

SESIÓN 8

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO

El alumno conocerá la estrategia y ventaja competitiva de la planeación estratégica

4. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

El propósito de la estrategia, es determinar y comunicar a través de los objetivos y políticas una descripción de lo que desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y los recursos y esfuerzos.

La estrategia para la administración se interpreta como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización en el entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

El tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder a las siguientes preguntas: ¿qué empresa se quiere ser?, ¿a dónde se quiere llegar?. Una de las claves empresariales, es tener claro su negocio actual y futuro, y que no se puede decidir sin saber adonde se quiere llegar.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable un sector a través de la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva. Es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta o los consumidores, para ofrecer precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a la característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia. Las únicas fuentes generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa.

Tipos de Estrategia

Dentro de los tipos de estrategia se pueden identificar una serie de enfoques que son:

□ Tradicional:

Estos se establecen al reflexionar los principios militares de estrategia, en 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. El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración.

Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos. Aquí queda implícita la idea de estrategia que involucra la planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.

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.

□ Nuevo Enfoque:

Las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas, de acuerdo a Henry Mintzberg de McGill University, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias, y pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como un modelo en una corriente de decisiones o acciones; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planteada).

Los Tipos de Estrategias se pueden distinguir en las siguientes:

Ofensivas

a) Integración

Incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

b) Intensivas

Se refieren a la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Adaptativas

c) Diversificación

Existen tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica (adición de productos o servicios nuevos pero relacionados), horizontal (adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados), y conglomerada (suma de productos o servicios nuevos, no relacionados). En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice: Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia. De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se ciñan a la trama y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.

Defensivas

d) Defensivas

Las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

Riesgo Compartido (joint venture)

Es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.

La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

El encogimiento

Se presenta cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos.

Sobrevivencia

Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización.

Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

Usos de Estrategia

Todas las empresas, tienen una estrategia, que puede ser explícita (conocida por los miembros de la organización) o implícita (solo conocida por el estratega o por el empresario).

La estrategia implícita surge por accidente a lo largo del tiempo, y se va adecuando a medida que transcurre el tiempo, y que los gerentes realizan sus tareas operativas urgentes de todos los días.

La estrategia explícita implica para su formulación, desarrollar un proceso analítico por todo el team gerencial en conjunto.

Nadie podrá tomar decisiones o ejecutar acciones sino esta de acuerdo con la estrategia elegida.

La estrategia tiene tres niveles:

Nivel 1: estrategia corporativa: es la de nivel mas alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Nivel 2: estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Nivel 3: estrategias funcionales: son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

Según Porter la estrategia es una única y válida posición, considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir que hacer y que no hacer, en que mercados entrar y en cuales no. No se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando de lado otras opciones.

La estrategia debe ser considerada como descubrimiento de nuevos modelos de negocios. Lo más importante es cambiar el modelo mental y jugar un juego diferente.

Por otro lado hay que comprender que la base de la estrategia es entender el concepto de migración de valor, saber hacia que mercados migra el valor, que es lo que gana y pierde valor, a partir de los cambios en las preferencias de los consumidores.

Adaptación de Estrategia

La dimensión de las decisiones estratégicas, está encuadrada en un conflicto, incertidumbre, especulación. Por ello, la decisión estratégica básica es la misión.

La misión dice que hacer, es la definición del negocio.

Un propósito estratégico es un verdadero sueño, que debe tener consistencia tal que, permita orientar, descubrir y cohesionar.

La esencia de la estrategia tiene que ver con el descubrimiento, con la exploración, con el ensayo y el error. El reto de la estrategia es exigir a la alta dirección que exponga una aspiración tan elevada que sea capaz de abrir una brecha abismal entre la ambición y los recursos.

En la actualidad el concepto de estrategia se puede analizar tomando cuatro elementos que se complementan y forman un todo, que son:

Visión

Se refiere a la visión que tiene el número uno de la empresa. Que visión tiene del futuro de la misma. Que quiere que la empresa sea en el futuro. En que negocios nuevos entra, que negocios elimina, cuales mantiene, etc.

Posicionamiento

Posicionamiento es encontrar un espacio vacío en la mente del cliente, ocupándolo antes que la competencia. Esta acción resulta de dos maniobras estratégicas: segmentación y diferenciación.

Posicionar es recortar segmentos del mercado que necesiten o deseen cosas distintas de otros segmentos y construir un producto para adueñarse de esa diferencia. El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que quiere influir y es esencialmente una estrategia de negocio.

Plan

Un plan es la posición estratégica de una empresa, el cual tomará ante una situación específica a corto, mediano o largo plazo.

Patrón integrado de comportamiento

Se refiere cuando todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta.

Aplicación de Estrategia

Para aplicar o implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, las políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, para manera que permita ejecutar las estrategias planteadas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Para la implementación estratégica se pueden establecer cuatro componentes principales:

Diseño de una estructura organizacional

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización.

Diseño de sistemas de control

El control organizacional, es donde debe decidir cómo evaluar mejor 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. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Para que la compañía pueda tener éxito, debe lograr el 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.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Los distintos sub-grupos, que son los departamentos o divisiones, dentro de la organización tienen sus propias agendas y típicamente, sus conflictos, los

departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización, y los conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica.