

## Administración Estratégica

### OBJETIVO

El alumno conocerá y analizará los niveles de planeación estratégica, relacionados con la formulación evaluación y control de la estrategia

Temas

Formulación de la estrategia

Evaluación y control de las estrategias

### La dirección estratégica

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsible como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (Basado en los sentimientos) más que analíticos (Basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la **formulación** por una parte de y la **implementación** y **control** por otra.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica.

La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la alta dirección.
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la empresa.

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez consta de tres grandes partes.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. La planeación, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de dirección estratégica.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase.

La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

### **Evaluación y control de las estrategias**

El control administrativo es uno de los sistemas utilizados por los directivos de empresas para juzgar acciones tanto de la organización como un todo, como de las diversas partes que la componen. Es un sistema estructurado, con orientación cuantitativa, que define estándares de actuación, con el propósito de determinar en qué forma los diversos planes se llevaron a cabo, la manera en que se obtienen o no los objetivos estratégicos y cómo se utilizan los recursos que están a disposición de la organización.

Los parámetros establecidos por el sistema de control administrativo permiten hacer comparaciones entre las diversas unidades de la organización, establecer sistemas de estímulos que sean congruentes con el comportamiento que se desea y guiar la actividad en una dirección congruente con la misión y los objetivos que de ella se derivan.

#### **Etapas en el sistema de control.**

Para constituir un sistema de control administrativo que sea congruente con el sistema de estrategia, se pueden utilizar, cuatro "etapas" que requieren de una revisión continua:

- 1)** La determinación de las unidades de análisis, en otras palabras a quiénes vamos a controlar y en que forma se relacionan entre sí los resultados de las diversas unidades;
- 2)** La selección de los estándares de actuación para comparar eficiencias, costos y resultados; esta selección requiere de un cuidadoso análisis de los diversos tipos de costos que se incurren y de la forma en que se pueden transformar de costos a inversiones;
- 3)** El Desarrollo de capacidades para el seguimiento de eventos, con la idea de identificar cambios o tendencias que permitan un crecimiento más sano y un comportamiento reactivo o proactivo, dependiendo del caso; **4)** La influencia en el comportamiento para desarrollar las actitudes deseadas pues, el principal problema del desánimo de muchas personas es que se les estimula en forma verbal para que tengan determinado comportamiento y se recompensa a quien tiene el opuesto.

## **Definición de la unidad de análisis.**

Cuando hablamos de control es curioso ver que es fácil perder la visión del bosque por ver las ramas; sin embargo, en muchas ocasiones, es también fácil perder la visión del árbol infectado por estar viendo el bosque. Sirva esta introducción para establecer que hay diversos niveles de control en el proceso administrativo y, dependiendo de qué es lo que queremos controlar, tendremos que tener diversas divisiones. En general, reconocemos que existe una división "estratégica" natural en las UNE o unidades de negocio estratégico. El problema se centra en la operación que pueden ser nombradas UFE (unidades de función estratégica). Una clasificación típica de UFE es en seis grupos: Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, Compras y Abastecimientos, Mercadotecnia y, por último, Manufactura.

Para poder definir en términos de control una unidad que tenga mayor grado de maniobra, conviene definir un concepto nuevo en esta serie de entregas: el centro de responsabilidad. El problema tradicional de la división de centros para el control es que se enfoca en funciones de contacto externo; por ejemplo, costeo por centros de ingreso o por centros de costo. El concepto de centros de responsabilidad va más allá pues define la necesidad de saber cuál es la responsabilidad de un centro de trabajo antes de iniciar su evaluación. En suma, si mi responsabilidad es proveer información a tiempo, por ejemplo, y lo hago sin problemas, debo de ser evaluado en términos de la responsabilidad que tengo.

Para definir un centro de responsabilidad utilizamos criterios de clasificación en términos de tres factores: sus insumos, tales como materiales, mano de obra, componentes, etc. ; sus productos, diferentes tipos de productos o servicios, y los recursos asignados para su administración (proceso), tales como total de activos o inversión.

Dependiendo del énfasis de cada centro de responsabilidad los podemos clasificar en centros de ingresos, centros de costos, o centros de utilidad y, como se podrá suponer, cada uno tiene diferentes criterios de control pues su función, aunque relacionada con las demás, es específica y única.

## **Selección de los estándares de actuación.**

Uno de los conflictos que con mayor frecuencia aparecen en las empresas con administraciones centralizadas es la falta de congruencia entre los planes y la realidad. En un gobierno con tendencias centralistas, como los que nuestro país ha tenido, es frecuente encontrar que lo que en el plan suena muy bien, en la realidad es un dolor de cabeza constante y la razón es que lo que se establece en los planes no tiene una forma de seguimiento que permita evaluar su realización con realismo. El proceso de planificación, que incluye la definición de objetivos, metas y expectativas, no resulta mas que en un ejercicio de futilidad académica si no se establecen formas de seguimiento del proceso que permitan su evaluación. Uno de los principales problemas del establecimiento de estándares estriba en la forma tradicional de definición de objetivos y metas pues, por lo general, se piensa

en un estándar de corto plazo que, por desgracia con mucha frecuencia, tiene problemas en el largo plazo. Por ejemplo, el énfasis excesivo en la definición de estándares por medidas financieras, suele tender a producir acciones que sacrifican otros aspectos del negocio como la penetración en el mercado o el establecimiento de procesos de manufactura y calidad que llevan un plazo largo y que resultan en beneficios después de muchos años de actuación.

No quiero decir que debemos ignorar los estándares de actuación financiera; por el contrario, estos estándares son el corazón de los sistemas de control, lo que se trata es que no deben ser los únicos y que el énfasis no debe de ser solo en el corto plazo sino que debe existir un balance entre los objetivos y la forma en que éstos se evalúan.

El problema de identificación de estándares se debe basar en una concepción clara de dos aspectos ¿qué es lo que hace exitosa a una empresa como ésta? y ¿cómo puedo medir el éxito o el fracaso de esos factores? y para responder a estas preguntas es necesario establecer dos conjuntos: el conjunto de factores críticos del éxito o FCE y el conjunto de indicadores clave de actuación.

Por ejemplo, en una empresa de manufactura, es importante definir las áreas que producen la diferencia con otras empresas del ramo, tales como imagen en los mercados de nuestros productos, reputación tecnológica, actuación financiera, entorno interno laboral. Los indicadores de estas áreas serían: en imagen de los mercados: cambios en la participación del mercado; en cuanto a reputación tecnológica, tasa entre contratos aceptados y contratos cotizados; en cuanto a la actuación financiera, el rendimiento sobre la inversión y en cuanto al aspecto interno laboral, la rotación, el ausentismo y la opinión informal de los trabajadores sobre políticas de la empresa

### **Desarrollo de capacidades para el seguimiento de eventos**

El trabajo cotidiano de cualquier directivo está dominado por actividades de captura y proceso de datos disímiles. Estas actividades pueden ser abrumadoras si no se tiene un sistema que permita tomar la información de diversos niveles de complejidad y presentarla "digerida" para la toma de decisiones. El problema al que nos enfrentamos es que los sistemas tradicionales de contabilidad tienden a concentrarse en el detalle y no en la forma en que las tendencias pueden afectar a la empresa. Los sistemas de información de alta gerencia (llamados EIS por sus siglas en inglés "Executive Information Systems") identifican tres dimensiones de la información: 1) indicadores internos y externos, 2) a través del tiempo, y 3) por los sectores de influencia en la operación, tales como clientes, proveedores, competidores, etc.

Este enfoque permite analizar con mayor precisión la información por áreas o importancia. La fuente para la elaboración de estos sistemas es el propio directivo y su proceso de análisis que permite un entendimiento de las necesidades de información original y procesada que tiene.

### **Influencia en el comportamiento deseado.**

Las personas actuamos, por lo general, de acuerdo a los estímulos que tenemos. Si alguien es aficionado a un deporte y tiene la oportunidad de ir a ver un partido, es capaz de cambiar sus planes pues recibe el estímulo de pasar un buen rato. Lo mismo sucede a nivel de las organizaciones.

Si queremos que la gente se comporte de cierta forma, debemos establecer estímulos congruentes con ese comportamiento.

Uno de los lugares en donde se puede apreciar que los estímulos no funcionan es el terreno de lo académico. Muchas universidades, por ejemplo, hacen énfasis en que el sistema produce oportunidades para que las personas de la comunidad obtengan una instrucción adecuada; sin embargo, los estímulos se dan a las personas que se concentran en la investigación. El resultado: quienes son buenos instructores renuncian y se van o, sacrifican la calidad de su instrucción por publicaciones de mediana calidad.

Todo sistema de control debe de considerar estos elementos como integrantes del éxito. De no hacerse así, el resultado es una incongruencia total entre planes y acciones y una actitud de rebeldía o conformismo.

### **Evaluación**

Con base en la conversión interna de las empresas, la convulsión del entorno y la competitividad que dichos factores generen; las estrategias mejor formuladas y hasta ejecutadas, se vuelven obsoletas.

De allí que la Alta Gerencia, de manera sistemática debe preocuparse en revisar, evaluar y controlar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren todas y cada una de las actividades de la gerencia, y con ello asegurar que surtan efecto, facilitando para los ajustes oportunos y necesarios de la Organización.

Toda decisión originada en la Gerencia Estratégica, tiene repercusión significativa y duradera; por lo cual un acuerdo equívoco, puede conducir a problemas difíciles y hasta imposibles de remediar. A tal efecto las directrices de cada ente, público o privado poseen la responsabilidad de prevenir a sus miembros, sobre cualquier acción convertible en situación desesperada; preparando entre otros sistemas de evaluación, monitoreo y control de tareas debidamente relacionadas con las metas, así como la proyección de planes contingentes, ante cualquier eventualidad que se presente.

La filosofía de evaluar las estrategias se centra en examinar los resultados reales con las metas esperadas, apoyada en toma de acciones correctivas que garanticen concordancia con lo planeado.

Las acciones reformadas pueden incluir el replanteamiento de las maniobras y de ser necesario, la misión de la organización; logrando la coherencia de objetivos nuevos y alcance de satisfacción mancomunada.

Con la finalidad de que realmente se cumplan las estrategias propuestas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Sabemos que las Organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

Que pasa si las estrategias tomadas no conducen a las metas formuladas o por el contrario nos generan problemas difíciles de solucionar. He allí la importancia de alertar a la Gerencia antes de que sean peores los resultados que la situación inicial.

El proceso nos lleva a evaluar hasta las bases donde la estrategia las afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así, tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado en el plan inicial. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa.

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada. Por qué adecuada?, porque debemos controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recabar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. La alta gerencia es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles.

El proceso de la Evaluación Estratégica es complejo ya que al ejercer demasiado énfasis, el efecto es contrario, porque como sabemos a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente, la falta de evaluación ocasiona peores problemas, concluyendo podemos decir que la aplicación adecuada de la Evaluación Estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

El proceso de Evaluación de Estrategias esta compuesto por 3 pasos:

- a. Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas
- b. Medición del desempeño organizativo
- c. Realización de acciones correctivas

La finalidad de estos tres pasos es según el momento en que son aplicadas:

1. Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias
2. Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias
3. Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Estos tres pasos de la Evaluación de las Estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir los desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

Existen herramientas que nos permiten obtener retroalimentación a tiempo y actuar rápidamente, entre ellas encontramos a la auditoría estratégica por la junta directiva, evaluación del medio y la auditoría interna. Estas herramientas nos dirán si la estrategia tomada inicialmente es la correcta o si es necesario el cambio a una nueva Estrategia o plan de contingencia.

Más aún si las estrategias son de largo alcance es necesario una evaluación continua a través de puntos de referencia en el transcurso del tiempo que nos indiquen que vamos por el camino correcto. Según estudios de Lindsay y Rue la Evaluación de Estrategias debería ser usado frecuentemente si la inestabilidad y la complejidad del medio aumenta, sin embargo en los casos en la vida real apuntan en sentido contrario.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.