

UDS

ANTOLOGÍA

MATERIA: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE
NEGOCIOS**

SEPTIMO CUATRIMESTRE

SEPTIEMBRE- DICIEMBRE

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO

El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES

Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo de la materia:

Que el alumno sea capaz de realizar y ejecutar una planeación estratégica mediante el análisis para la toma de decisiones, eligiendo estrategias competitivas, elaborando planes de contingencia y estableciendo medidas de control estratégica en un entorno globalizado.

INDICE

UNIDAD I

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

I.1 ESTRATEGIA

I.2 LA ESTRATEGIA Y LA BUSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

I.3 EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN CON EL TIEMPO

I.4 ¿QUÉ ES LO QUE CONSTITUYE UNA BUENA ESTRATEGIA?

I.5 IMPORTANCIA DEL DISEÑO Y LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.

I.6 LAS 6 DES DE LA ADMINISTRACION ESTRATÉGICA

UNIDAD I

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 ESTRATEGIA

Una organización destacará dentro de su industria como la de mejor desempeño, en términos de medidas como su rentabilidad, crecimiento en ventas, crecimiento en el valor a los accionistas, o como referente de mejores prácticas en su campo. Algunas de estas organizaciones hallaran que su estado de estrellas se desvanece con rapidez por razones que son poco más que una constelación fortuita de circunstancias, como estar en el negocio correcto en el momento correcto. Pero algunas organizaciones se las arreglaran de alguna manera para elevarse hasta la cumbre y quedarse allí, año tras año, para beneplácito de sus consumidores, accionistas y otros que tienen interés en este proceso.

¿Qué es lo que explica la capacidad de organizaciones como estas para vencer las probabilidades y experimentar prolongados periodos de rentabilidad y crecimiento? ¿Por qué algunas organizaciones siguen teniendo buenos resultados cuando otros en sus industrias están en decadencia? ¿Por qué pueden sobrevivir y prosperar algunas organizaciones, aun cuando existen dificultades económicas y turbulencias en la industria?

A menudo, los administradores se centran en la evidencia más visible, tal vez una campaña de marketing de alto perfil o un cambio en la dirección general, una nueva tecnología o nuevas leyes que significan una oportunidad sustancial, o el colapso de un competidor clave.

Desde luego, hay muchos factores que entran en juego para llegar a una explicación completa del desempeño de una organización. Algunos proceden del ambiente externo, otros son internos de la organización. Pero solo una cosa puede explicar la clase de éxito duradero que vemos en las mayores organizaciones del mundo, y esa es una estrategia sabiamente diseñada y bien ejecutada, una estrategia que facilita la captura de oportunidades que surgen, produce un buen desempeño de largo plazo, se adapta a las condiciones cambiantes de los negocios y puede enfrentar los retos de la competencia.

¿Qué queremos decir con estrategia?

Para lograr que una organización mejore, los administradores de todo tipo de organizaciones - empresas familiares, compañías empresariales en rápido crecimiento, organizaciones sin fines de

lucro, empresas de propiedad estatal, asociaciones de capital privado, sociedades mutualistas y cooperativas, etc.- enfrentan las tres preguntas centrales.

1. *¿Cuál es nuestra situación actual?*
2. *¿A dónde queremos ir desde aquí?*
3. *¿Cómo vamos a llegar allí?*

La primera pregunta suele impulsar a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero actual de la compañía, su posición en el mercado, sus recursos y capacidades, sus fortalezas y debilidades competitivas y los cambios que tienen lugar en el ambiente de negocios que afectan a la organización. En esencia, se trata de diagnosticar los retos que la organización enfrenta y el contexto en que opera.

La respuesta a la pregunta número dos, se encuentra en la visión de los administradores sobre la dirección futura de la organización. Se refiere a establecer un sentido de propósito para la organización y también de tomar decisiones sobre cuáles son los nuevos grupos de clientes/consumidores y otros interesados y las necesidades de consumidores/clientes o interesados que se deben satisfacer y que nuevas capacidades se requieren construir o adquirir. Esto podríamos considerarlo como el contenido de la estrategia de la organización.

La tercera pregunta, exige a los administradores diseñar y ejecutar una estrategia que pueda mover a la organización en la dirección que se pretende.

Esto podría denominarse como el proceso de entregar el “como”, el “quien” y el “cuando” de la estrategia, y es probable el elemento de la estrategia más difícil de controlar para los administradores. La realidad en la mayoría de las organizaciones es que las estrategias planeadas rara vez se realizan totalmente, si es que llegan a realizarse, lo cual no limita que muchas organizaciones exitosas inviertan fuertes cantidades de dinero en el elemento de ejecución/implementación del proceso de estrategia.

El responder correctamente a la pregunta *¿Cómo vamos a llegar allí?* Es la esencia de la administración estratégica. Cuando reflexionamos sobre esta pregunta, los administradores deben considerar lo siguiente:

- Cómo superar a los rivales en la competencia
- Cómo responder a los cambios en las condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento –tanto las predecibles como las que surjan-.

- Cómo manejar cada parte funcional del negocio (p.e., investigación y desarrollo, las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- Cómo asignar prioridades en la distribución de recursos, identificando las actividades que tendrán el mayor impacto sobre el desempeño estratégico.
- Cómo mejorar la posición de la organización en los mercados financieros y sostener su desempeño financiero.

Los elementos específicos que conforman la respuesta de la administración a la pregunta *¿Cómo vamos a llegar allí?* Definen la estrategia de negocios de una organización. Así que parte de la estrategia de una organización es su *plan de acción* para competir con éxito y operar con rentabilidad, basado en una gama integrada de opciones consideradas. El diseño de una estrategia representa el compromiso de los administradores a seguir un curso particular. Al elegir una estrategia, la administración está diciendo, en efecto, “entre los muchos diferentes enfoques de negocios y formas de competir que podríamos haber elegido, decidimos emplear esta combinación de enfoques para empujar a nuestra organización en la dirección deseada, fortalecer su posición de mercado y su competitividad y elevar su desempeño”. Las decisiones estratégicas que toma una organización rara vez son fáciles y frecuentemente requieren una negociación difícil, pero eso no justifica dejar de perseguir un curso de acción concreto.

La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer. Para la estrategia, saber lo que no se debe hacer puede ser tan importante como saber lo que si se debe hacer. En el mejor de los casos, los movimientos estratégicos equivocados significan una distracción y el desperdicio de recursos de la organización. En el peor, puede acarrear consecuencias de largo plazo que ponen en riesgo la supervivencia misma de la organización.

Es frecuente que la estrategia de una organización puede deducirse del patrón de decisiones y acciones en el curso del tiempo. También puede ser evidente en las declaraciones de visión o misión de la organización. El aporte de dirección y guía puede ser un elemento importante de la estrategia, particularmente cuando una organización tiene un proceso ascendente, de la base hacia arriba, y necesita asegurar coherencia y consistencia entre las diferentes partes del negocio.

1.2 LA ESTRATEGIA Y LA BUSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Otro elemento clave de la estrategia de la mayoría de las organizaciones son las acciones y movimientos que los administradores toman para ganar una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Una estrategia creativa, distintiva, que diferencia a una organización de sus rivales y ofrece una ventaja competitiva es el boleto más confiable de la organización para obtener utilidades superiores al promedio. Competir en el mercado con base en una ventaja competitiva, es más rentable que competir sin esa ventaja.

La ventaja competitiva se origina en la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes con mayor eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecian más, o con mayor eficiencia, a un costo menor. Satisfacer las necesidades de los consumidores más eficazmente se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más alto, que puede mejorar las utilidades al aumentar el ingreso. La satisfacción más eficiente de las necesidades de los consumidores se puede traducir en bajar precios y alcanzar mayores volúmenes de ventas, con lo que mejoran las utilidades, tanto por el lado de los ingresos como por el lado de los costos. También se puede usar para cobrar un precio comparable al de la competencia y mejorar el ingreso proveniente de márgenes más elevados por unidad. Aún más, si la ventaja competitiva de una organización promete ser sostenible, entonces mucho mejor para la estrategia y rentabilidad futura de la organización. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sostenible (o duradera), en contraste con temporal, son los elementos de la estrategia que dan a los consumidores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una organización sobre los de sus competidores, razones que los competidores no pueden anular o superar a pesar de sus mejores esfuerzos.

La conexión entre la ventaja competitiva y la rentabilidad significa que muchas organizaciones siguen enfocándose en crear una ventaja competitiva sostenible cuando diseñan una estrategia. La clave para la formulación de una estrategia exitosa es contar con uno o más elementos que atraigan a los consumidores (y/o quienes proporcionan fondos) y produzcan una ventaja competitiva duradera sobre los rivales. Lo que separa a una estrategia poderosa de una estrategia corriente o ineficaz, es la capacidad de los administradores para forjar acciones que distingan a la organización de sus rivales e inclinen el campo de juego en favor de la organización. Al ofrecer a sus consumidores razones para preferir sus productos o servicios, una organización desarrolla una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales. Mientras mayor y más sostenible sea la ventaja competitiva, mejores serán las perspectivas para convertirse en ganadora en el mercado y obtener mayores utilidades en el largo plazo. Sin una estrategia que lleve a una ventaja competitiva, la organización se arriesga a ser rebasada por una competencia más fuerte y quedar encerrada en un desempeño financiero mediocre, o incluso con la posibilidad de desaparecer.

1.3 EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN CON EL TIEMPO

El atractivo de una estrategia que rinda una ventaja competitiva sostenible es que ofrece la posibilidad de que la organización sea superior a sus rivales de manera duradera. Sin embargo, los administradores de una organización deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia en respuesta a los cambios en las condiciones de mercado, nuevas tecnologías, las acciones de los competidores, el surgimiento de oportunidades en el mercado, modificaciones en las necesidades de los consumidores y nuevas ideas para mejorar la estrategia. En algunas industrias, las condiciones cambian a un ritmo bastante lento, haciendo factible que los componentes principales de una buena estrategia sigan siendo válidos por largos periodos. Es frecuente que esto suceda en industrias intensivas en capital donde la adopción de nuevas tecnologías puede ser menos crucial para el éxito, como en la siderurgia, la generación de energía eléctrica, fletes y logística, o petrolero y gas.

Pero en industrias en las que las condiciones y la competencia cambian con rapidez y a veces drásticamente, el ciclo de la vida de una estrategia dada es de corta duración. Los ambientes industriales caracterizados por cambios veloces requieren que las organizaciones adapten sus estrategias repetidas veces. Por ejemplo, organizaciones en industrias con avances notablemente rápidos como las de equipos médicos, dispositivos electrónicos e inalámbricos frecuentemente encuentran que es esencial ajustar elementos claves de sus estrategias varias veces al año, algunas veces incluso teniendo que “reinventar” su enfoque para entregar valor a sus consumidores.

Independientemente de que la estrategia de una organización cambie gradual o rápidamente, lo importante es que la tarea de diseñar la estrategia es una tarea siempre en proceso y no un hecho de una sola vez y para siempre. La adaptación a nuevas condiciones y la evaluación constante de lo que funciona lo bastante bien como para seguir aplicándolo y lo que necesita mejorarse, son partes normales del proceso de formulación de estrategia, por lo que se trata de una estrategia evolutiva.

La naturaleza evolutiva de la estrategia de una organización significa que normalmente es una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar una ventaja competitiva, y reacciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas

condiciones en el mercado. En la mayoría de los casos, gran parte de la estrategia actual de una organización surge de acciones previamente iniciadas y de enfoques de negocios que han resultado lo suficientemente buenos como para ameritar su continuación, así como de iniciativas recientes que apuntan a mejorar el desempeño financiero y a rebasar a los rivales.

Esta parte del plan de acción de la administración para manejar la organización es su **estrategia deliberada**, que consiste de elementos estratégicos que se planean y realizan tal como se planearon.

Pero los administradores deben estar siempre dispuestos a complementar o modificar los elementos proactivos de la estrategia con reacciones según sean necesarias a condiciones no anticipadas. Es inevitable que haya ocasiones en que las condiciones competitivas y del mercado toman un sesgo inesperado que requiere alguna clase de reacción o ajuste estratégico. Por tanto, una parte de la estrategia de la organización se desarrolla siempre en forma reactiva, como respuesta a nuevas maniobras estratégicas de parte de organizaciones rivales, modificaciones inesperadas en los requerimientos de los consumidores, cambios rápidos en las tecnologías, nuevas oportunidades de mercado, cambios en el clima político o económico y otros hechos no anticipados en el ambiente externo. En condiciones de alta incertidumbre, es más probable que los elementos estratégicos surjan de la experimentación, procesos de prueba y error y de adaptación, que de un plan proactivo. Estos ajustes no planeados, reactivos y de adaptación constituyen la **estrategia emergente**, de la organización, que consta de los nuevos elementos estratégicos que surgen conforme exigen los cambios en el entorno. Así, la estrategia de una organización en total es una combinación de elementos proactivos y reactivos, donde ciertos elementos se abandonan porque se vuelven obsoletos o ineficaces.

1.4 ¿QUÉ ES LO QUE CONSTITUYE UNA BUENA ESTRATEGIA?

Las estrategias evolucionan al paso del tiempo, así que los administradores necesitan evaluar la estrategia actual de su organización. También necesitan determinar las posibles direcciones que la empresa podría tomar en el futuro. Se pueden aplicar tres pruebas para determinar si una estrategia tiene potencial como para ser una estrategia ganadora:

1. La prueba de ajuste
2. La prueba de la ventaja competitiva
3. La prueba del desempeño

1. La prueba de ajuste: ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la organización?

Una buena estrategia se ajustará bien a las condiciones de la industria y de la competencia, a las oportunidades de mercado más rentables o ventajosas de una organización, y otros aspectos pertinentes del ambiente de negocios en que opera. Ninguna estrategia puede funcionar bien a menos que muestre un buen ajuste externo y se sincronice con las condiciones prevalecientes en el mercado. Debe alinearse con las fuerzas impulsoras claves en el ambiente macro y micro de la organización para cerciorarse de que se mitigan las amenazas y se pueden explotar al máximo las oportunidades.

Al mismo tiempo, una estrategia ganadora debe corresponder bien con los recursos y capacidades competitivas de la organización y estar apoyada por un conjunto complementario de actividades funcionales (es decir, actividades en las áreas de administración de la cadena de suministros, operaciones, ventas y marketing, etc.). En otras palabras, debe tener también un **ajuste interno** con los activos y habilidades que la empresa controla. La evaluación del ajuste interno de una estrategia debe determinar también si la organización tiene la capacidad de ejecutar la estrategia de una manera competente, para que los administradores puedan pensar que tan factible es aplicar esa estrategia. A menos que una estrategia tenga un buen ajuste en ambos aspectos –interno y externo– de la situación general de una organización, es probable que tenga un desempeño menor al óptimo y no llegue a producir los resultados deseados.

Las mejores estrategias también tienen un **ajuste dinámico**, en el sentido de que evolucionan con el tiempo en una forma en que se mantienen alineadas de manera cercana y efectiva con la situación de la organización, incluso si cambian las condiciones internas y externa. Hay fuertes evidencias de que ser adaptable y aprovechar una serie de ventajas competitivas “transitorias” puede ser crucial para el éxito en ambientes en rápido cambio.

2. La prueba de la ventaja competitiva: ¿Puede la estrategia ayudar a la organización a alcanzar una ventaja competitiva sostenible? Las estrategias que fracasan en ofrecer una ventaja competitiva duradera tampoco producirán un desempeño superior más allá de un breve periodo de tiempo. Las buenas estrategias permiten que una organización alcance una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales claves. Mientras mayor y más tiempo dure la ventaja competitiva, más poderosa y sostenible será. En general, la ventaja asume cuatro

formas: puede resultar de una posición superior en el mercado; recursos superiores – desde patentes y marcas registradas a relaciones con proveedores y propiedad de marcas, habilidades superiores-; competencias exclusivas desarrolladas por la organización, como la capacidad de manejar fusiones y adquisiciones o la de llevar rápidamente las innovaciones al mercado; y más recientemente, una adaptabilidad superior –ya sea que se dé por la administración de los ecosistemas del negocio o la capacidad de leer señales en el ambiente y anticiparse a las oportunidades antes que los rivales.

La prueba de desempeño: ¿Está la estrategia produciendo un buen desempeño organizacional? La señal de una buena estrategia es un sólido desempeño organizacional. Los indicadores de desempeño normalmente indican medidas de rentabilidad y fortaleza financiera, como rendimiento sobre el capital o la calificación de crédito de la organización, o medidas de fuerza competitiva y posición en el mercado, como participación en el mercado o número de referencias de los consumidores. Un desempeño financiero por arriba del promedio o ganancias en la participación del mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una buena estrategia. Otras medidas también pueden ser un fuerte indicador del éxito como la satisfacción de los consumidores, la rotación del personal, la eficacia de los procesos internos y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Las expectativas de los principales grupos interesados son también un elemento importante de la prueba de desempeño, porque los más poderosos frecuentemente serán los que influyan o determinen los objetivos contra los cuales se mida el desempeño y, por tanto, lo que constituye el éxito. Por ejemplo, es probable que los inversionistas de capital privado tengan mayor influencia sobre las medidas de desempeño financiero, o los donadores importantes a un fondo de beneficencia pueden ser fundamentales para determinar algunos de los objetivos estratégicos de la organización.

Los administradores pueden aplicar las mismas preguntas cuando evalúan estrategias propuestas o ya existentes. Se deben desechar aquellas nuevas iniciativas que parezcan no ajustarse a las situaciones interna y externa de la organización, sin darles tiempo a fructificar. Se deben revisar periódicamente las estrategias existentes para verificar que conservan un buen ajuste, ofrecen una ventaja competitiva y están contribuyendo a un desempeño por arriba del promedio o a las mejoras en dicho desempeño. Las organizaciones sin fines de lucro y otras organizaciones similares podrán hacer un uso efectivo de la primera prueba, pero tendrán que hallar medidas equivalentes para las otras dos pruebas.

1.5 IMPORTANCIA DEL DISEÑO Y LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Las organizaciones de alto desempeño casi siempre tienen estrategias bien diseñadas y bien ejecutadas. Aun cuando se ha visto en este capítulo que las estrategias son en realidad parte receta y parte reacción, aportan dirección a la organización. Una buena estrategia animará y orientará a todos aquellos que están conectados con la organización: personal, proveedores, socios y consumidores, porque significara un mapa claro para el futuro. Una buena estrategia también entrega un conjunto de acciones coherentes encaminadas a hacer que los consumidores se sientan comprometidos, ganar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño.

Una buena estrategia también ayudará a una organización a convencer a quienes aportan los fondos, de que vale la pena apoyar lo que se planea. Las mejores estrategias permiten que una organización alcance y mantenga una posición exclusiva en el mercado, aprovechen las oportunidades y los golpes de fortuna. Asimismo, permiten un análisis profundo de la situación, apoyan las decisiones cruciales que hace la administración, coordinan las acciones y objetivos que persiguen las distintas áreas de la organización y ofrecen normas claras para medir el desempeño.

Buena estrategia + buena ejecución de la estrategia = Buena administración

El buen desempeño de una organización es directamente atribuible al calibre de su estrategia y a la calidad de ejecución de la estrategia.

Así, el diseño y ejecución de la estrategia son funciones vitales de la administración. Entre todas las cosas que los administradores realizan, nada afecta más fundamentalmente el éxito o fracaso final de una organización que lo bien que su equipo de administración señala la dirección en que la organización debe encaminarse, desarrolla acciones estratégicas y enfoques de negocios efectivos, y emprende lo que debe hacerse en el ámbito interno para conseguir día con día una buena ejecución de la estrategia y la excelencia operativa. En verdad, una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los síntomas más reveladores de una buena administración.

Los administradores no merecen una estrellita en la frente por diseñar una estrategia potencial brillante para luego fallar en llevarla al cabo. Tampoco la buena ejecución de una estrategia mediocre merece un aplauso entusiasta. Por tanto, es imprescindible usar el doble estándar de la formulación de una buena estrategia y una buena ejecución de dicha estrategia para determinar si una organización está bien administrada. Mientras mejor se haya concebido la estrategia de una organización y se ejecute con mayor competencia, más probable será que la organización sea un jugador del más alto nivel en el mercado. En agudo contraste, si una organización no tiene una

dirección clara hacia donde se encamina, tiene una estrategia fallida, o no puede ejecutar bien su estrategia, es una organización cuyo desempeño probablemente es malo, cuya supervivencia está en riesgo y cuya administración es bastante mediocre.

1.6 LAS 6 DES DE LA ADMINISTRACION ESTRATÉGICA

Se puede concebir la administración estratégica como un concepto que abarca seis dimensiones cruciales, cuatro de las cuales forman los elementos fundamentales del proceso de estrategia (Diagnostico, Dirección, Decisiones y Distribución) y dos de los cuales establecen el contexto dentro del cual se maneja ese proceso (Dinamismo y Desorden).

Diagnóstico

Con el fin de entender la situación de una organización, se requiere un diagnostico –tácito o explícito- del estado interno actual de la organización y su posición en el contexto de su ambiente externo. Como se expresó antes, los administradores a menudo hablan de responder a la pregunta: “¿Cuál es nuestra situación actual?”, como el primer paso del proceso de administración estratégica.

Sin embargo, como se usan diferentes formas de proceso en diversas organizaciones, es importante reconocer que se requiere un diagnóstico, pero no siempre es el primer paso. En algunos casos, el principio del proceso es el de establecer la dirección de la organización. El diagnóstico conlleva un cierto marco mental que, como termino médico, lleva a los administradores a pensar en síntomas, medidas e historias de caso.

La identificación del problema o asuntos que enfrenta una organización puede entonces ayudar a los administradores a meditar en un tratamiento apropiado. Es frecuente que se requiera simplificar la complejidad de la situación de una organización mediante su clasificación (exactamente como un médico procedería para identificar un tipo de enfermedad). Esto aporta una guía al administrador sobre que basar su pensamiento estratégico. Para poder diagnosticar la situación, necesitamos entender las fortalezas y debilidades actuales de la organización y su futuro potencial, también se requiere evaluar las oportunidades y amenazas externas con el fin de reflexionar sobre el ajuste entre la organización y su ambiente. Pero para extraer elementos de juicio que puedan llevarnos a una estrategia superior para la organización, necesitamos también sacar los puntos clave, considerar diferentes rutas hacia el futuro y articular las consecuencias de nuestros hallazgos.

Dirección

En segundo término, para que una estrategia sea exitosa, tiene que tener algún elemento de dirección. No es posible una estrategia plenamente emergente, sin propósito evidente. La dirección podría tomar la forma de una posición unificadora o podría ser de una perspectiva más amplia ligada al diagnóstico. Este aspecto de la administración estratégica se verá frecuentemente en forma explícita en misión, visión, valores y objetivos de la organización. Sin embargo, el estilo de liderazgo y la cultura pueden tener una función igualmente importante en este aspecto de la formulación de la estrategia, así como lo puede tener una amplia gama de terceros interesados. En algunas organizaciones, esto puede verse como el punto de partida de su estrategia, ya que guía todos los demás aspectos de su proceso y operaciones. Hay un traslape con el elemento de diagnóstico por que la cultura y el estilo de liderazgo son áreas que también deben incorporarse en una auditoría o análisis de los recursos y capacidades internas de la organización.

Decisiones

Se requiere que haya una decisión o un conjunto de decisiones. Como señala Mintzberg la estrategia puede ser un “patrón en una corriente de decisiones”. Las decisiones pueden versar sobre la selección del dominio – o donde competir- y también de navegación en el dominio – o como competir-.

El hecho de que una organización elija competir puede visualizarse también como parte del elemento de dirección de la administración estratégica, ya que esto puede determinar los límites para las unidades de negocios en una forma similar a una misión o visión, que establecen límites para toda la organización. Las decisiones normalmente provienen de un conjunto de opciones, una o más de las cuales deberían recomendarse con justificación que las respalden. Es probable que el proceso de evaluación incluya la factibilidad, ósea, tomar en cuenta la forma en que se financiará y pondrá en práctica la opción elegida.

Distribución

Una estrategia exitosa necesita ejecutarse y arrojar resultados, así que también se necesita la distribución contra una serie de metas y objetivos. Poner una estrategia en acción demanda que

los administradores distribuyan recursos, establezcan y manejen redes y ecosistemas dentro y fuera de la organización, y en algunos casos modifiquen la arquitectura corporativa en términos de estructura, procesos, sistemas, políticas e incluso la cultura, para asegurarse de que todos estos elementos apoyan la ejecución de la estrategia elegida.

Dinamismo

Insistir frente a una estrategia frente a cambios significativos en la organización o su ambiente, pueden llevar al declive y al fracaso en el largo plazo, no importa que sea efecto de la falta de rumbo estratégico, rigideces esenciales u otros factores. Los contextos hipercompetitivos o de alta velocidad requerirán un más alto grado de dinamismo en comparación con ambientes más estables y más fáciles de predecir. Esto podría significar que el elemento de dirección del proceso de estrategia es más significativo, ya que la investigación ha encontrado que este elemento apoya los enfoques caracterizados por el uso de un conjunto de reglas simples que conceden a los administradores la flexibilidad que necesitan para explotar nuevas oportunidades y responder a amenazas en rápido desarrollo. Al agregar herramientas y técnicas más dinámicas, como planeación de escenarios, análisis de capacidades dinámicas o trayectorias de la industria, los administradores pueden entender su contexto actual y también obtener información sobre estado futuro tanto del ambiente interno como el externo en que opera su organización. El dinamismo se representa como una flecha que apunta a ambos lados porque es un conjunto que va de ambientes de alta velocidad a otros de menor velocidad. El contexto es un factor importante para determinar cómo debe responder la organización a su ambiente, por ejemplo, en ambientes en que los cambios son más lentos, el cambio incremental a los recursos es adecuado y necesario, pero en ambientes más dinámicos, la base de recursos de la empresa tendrá que ser renovada con mayor rapidez y en mayor medida, por lo que se requerirá un cambio más revolucionario.

Desorden

La velocidad es un factor contextual que los administradores necesitan considerar, si bien las industrias dinámicas no son siempre difíciles de predecir o complejas. La industria de la moda ha visto siempre una rápida rotación de sus productos conforme cambian los gustos de los consumidores y los diseñadores establecen las tendencias para cada estación, pero muchos de los

jugadores siguen siendo los mismos y exploran los mismos recursos, capacidades y relaciones. Otras industrias están sujetas a cambios mucho más perturbadores, a menudo impulsados por factores macro ambientales, como la tecnología y la legislación. Al igual que con el dinamismo, el desorden puede ser tanto interno como externo al proceso de toma de decisiones. Un alto nivel de desorden indica un contexto volátil y difícil de predecir, dentro del cual se debe manejar el proceso de estrategia. Una industria compleja y de desarrollo no lineal, requiere un enfoque diferente de estrategia, a uno que sea relativamente simple y predecible. En lo interno, un enfoque ordenado a la estrategia puede indicar un proceso de estrategia más deliberado, en tanto que otro proceso con menos orden puede ser visualizado como más emergente y experimental.

La combinación de ambos elementos contextuales del marco, nos ofrece una guía al tipo de ambiente dentro del cual se formula la estrategia, y el proceso que podría ser necesario para desarrollar dicha estrategia. Es probable que un bajo dinamismo, un contexto de bajo desorden favorezcan un proceso tradicional de estrategia, ya que el cambio es progresivo e incremental, en tanto que un contexto altamente dinámico, de mucho desorden o un contexto difícil de predecir, requerirá un enfoque mucho menos estructurado con los administradores, dado que mucho más flexibilidad y autonomía para actuar como cambio, es más radical e indicativo de la hipercompetencia.