

Unidad 3. La Planeación Estratégica para los Emprendedores

Objetivos:

Al término de esta unidad el alumno comprenderá los conceptos de la misión, la visión y los valores, elementos importantes para la conformación de todo proyecto de negocios, así como su importancia y sus diferentes aplicaciones.

3.1. La Misión

G. Morrisey (1995) afirma: "Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el [proceso de planeación](#)"

Una empresa sin misión no tiene [identidad](#) ni rumbo. En la declaración de misión se asimila todo el [pensamiento](#) estratégico, toda nuestra capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro.

Esta declaración es una afirmación que describe el [concepto](#) de la empresa, la [naturaleza](#) del negocio, el por qué estamos en él, a quien servimos y los [principios](#) y valores bajo los cuales pretendemos funcionar. ¿Por qué necesitamos una declaración de misión?

Porque nos ayudará a mantener claridad y consistencia de propósito, porque proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar. Posibilitará obtener el compromiso de todos a través de una [comunicación](#) clara del concepto de negocio de la empresa. También puede servir como documento de [relaciones públicas](#) si ha sido preparada adecuadamente ganándonos la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el [éxito](#) de la [organización](#).

Una buena misión huye de las frases trilladas que la privan de [crédito](#). Una buena misión no se define por lo que seremos o en lo que nos convertiremos (esta es la visión)

Es amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de [objetivos](#) y [estrategias](#) factibles sin frenar la [creatividad](#) de la gente, pero no significa que sea tan genérica que distinga poco o nada a la empresa.

Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que ofrecemos al [cliente](#), se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y solo él quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a lo que ofrecerá. No es lo mismo decir: satisfacer la [demanda](#) del cliente, que ofrecerle [costos](#) bajos, entrega en [tiempo](#), garantías, etc. ¡ahora sí conozco lo que necesita mi cliente! y él lo sabe.

No vamos a enfrentarnos al desafío de repensar nuestra misión sin [armas](#) adecuadas. Por lo general se utiliza una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de misión. Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas que luego se enriquecen: **¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?**

Con más detalle:

- 1) ¿En qué negocio(s) estamos?
- 2) ¿En qué [negocios](#) podríamos estar?
- 3) ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?

- 4) ¿Qué es lo distintivo u original de la empresa?
- 5) ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
- 6) ¿Cuáles son, o deberían ser, nuestros productos y [servicios](#) principales, presentes y futuros?
- 7) ¿Cuánto han cambiado los negocios de la empresa en los últimos tres a cinco años?
- 8) ¿Qué es probable que cambie en los negocios en los próximos tres a cinco años?
- 9) ¿Cuáles son, o deberían ser, nuestras principales preocupaciones económicas?
- 10) ¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa?
- 11) ¿Qué consideraciones especiales debemos tener respecto a [grupos](#) e [instituciones](#) externas con un [interés](#) definido por el futuro de la empresa?

La primera cuestión, "¿En qué negocio(s) estamos?", es la más importante de todas. Parece una pregunta sencilla pero, es casi siempre una cuestión tortuosa que sólo se puede contestar luego de pensar y estudiar mucho el tema. Tenemos dificultad para responder a esta cuestión por dos razones;

- Primero, nuestra actividad cotidiana nos hace insensibles y acríticos respecto al día a día, no vamos por ahí preguntándonos lo "obvio".
- Segundo, cuando pensamos en el negocio o actividad de la empresa lo hacemos desde nuestros intereses y no desde el cliente.

Se ha repetido hasta el cansancio que no vendemos productos sino beneficios, [soluciones](#), incluso un [estilo de vida](#). Que establecemos con el cliente un vínculo emocional, le vendemos significado. "Los productos que tendrán éxito en el futuro no serán los que se presenten como artículos de [consumo](#), sino como conceptos: la [marca](#) como experiencia, como estilo de vida.

Si definimos mal nuestro negocio provocaremos un descarrilamiento violento en la concepción de misión de la empresa... y perderemos muchas oportunidades. Cuál es nuestro negocio es una pregunta que solamente se puede contestar mirando al negocio desde afuera, desde el punto de vista del [consumidor](#) y del [mercado](#).

Examinemos la siguiente declaración de misión:

"Ser reconocida como una entidad [líder](#) e innovadora en [comunicaciones](#) y [servicios de valor agregado](#), de alcance internacional, basada en la [gestión de calidad](#) total, sus valores y la [economía](#) del [conocimiento](#), promovida por la [satisfacción de sus clientes, accionistas y empleados](#)".

¿Cuál es el beneficio que ofrece al cliente desde su perspectiva? Ser líder puede ser buena meta, un [objetivo](#) estratégico o parte de la visión de la empresa pero no es su razón de ser. ¿De qué le vale al cliente? Un sinnúmero de empresas pueden apelar a los mismos valores, la empresa no se distingue, especialmente porque ella tampoco distingue al cliente y sus motivos de compra. Muchas malas decisiones van a tener su punto de partida en una declaración parecida a la anterior.

Pero también pasa lo contrario: donde quiera que encontremos un negocio notablemente exitoso, casi siempre encontraremos que su éxito se acompaña del hecho de formular la pregunta con claridad y en contestarla con éxito.

¿Cómo preparamos nuestra declaración de misión? Este es el lado técnico del asunto. Para empezar es importante la presencia de un facilitador con experiencia, alguien sin un interés [personal](#) en el resultado sería ideal, que sea capaz de permanecer neutral mientras recoge puntos de vistas distintos asegurando que ningún [individuo](#) domine la discusión, y que el grupo alcance un consenso, al menos de lo que valoran aceptable, respecto a los factores clave que deberán ser incluidos en la declaración de misión.

Para esta reunión el equipo debe haber llegado a un acuerdo sobre sus valores estratégicos. Es decisivo que cada integrante del equipo de trabajo (seis a diez personas sería el óptimo) traiga escritas sus respuestas a las preguntas anteriores. Para esto se puede confeccionar una hoja de trabajo estándar. Tengamos presente que estas preguntas están diseñadas para hacer que cada uno observe el panorama de toda la empresa más que concentrarse en sus propias áreas de [responsabilidad](#).

Las respuestas serán rescritas de modo tal que sean visibles para todos y, de nuevo, las únicas preguntas y comentarios permitidos corresponderán a la aclaración de significados de las respuestas dadas, y no para juzgar la validez de las afirmaciones.

Tras un primer debate los participantes pueden reelaborar sus respuestas a las preguntas 1 y 2. La discusión que siga debe llevar al realce de ciertas palabras o frases que necesitan aparecer en algún punto de la declaración de la misión. Este mismo proceso continuará con cada una de las siguientes preguntas. Con todo este resultado podrá confeccionarse un borrador para ser examinado en esta u otra sesión de trabajo.

Veamos por último varios ejemplos de misión, en donde se ponen de manifiesto los principios que hemos compartido. Así cada cual podrá efectuar sus propios análisis:

- ✓ "Divertir a la gente" (Disneyland)
- ✓ "Ayudar a salvar vidas a través de una eficiente y transparente [gestión](#) de [compras](#), [inventario](#), [distribución](#) y [producción](#) de medicamentos" ([Servicio](#) Autónomo de Elaboraciones Farmacéuticas de [Venezuela](#))
- ✓ "Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Clientes en [materia](#) de seguridad con una alta [calidad](#), mediante [el trabajo](#) de un equipo de profesionales competentes con amplia experiencia, el uso de [tecnología](#) avanzada y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad" (SEPSA)
- ✓ "Proporcionar [ventas](#) ejemplares de [bienes](#) raíces y servicios con base en los niveles más altos de confianza e integridad. Para sostener esta norma de excelencia la compañía se dedica a mantener un [ambiente](#) profesional que promueva el éxito de nuestros clientes, socios, empleado y propietarios" (Prudential Californian Realty)
- ✓ "Garantizar la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes en los servicios de Inspección, Ajuste de Averías y otros Servicios Conexos, apoyados en un [Sistema](#) de la Calidad y la aplicación de una [Estrategia](#) Empresarial Contemporánea. La profesionalidad de nuestro personal hacen de INTERMAR Cienfuegos su Agencia de Confianza".

3.2. La Visión

La declaración de Visión es el gran hito del pensamiento estratégico, es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, [proveedores](#), etc.

Peter Senge, en su [libro](#) "La Quinta [Disciplina](#)" (1994) se refiere a la visión compartida como una de las "asignaturas obligatorias" de las organizaciones inteligentes.

¿Cómo ha de ser una declaración de visión bien formulada?

- Breve, de preferencia con menos de diez palabras
- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora, planteando retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la [evaluación](#) de los valores estratégicos. Debemos comenzar por revisar las prioridades que establecimos para estos valores y determinar cuáles necesitan ser [tratados](#) en la visión.

También existen algunas preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de la empresa:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los [mercados](#), la [productividad](#), el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?
6. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de nuestra empresa?

Para que el empeño sea efectivo el equipo de trabajo necesita liberar sus sentimientos. Se requiere al igual que en la misión la presencia de un facilitador experto, que los integrantes respondan independientemente a estas interrogantes previo a la sesión, abordarlas una a la vez haciendo posible que todos veamos las alternativas que generamos, buscar el consenso sobre palabras y frases clave que reflejan perspectivas de futuro, reexaminar las respuestas a la [luz](#) de la reflexión que hicimos para obtener un acuerdo sobre las pocas palabras o frases que debieran conformar la declaración de visión, y finalmente trazar la declaración.

Algunos ejemplos de visiones ofrecidas por G. Morrissey (1995):

- ❖ Seremos vistos como el proveedor de máximo valor en cada mercado que sirvamos
- ❖ Seremos la mejor compañía en nuestro ramo en términos de satisfacción al cliente y [rentabilidad](#) por tienda
- ❖ Somos y seguiremos siendo de primera [clase](#) en calidad y satisfacción al cliente
- ❖ Defraudaremos constantemente a los clientes de ayer siendo mucho mejores mañana
- ❖ ¡Queremos ser
- ❖ ¡Podemos ser LOS MEJORES!
- ❖ ¡Seremos

**La Visión es una declaración pensada para comunicarse ampliamente.
"Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa"**

Con ella debemos inspirar a toda [la organización](#) y a nuestros clientes. [Tarjetas](#) de presentación, placas en la pared, boletines internos, [informes](#) anuales, orientación a nuevos trabajadores, [manuales](#), pisapapeles, criterios para la determinación de nuevos [proyectos](#), etc., son algunas de las vías y momentos para comunicar nuestra visión.

3.3. Los Valores

Valores Estratégicos

La gestión cotidiana de [empresas](#) no apela, como debiera esperarse, a sus valores estratégicos. Estos no están siquiera definidos la mayoría de las veces. Quizás alguien los confunda con [los valores](#) plasmados en el [código](#) ético o de [conducta](#) de [la organización](#), aquellos modos de conducta deseados que vienen a moldear la cultura empresarial pero, no se trata estrictamente de esto.

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta [Dirección](#) respecto a qué nos conducirá al [éxito](#), considerando tanto el presente como el futuro.

Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la [estrategia](#) empresarial, parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de [la empresa](#). Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la [organización](#), sus campos de esfuerzo y niveles de [tolerancia](#) respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué [negocios](#) intervenir y cómo administrar.

Una lista de valores estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Una misión sin valores incorporados pierde [poder](#) de convocatoria y credibilidad ante el [Cliente](#). También la declaración de visión es posible se base enteramente en los valores e incluso, la propia [planeación](#) táctica y a largo plazo utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil.

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un [carácter](#) más bien situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.

Veamos un conjunto de distintos valores que se consideran útiles:

Excelencia operacional: El [concepto](#) de eficacia de los [procesos](#) ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial.

[Reingeniería](#), [Normas ISO](#), [Informe](#) COSO, Perfeccionamiento Empresarial..., todos estos [modelos](#) y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las [instituciones](#).

Capacidad de aprendizaje: La capacidad de aprender, pasar de la Solución de [Problemas](#) al Aprendizaje Organizacional, donde toda la [empresa](#) y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la [comunidad](#) empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal.

Recursos Humanos: Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su [desarrollo](#) y bienestar total. Para aquellas [organizaciones](#) que operan fundamentalmente con el [capital intelectual](#) de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.

Compromiso con el cliente: Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.

Ética: Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.

Calidad: Igual que la [ética](#), este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el [mercado](#) contemporáneo.

Innovación: Es un valor que tiene asociados altos [costos](#) y [riesgos](#). Estar en el "punto crítico" implica que nos adelantaremos a la [competencia](#) y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas [industrias](#) pioneras en el terreno de la [Informática](#).

Imagen: Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o [liderazgo](#). Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor [Imagen](#) conlleva normalmente importantes [gastos](#) por concepto de [publicidad](#), promociones y [relaciones públicas](#).

Seguridad: Este es un [valor](#) fundamental dentro de la [industria química](#), la [minería](#), el [transporte](#). En [una empresa](#) donde los [accidentes](#) son raros, quizás este no sea un valor estratégico.

Ambiente: Como la [Seguridad](#), este valor será de extrema importancia para las [industrias](#) con fuerte impacto en el [medio ambiente](#), ya sea a través de sus [productos](#) o [procesos](#).

Diversión: Cada vez más [organizaciones](#) encuentran productivo que sus lugares de [trabajo](#) sean vistos por los [clientes](#), empleados o ambos como lugares divertidos.

Estructura organizativa: La valoración de una [estructura](#) abierta, descentralizada, con un mínimo de [control](#); o la [centralización](#) con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía,

son opciones que pueden tener en algunas [empresas](#) un verdadero peso estratégico.

Cada valor recogido en la lista resultante del [análisis](#) que hagamos necesita concretarse en una frase breve (declaración de valor) que establezca la posición de [la empresa](#) respecto a este. Asimismo debe ser estimulante la manera de expresarlo. Muchos slogans de empresas no son otra cosa que la declaración de un valor estratégico muy especial con el que esperan posicionarse en la mente de los consumidores.

Se entiende la relevancia de [los valores](#) estratégicos, estos nos dicen lo que es importante para nosotros en términos de obtener ventaja competitiva. Si vamos a buscar una definición lo más comprensible posible diremos que son el respaldo cultural de todas nuestras decisiones y [acciones](#) estratégicas, el molde óptimo de nuestra [conducta](#). En este sentido, los [Valores](#) Estratégicos constituyen un subconjunto muy peculiar y distintivo, por cuanto tejen la [Cultura](#) de la [empresa](#), de Factores Críticos de Éxito.

¿Cómo llegamos a definir el listado de Valores Estratégicos? Seguiremos el principio de [trabajo en equipo](#), la búsqueda de consenso, y una buena manera es utilizar los hallazgos que hicimos durante el [Diagnóstico](#) Estratégico, así como emplear la relación anterior de valores a modo de lista de verificación. Cada integrante del [grupo](#) trae sus respuestas por anticipado, por medio de una [escala](#) valorativa preferiblemente. Las respuestas se exponen una a la vez, se discuten sin juzgar su pertinencia o no, sólo nos permitimos la búsqueda de aclaraciones.

El [debate](#) posibilitará irnos aproximando sucesivamente al listado definitivo, bajo el criterio de seleccionar aquellos valores que mejor respalden a la empresa de cara al futuro. Siempre será posible y necesario enriquecer la propuesta previa al análisis con tantos valores como se entienda.

3.4. La Integración Administrativa

Procesos y Desarrollo de la Planeación Estratégica:

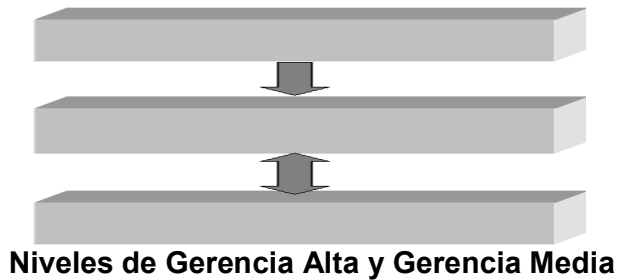
Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en que consiste. Algunos autores la define: **“como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados”**.

También es **“un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida”**.

Las empresas la definen **“como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno”**.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo

proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.



Niveles de Gerencia Alta y Gerencia Media

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implementación de la estrategia y
- C. Evaluación de la estrategia

A. Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

A.1 Formulación de las Metas

*Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la **Misión** de la organización y después establecer **objetivos concretos** que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?*

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país. Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los **valores** de los administradores. Estos valores pueden **ser sociales o éticos**, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

A.2 Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los **objetivos actuales de la organización y su estrategia**. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.



Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa **planeación estratégica formal** o una formulación **informal**, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo **que la alta dirección** está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes:

¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?

¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?

¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

A.3 Análisis del Ambiente

Luego de definir las metas e la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos **que aspectos del ambiente** ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos. La finalidad del **análisis del ambiental** consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes **económicos**,

tecnológicos, sociocultural y político / legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que **influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores**. Asimismo, este análisis nos permite **descubrir las oportunidades** disponibles para la organización y **las amenazas** que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión. Clasificaremos este pasó en dos tipos de análisis:

- *Análisis Externo*
- *Análisis Interno*

A.3.1 Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas." En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio. Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras. Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el

éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

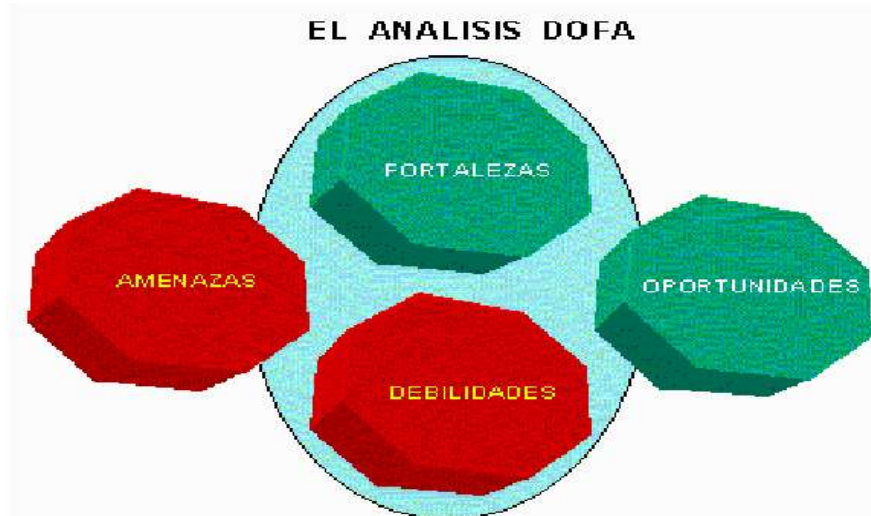
A.3.2 Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

A.4 Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.



En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

A.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes. Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

A.4.2 Evaluación de Opciones Estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- (1) La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,
- (2) Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,
- (3) Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización
- (4) Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

A.4.3 Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

B. Implementación de la Estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- B.1-Diseño de una estructura organizacional
- B.2-Diseño de sistemas de control
- B.3-Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

B.4-Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

B.1 Diseño de una Estructura Organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

B.2 Diseño del Sistema de Control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera 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.

B.3 Adecuación de la Estrategia, la Estructura y los Controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un 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. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

B.4 Manejo del Conflicto, las Políticas y el Cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca

de las decisiones políticas correctas. 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. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

C. Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- (2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- (2) Medición del desempeño
- (3) Aplicación de acciones correctivas.

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.