

## **SESIÓN 9**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **OBJETIVO**

El alumno conocerá el diseño y la planificación de estrategias corporativa y competitiva, para proyectar a la empresa en una posición de ventaja

#### **DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

##### **Concepto de diseño y planificación**

Se puede definir al diseño como un proceso o labor destinado a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados.

El diseño de la estrategia está fundamentada en la misión que pretende alcanzar la empresa, para que de esta manera se proyecte, coordine, seleccione y organice para producir un producto y se proyecte en el mercado, hacia un cliente potencial.

La Planificación tiene gran diversidad de conceptos como:

- Stoner (1996), se refiere al proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.
- Goodstein (1998), como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.
- Cortés (1998), es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.
- Terry (1987), como el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

En estos conceptos se puede identificar elementos importantes como: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

También implica un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

En todo plan se puede identificar tres características: primero, en referencia al futuro; segundo, debe indicar acciones, y tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional (futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan).

### **Concepto de estrategia corporativa**

La estrategia corporativa es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados (stakeholders) en la organización.

La estrategia corporativa da respuesta a preguntas como: ¿en qué negocios se deben estar? y ¿Cómo se van a gestionar?

La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. La definición se visualiza en dos decisiones trascendentales: la tiene que ver con la Misión de la Empresa y la segunda, con la Definición del Negocio al que la empresa se dedica.

La definición del negocio es un concepto importante para establecer la estrategia corporativa de una compañía. El campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios producidos por el producto, que en relación con el producto tangible que se comercializa para satisfacer esa necesidad. Es de esta forma como lo percibe el comprador, si se trata de consumidor final como de un cliente empresarial.

De forma general la definición de un negocio se sustenta en tres dimensiones:

- 1) Servicio o función base aportada por el producto al cliente (qué).
- 2) Tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (cómo).
- 3) Diferentes grupos de compradores que son el mercado objetivo de una empresa (a quién).

Dentro de la estrategia corporativa, ocupa un lugar especial la consideración de la estrategia de cartera (grupos de empresas y compañías internacionales), que trata de dar una respuesta adecuada a las actividades y la priorización de las mismas en la empresa. En el ámbito de la dirección estratégica, se utilizan diversas herramientas analíticas para dar una respuesta adecuada a la estrategia de cartera.

## **De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa**

Cuando una empresa tiene ventaja competitiva, se presenta en el momento que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. De acuerdo a Michael Porter, puede considerarse que una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña.

Para que una ventaja competitiva sea efectiva se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- En su totalidad debe ser superior a la de la competencia
- Difícil de imitar
- Sostenible en tiempo
- Aplicable a situaciones variadas
- Íntimamente relacionada con el núcleo del negocio

Tener una ventaja competitiva, significa que debe existir algo que los consumidores consciente o inconscientemente identifiquen como mejor, y les motive a preferir un producto, en lugar de los de su competencia. Aquello que es algo distinto, será el arma principal del producto contra la competencia. Para desarrollarlo, puede ser necesaria una de las principales características de la empresa moderna: el Business Intelligence.

La esencia de la estrategia corporativa consiste en poner en acción sueños nuevos para la creación de valor, es el crear y hacer la empresa. En este sentido, la estrategia responde a tres preguntas muy interesantes e importantes:

1. ¿En qué tipo de negocio se quiere estar y realizar una inversión?
2. ¿Cómo se quiere estructurar y dirigir los negocios?
3. ¿Cómo se puede crear valor que ninguna otra corporación pueda hacerlo?

Son tres las dimensiones que son básicas y útiles para las tareas estratégicas de una corporación:

- Liderazgo: se tiene bajo su cargo la conducción de la estrategia, y define la visión para la empresa y el trabajo de equipo
- Económica: se presenta en función del costo beneficio para la corporación

□ Administrativa: es fundamental para la implementación de la estrategia corporativa, son las tareas adicionales que se presentan en el proceso.

Por ello, las empresas exitosas han encontrado sus propias respuestas, sin embargo otras tanto, que no lo han hecho, pues la teoría de la estrategia corporativa no se ha desarrollado adecuadamente y con frecuencia una estrategia corporativa que no este bien dimensionada o elaborada puede causar daños más que beneficios.

### **Alianzas estratégicas**

Las alianzas corresponden a una modalidad sofisticada del crecimiento empresarial.

Después de haber superado las fórmulas de desarrollo patrimonial (propias del crecimiento intensivo), así como el financiero o accionarial (más adecuadas para el crecimiento “externo” por integración), el siguiente paso estaría basado en el crecimiento contractual o de alianzas.

El pleno sentido del concepto de alianza se refiere más bien al caso de las alianzas estratégicas, en donde se abren a la posibilidad de desarrollar formas profundas de interconexión entre las organizaciones, que en la mayoría de los casos, implican un traspaso mutuo de lo que Badaracco llama conocimiento insertado.

Badaracco, define una alianza estratégica como: unos acuerdos organizativos y unas políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta.

De ahí se pueden interpretar una serie de aspectos importantes dentro de las alianzas estratégicas.

□ Se pueden realizar entre sujetos de diversa naturaleza. Además de entre empresas o grupos, también en la sociedad entera, uniendo instituciones de naturaleza muy diversa.

□ Los contenidos de los acuerdos son diversos, y se agrupan en tres: objetivos tecnológicos, objetivos comerciales y objetivos industriales.

□ Pueden tomar formas diversas, que varían desde uniones breves e informales, hasta acuerdos de las empresas.

También Badaracco señala, que las alianzas estratégicas son un fenómeno de creciente importancia en nuestros días. Según este autor, desde las primeras asociaciones de empresas en los años 70, caracterizadas por crear, ante todo, vínculos de producto, hasta la explosión de alianzas estratégicas iniciada en los años 80 y proseguida en los 90 se ha sufrido una fuerte evolución. En la

actualidad, las grandes alianzas se articulan especialmente en torno a vínculos de conocimiento.

También se puede visualizar que las alianzas se distinguen en dos ámbitos:

□ Táctico: donde los acuerdos tácticos, por su carácter específico y temporalmente limitado, representa básicamente un conjunto de alternativas de acción de naturaleza instrumental.

□ Estratégico: supone la creación de todo un nicho, es decir, la fijación de un microentorno, la aceptación de una forma simbiótica de existir. Se puede decir que entonces las alianzas estratégicas son uniones formales entre dos o más organizaciones que tienen como propósito llevar a cabo la formación de sociedades que ayuden a la competitividad y al fortalecimiento de las empresas.

Son entendidas también, como formas de cooperación entre algunos de los entes que directamente influyen en su comportamiento, proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros, donde la existencia de mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y una competencia feroz hace que la estructura, planeación y organización de las empresas hayan tenido que dar un giro conveniente.

La cantidad de productos hacen que el cliente pueda escoger el que le parezca más adecuado, por eso las empresas deben mantener ventajas competitivas para liderar el mercado en calidad y costos.