

Administración Estratégica

OBJETIVO

El alumno podrá definir los tipos de estrategias utilizados en la planeación estratégica, describirá sus usos, selección y niveles de aplicación

Temas

Tipos de estrategia

Usos de la estrategia

Aplicación de estrategias

Tipos de estrategia

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar a las compañías rivales y obtener así una ventaja. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva, defensiva, adaptativa o de sobrevivencia, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo, las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Defensiva

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía. Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía:

- Ampliar líneas de productos de la compañía para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.

- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.
- Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.
- Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.

Adaptativa

Son los resultados de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente.

Sobrevivencia

Son las que la empresa debe afrontar para corregir un punto débil presente y una amenaza que se dará en el tiempo.

Ofensiva

Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva.

1. Atacar puntos fuertes de nuestros rivales.

- Lanzar un producto de igual calidad pero con menor precio.

2. Atacar los puntos débiles de nuestros competidores.

- Atacar las áreas donde tenga poca cuota de mercado.
- Atacar en segmentos descuidados por la competencia.
- Lanzar campañas de imagen para fortalecer nuestra competencia y debilitar la del rival.
- Ocupar líneas de mercado no trabajadas por la competencia.

De la combinación de oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades (DAFO) se obtienen las 4 estrategias básicas anteriores:

Fortaleza Debilidad

Oportunidades

Estrategia ofensiva

Estrategia adaptativa

Amenazas

Estrategia defensiva

Estrategia de supervivencia

Usos de la estrategia (de acuerdo a la estructura organizacional)

Quienes han estudiado los procesos estratégicos, proponen tres niveles de estrategia: uno de la organización como un todo, otro de lo que se conoce como unidad estratégica de negocio y uno a nivel de funciones específicas como mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos, o sistemas de información. La clave de esta división es que, en cada nivel, el enfoque es diferente.

El argumento de que quienes están más cerca del cliente tienen más información es muy válido si estamos hablando de los problemas cotidianos; sin embargo, muchas veces por resolver lo cotidiano sin la perspectiva del largo plazo "nos sale peor el remedio que la enfermedad", pues afectamos los planes en forma tal que nos salimos de la estrategia de toda la organización.

Lo que resulta mejor es establecer un flujo en el proceso que sea continuo y en ambas direcciones: de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Dado que la administración estratégica es un proceso continuo, no podemos hacer decisiones al nivel de presidencia sin considerar como van a afectar a las diversas unidades y pensar que todo va a ser miel sobre hojuelas; pues, en última instancia, quien va a llevar a cabo la implantación a un nivel de detalle será quien está en las tareas cotidianas.

Por otro lado, no podemos decidir en la línea de fuego cambios que tengan implicaciones a largo plazo sin afectar a los demás elementos de la organización.

Aplicación de la estrategia

Mucho se ha escuchado hablar sobre los diferentes tipos de estrategia que deben utilizar las organizaciones, tales como las estrategias genéricas de Michael Porter (liderazgo en costos, en diferenciación, y enfoque), las estrategias para la internacionalización de George Yip, pero tomar una decisión de elección de estrategia conlleva a varios puntos, para que la decisión sea la más adecuada; primero se tiene que tener bien claro el concepto de estrategia, luego definir en cual de los niveles de la compañía se va aplicar, el tercer paso que se debe tener en cuenta como debe ser el pensamiento estratégico dentro del grupo que lo va aplicar, y finalmente valoración de la estrategia. Estos son los cuatro pasos que deben seguir las compañías para seleccionar la estrategia más apropiada.

El primer paso, concepto de estrategia se ha convertido en un término muy recorrido en los entornos empresariales, y ha sido tocado por muchos autores, la mejor definición para este propósito, es la siguiente "es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable". Las organizaciones deben desarrollar la ventaja competitiva más importante que es el conocimiento o capital intelectual que se da bajo la base de experiencias, innovación, y motivación; pero no consiste en solo tenerla, el éxito de esta ventaja será siempre y cuando sea sostenible en el tiempo.

En segundo lugar, se tiene que definir en que nivel de la organización donde se va aplicar la estrategia y a quienes va implicar, cuando se habla de niveles se tiene que detallar cuales son, siguiendo los conceptos de Thompson y Strickland existen 3 niveles: un nivel operativo que esta dado por la responsabilidad de los supervisores, por ejemplo en una planta textil, el supervisor deberá desarrollar una estrategia para reducir el número de mermas en los telares a menos del 0.05%, un segundo nivel que será el funcional, orientado más a jefaturas, la clave está en un manejo adecuado de una actividad funcional o algún proceso importante dentro de la organización, por ejemplo estrategias de marketing, desarrollo de nuevos productos, y finalmente el nivel de negocios donde la responsabilidad es del ejecutivo, administrador, se aplica en organizaciones donde

existe una línea de negocios y el éxito radicaré en desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo, por ejemplo desarrollar estrategias para aumentar las ventas en un año en 10%(abarca prácticamente a todas las áreas que conforman el ciclo operativo de la empresa), es bueno aclarar que estos tres niveles de aplicación de estrategia es solo para una compañía de un solo negocio; para una compañía diversificada se tendría que añadir un nivel adicional que es el nivel corporativo, donde la estrategia se extiende dentro de toda la compañía, un ejemplo que la compañía ingrese a nuevos negocios en industrias atractivas. Es necesario añadir la conexión entre los niveles es bidireccional y que en la aplicación de estrategias pueden participar más de un nivel.

El tercer paso vital para la adecuada selección de estrategias es como debe pensar el estratega, tendrá que “tener el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en la coyuntura dada, y la capacidad de reestructurar estos elementos de la forma más adecuada buscando un objetivo el cual nos permitirá llegar a la visión de la organización”. Para lo cual es indispensable desarrollar un liderazgo estratégico eficaz basado en el desarrollo de un plan propósito y una misión estratégica, deben de ser capaces de tomar decisiones sinceras, de desarrollar retroalimentación correctiva acerca del valor de las decisiones cruciales para la organización. El estratega tiene que ser inteligente (entiende los procesos, tiene ideas claras y precisas), tiene que ser analítico (capaz de obtener respuestas y soluciones), curioso (tiene que ver más allá de la superficie del problema), y un comunicador eficaz (la comunicación al interior del grupo tiene que ser asertiva). Se concluye que el pensamiento estratégico es una habilidad humana que requiere un esfuerzo mental, para visionar y pronosticar situaciones que nos lleven al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y nos permitan afrontar conflictos desde una situación de ventaja.

Finalmente el último paso, para evaluar y comparar estrategias formuladas, se debe desarrollar la valoración de la estrategia. Para lo cual se plantea la utilización del marco para la valorización y elección de estrategias, planteado por Johnson y Scholes.

El proceso de valoración empieza por el análisis estratégico, el cual consiste en identificar el contexto actual de la organización, cual es su situación actual y como podrá afrontar las estrategias seleccionadas, luego se ubica las opciones estratégicas en la cual se identifica las posibilidades de desarrollo y como filtrar las posibilidades para delimitar el campo de estudio, es decir, hasta donde abarcará la estrategia.

La siguiente fase es la valoración de la oportunidad, es decir, definir si la estrategia es útil en la situación actual, como esta operando y como quiere operar, lo que se busca es que las estrategias seleccionadas sean racionales, para lo cual se puede aplicar herramientas empresariales tales como la cadena de valor de Porter o su diamante competitivo, tener bien claro cuales son las actividades primarias y secundarias dentro de la organización.

Posteriormente hay que ponderar las estrategias a partir de una lista de variables estratégicas, las cuales solidifiquen la estrategia, por ejemplo indicadores de liderazgo y gestión dentro de los miembros del grupo estratégico. Otro factor para reducir el riesgo de fracaso, es el desarrollo de escenarios, tras la implantación de la estrategia, lo cual permitiría tener mayor certeza de los resultados.

Finalmente toca analizar los dos últimos puntos de la gráfica que la aceptabilidad y factibilidad, en esta fase se hace un desarrollo cuantitativo. La aceptabilidad involucra un análisis de resultados esperados que abarca puntos como un análisis de rentabilidad se podría utilizar como herramienta el desarrollo de flujo de caja (cash flow), un análisis de costo – beneficio (el sacrificio de aplicar una estrategia que trajo como resultado) y finalmente analizar que valor tiene para el accionista (como diría Jack Welch, las organizaciones deben buscar que los accionistas se hagan ricos). Respecto a las herramientas para lograr mayor certeza en la elección se pueden usar para reducir el riesgo y la aceptabilidad sea para la estrategia adecuada, tenemos modelos de simulación, matrices de decisión, y análisis de sensibilidad.

Para el análisis de factibilidad, se puede hacer referencia para saber si la organización tiene recursos y competencias necesarias para la aplicación de la estrategia, entra a tallar el tema de personal, equipamiento de oficina, y variable involucradas para el desarrollo de la estrategia. Es necesario un análisis de factibilidad financiera, ¿Qué relación hay entre las entradas y salidas de capital?, ¿ Se mide la rentabilidad?, ¿Las ventas cubren los costos de la organización?, y además es necesario estimar un retorno de inversión