata con preguntas tales como:

- ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
- ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
- ¿A qué cliente intenta servir?
- ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción,

Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?

□ ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tiene variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación.

Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

Planeación a nivel funcional

Este plan es formulado por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo que en ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

La organización para la administración estratégica

Entre los estudiosos de la administración estratégica, en los años de 1960, existía la controversia sobre el qué va primero, el huevo o la gallina. Dicha controversia se expresaba en la siguiente forma:

"la estrategia debe estar diseñada de acuerdo a la estructura que tenga la organización", mientras que otros opinaban "no, la estructura debe cambiar cuando cambia la estrategia" y la verdad es que se ha demostrado que los segundos tenían la razón pues, en la práctica de las organizaciones que tienen éxito, la estructura es secundaria a la estrategia.

Durante muchos años, dado que el nivel de cambio en las organizaciones era muy bajo y lento, la estructura inicial de las empresas permanecía, casi sin alteraciones, durante toda su existencia; sin embargo, la situación mundial actual, no permite que esto se lleve a cabo sin tener que pagar un precio con una operación anquilosada e ineficiente.

Fases en el diseño de la estructura de la organización

1.- Definición de la estructura básica

- ✂ Identificación y enunciado de dimensiones importantes
- ✂ Enfoque alternativo en diversas dimensiones
- ✂ Lista de dimensiones en cuanto a su importancia relativa decreciente
- ✂ Definición de una o más estructuras primarias

2.- Diseño de la estructura al detalle

- ✂ Elija la estructura que suponga más conviene o ¿Por funciones o divisiones? o ¿Por territorios? o ¿Organización matricial? o ¿Organización híbrida?
- ✂ Simule la operación con la nueva estructura: pregunte ¿qué pasa si...?

3.- Evalúe el equilibrio entre la estructura y el proceso administrativo

4.- Defina si existen síntomas de que la estructura no es la adecuada

5.- Instrumente los cambios y llévelos a cabo

Sin embargo, una de las tareas necesarias para la instrumentación y la implantación de la estrategia es la realización de cambios en la estructura y éste no es un proceso sencillo.

La primera premisa que debemos cuestionar es la necesidad del cambio. Si la empresa ha subsistido con una estructura específica durante muchos años, ¿cuál es el caso en cambiarla? ¿qué debemos considerar para definir si es la estructura adecuada?, ¿cuál es el motivo del cambio? Y ¿qué cambios específicos debemos realizar?

Todas estas preguntas suelen hacerse cuando existen ciertos síntomas de que la estrategia y la estructura no congenian y, si la estrategia es la acción necesaria para llevar a cabo un cambio que permita tomar ventaja de las transformaciones del entorno, la estructura debe depender de la estrategia. Por lo tanto, nos guste o no, va a cambiar o la estrategia no trabajará.

Existen muchos escépticos en este sentido, pero veamos ciertos casos para poder hacer más claro el concepto. Una empresa que ha tenido una estructura por funciones (producción, mercadotecnia, finanzas, etc. como principales departamentos) y desea tomar ventaja de un nuevo producto o mercado, por ejemplo Estados Unidos, puede crear una estrategia para penetrar el mercado; sin embargo, al implantarla se encuentra con que la operación no es fluida pues mercadotecnia tiene el estudio de mercado pero no la autoridad de invertir en equipo nuevo o el inventario necesario para vender, pues el énfasis es en que cada quien coordina sus actividades internamente.

Para no hacer tediosa esta entrega, basta decir en este punto que una estructura que no case con la estrategia propuesta, tarde o temprano, hace que la estrategia se vicie y que no se lleve a cabo.

Vale la pena, sin embargo, aclarar que la burocracia prefiere que se preserve la estructura pues es una forma de supervivencia y esto se verá reflejado en el eterno: "para que le mueves" o "el sistema anterior funcionaba mejor" pues, debido al cambio en sí mismo, en el corto plazo, cualquier cambio produce resultados pobres o negativos en su fase inicial.

La pregunta que se presenta es ¿cómo llevo a cabo los cambios? y por ello es necesario seguir un proceso estructurado que nos permita un análisis adecuado.

Proceso de cambio de la estructura.

Como se mencionó, lo primero para definir una estructura es tener una estrategia. Esta estrategia tiene un enfoque prevalente que define el énfasis a dar en el flujo de actividades.

Una estructura de organización es un marco en el que se lleva la disciplina de las actividades cotidianas y, por ello, debe de permitir que el flujo sea, valga la redundancia, fluido. Y aquí viene una especie de lista de verificación para poder elaborar un diseño de estructura y llevarlo a cabo, véase la tabla anterior

Existen cinco pasos en este proceso: la definición de la estructura básica, el diseño en detalle, la evaluación y prueba del diseño, la corroboración y la instrumentación e implantación.

A continuación veremos cada uno de los cambios en forma individual.

Definición de la estructura básica.

La mayor parte de las estructuras son el resultado de una evolución y, debido a que el hombre es un animal de costumbres, nos adaptamos a las estructuras sin cuestionarlas. Al iniciar un cambio de estrategia tenemos la oportunidad de preguntarnos si el énfasis que damos a la estructura es el que debe de ser. Por ello el primer paso en esta fase es la identificación de las dimensiones importantes.

Casi siempre, esta lista de dimensiones incluye, por lo menos los siguientes aspectos: productos o servicios, mercados, funciones, tecnologías (cómo hacemos lo que hacemos) y localidades geográficas.

No todas las dimensiones pueden tener el mismo grado de relevancia en la estrategia, es por ello necesario, enfocar las diversas dimensiones y preguntarse cuál es la ventaja comparativa de hacer énfasis en una u otra y cuál es la desventaja que presenta. Una vez hechas estas preguntas pasamos a establecer un orden de importancia.

Una jerarquía puede utilizarse para ver cuál es el foco de atención que se requiere en forma preponderante. Para ello conviene listar las diversas dimensiones en forma decreciente pues, en la mayoría de los casos, la estructura tendrá un énfasis principal; sin embargo, deberá incluir el efecto en las demás dimensiones.

Esto nos permite concluir esta fase con el diseño general de varias estructuras generales primarias.

El análisis de sus bondades o problemas permite discriminar entre estas estructuras y elegir la que consideramos más adecuada.

Diseño de la estructura en detalle.

Una vez que hemos definido el énfasis que deseamos es necesario tomar este esqueleto y ponerle vestido: hacerlo formal. Para esto procedemos a elegir un énfasis específico en la estructura, entre las diversas dimensiones que tenemos se encuentran la estructura por funciones (finanzas, mercadotecnia, producción, compras, personal, etc.) o por divisiones (internacional, de producto A, B, C, etc.), por territorios (zona este, oeste, norte, sur, internacional), en forma de matriz que consiste en tener una organización mixta con doble dimensión, o en lo que casi siempre resulta una organización híbrida.

Cualquiera que sea el diseño que se elija, es necesario simular la operación. Para esto resulta conveniente preguntarse ¿qué pasa si ... ? Por ejemplo, ¿qué pasa si un cliente se cambia de domicilio a un nuevo territorio? ¿tenemos la estructura adecuada para responder a sus necesidades? ¿qué procesos se siguen? ¿quién es responsable de dar la información necesaria?

Equilibrio entre estructura y proceso administrativo.

En la siguiente fase las cosas se empiezan a poner al rojo vivo si no se considera la participación de quienes van a llevar a cabo la administración cotidiana. Algunas de las preguntas clave que deben hacerse para definir si existe un equilibrio son: ¿qué funciones deben centralizarse o descentralizarse? ¿cómo puedo asegurar que se les de a los diversos productos la atención adecuada? ¿qué funciones (mercadotecnia, por ejemplo) se deben dividir por producto o servicio? ¿cómo puedo coordinar las actividades de varias plantas productoras en el momento de la distribución?

¿Es la estructura la adecuada?

La siguiente fase requiere de una observación constante de los resultados en otras organizaciones y debe ser un proceso inquisitivo constante y la pregunta principal es: ¿existen síntomas de que la estructura no es la adecuada?

Estos síntomas se ven reflejados en actitudes y ambientes que no permiten el flujo de las actividades y que crean una tensión innecesaria. Por ejemplo: la existencia de muy pocas oportunidades de desarrollo del personal, la falta de tiempo para análisis de cuestiones estratégicas debido a la presión de las actividades de operación, un clima de trabajo antagonista, falta de definición del portafolio de negocios (complejo de ser aprendices de todo y maestros de nada), falta de coordinación entre divisiones, duplicación excesiva de funciones entre los departamentos de la organización, y rendimientos y eficiencia por debajo de las expectativas.

Instrumentación e implantación

Una vez que se han definido los cambios a realizar es necesario que los realicemos. Esto parece verdad de Perogrullo pero es muy común que nos encontremos con el problema de que la estructura propuesta es la mejor en el papel pero no tenemos los recursos o la capacidad para llevarla a cabo.

Este tipo de situaciones es muy peligroso pues se crean expectativas que no se realizan y esto crea un ambiente tenso y difícil. Es necesario establecer con claridad los pasos a dar y desarrollar o acopiar los recursos necesarios para ello. Y aquí viene el momento de la verdad pues "quien no arriesga, no cruza la mar."