

**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 tardes.

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.

**UNIDAD II**

**ANÁLISIS INTERNO**

* 1. **DIRECCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El diseño y la ejecución de la estrategia son el corazón y alma para dirigir un negocio. Pero ¿exactamente qué es lo que significa desarrollar una estrategia y ejecutarla bien? ¿Cuáles son los diversos componentes del proceso de estrategia y en qué medida participan los empleados- fuera de la administración superior- en este proceso? En esta unidad se presenta un panorama de los detalles del diseño y la ejecución de estrategias. Se concede atención especial a las responsabilidades de fijación de dirección, plantear un curso estratégico, establecimiento de metas de desempeño y la elección de una estrategia que pueda conducir a los resultados deseados.

*¿En qué consistes el proceso de formulación y ejecución de estrategias?*

El proceso de diseño y ejecución de la estrategia de una organización consiste en un conjunto de acciones interrelacionadas de los administradores:

* *Establecer la dirección de la organización* mediante el desarrollo de una visión estratégica de la meta de largo plazo de la organización, una misión que describe el propósito de la organización y un conjunto de valores que guían la búsqueda de la visión y la misión.
* *Tomar decisiones basadas en un diagnóstico* sobre que opciones elegir al diseñar la estrategia para alcanzar los objetivos y mover la organización a lo largo del curso de la estrategia que se ha definido.
* *Entregar* y ejecutar la estrategia elegida en una forma eficiente y efectiva.
* *Diagnosticar* los avances, así como de las decisiones relacionadas con los ajustes correctivos que sean necesarios a la visión y misión, objetivos, estrategia o entrega con base en la experiencia, cambios en las condiciones, nuevas ideas y oportunidades.

*Dirección: el desarrollo de una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores explícitos.*

Muy al principio del proceso de formulación de la estrategia, el equipo fundador o de administradores deben luchar con el asunto de cuál es la dirección que la organización debe tomar. Con información e ideas de toda la organización, ellos deben hallar una ruta coherente. ¿Pueden mejorarse las perspectivas de la organización si cambia su oferta de productos y/o los mercados en que participa, la clientela que atiende o las tecnologías que emplea? Comprometer a la organización a seguir una ruta y no otra, empuja a los administradores a obtener conclusiones cuidadosamente razonadas sobre si el actual curso estratégico de la organización ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios en la estrategia y la dirección de largo plazo de la organización.

* + 1. VISIÓN

*El desarrollo de una visión estratégica*

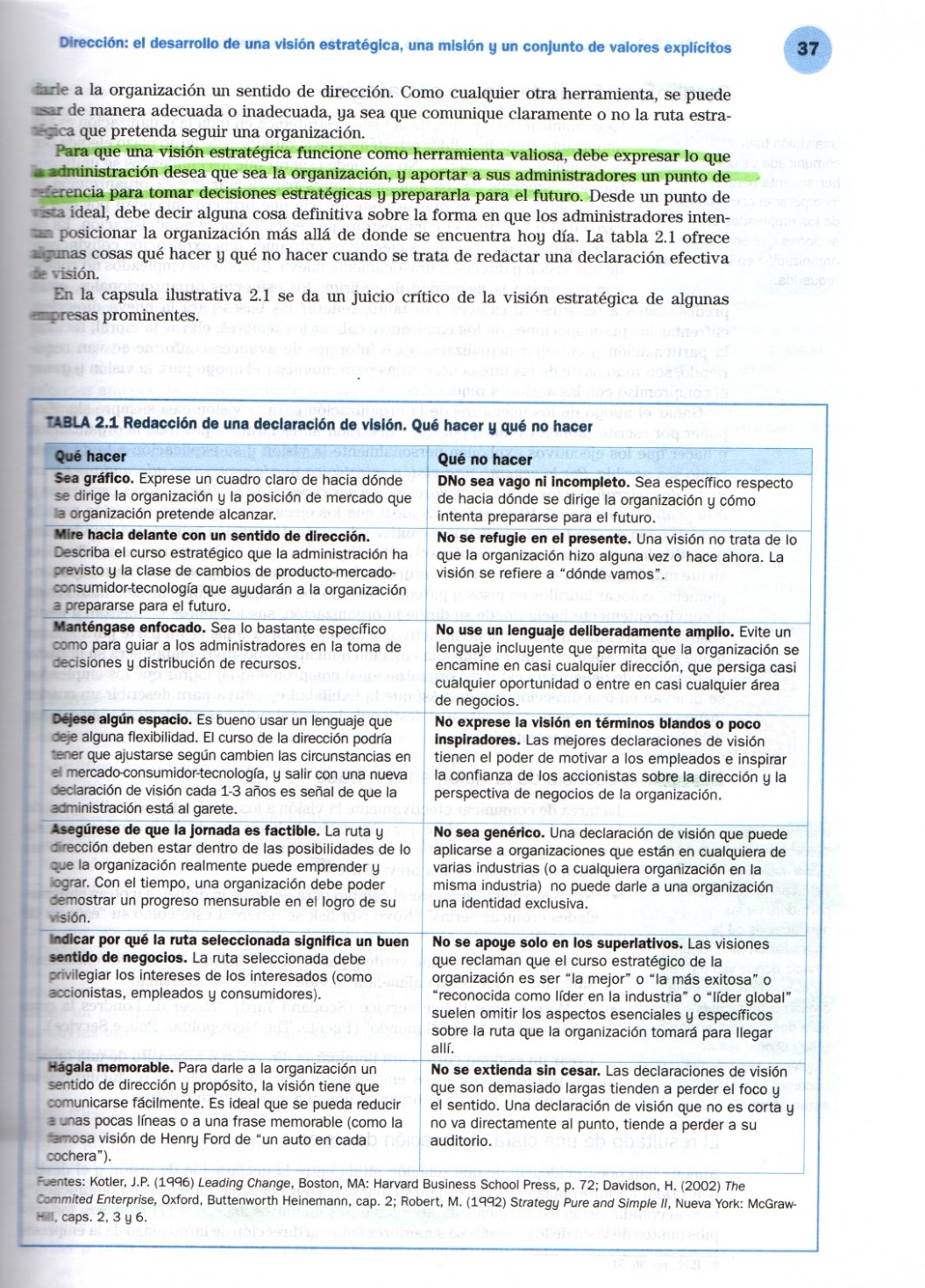
Los puntos de visión y conclusión de la administración sobre la dirección de largo plazo de la organización y sobre la mezcla óptima de producto-consumidor-mercado-tecnología constituye una visión estratégica de la organización. Una visión estratégica proyecta las aspiraciones de la administración para la empresa, proporciona una visión panorámica de “hacia dónde vamos” y una explicación de por qué esto tiene un sentido de negocio para la organización. Así, una visión estratégica señala una dirección particular a una organización, determina una ruta estratégica que debe seguir al prepararse para el futuro y construye el compromiso en toda la organización con el pretendido curso de acción. Una visión estratégica claramente articulada comunica las aspiraciones de la administración a los interesados y ayuda a encauzar las energías de los empleados en una dirección común.

Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas de una organización particular; debieran evitar declaraciones generales como para sentirse bien, tales como “Nos convertiremos en un líder global y la primera opción de los consumidores en todos los mercados a los que servimos”, que podría aplicarse a cientos de organizaciones. Tampoco deberían ser el producto de un comité, encargado de proponer una visión en una oración muy corta, inocua pero de buenas intenciones, que posteriormente es aprobada por consenso por los diversos interesados. Declaraciones de visión sin expresiones específicas sobre el enfoque producto- mercado-consumidor-tecnología de la organización, por muy bien redactadas que estén, no reúnen lo que se requiere para que se pueda medir una visión.

Una muestra de declaraciones de visión actualmente en uso revela una amplia variedad desde las fuertes y claras, hasta las demasiadas vagas y genéricas. Una cantidad sorprendente de declaraciones de visión que se hallan en los sitios de las compañías web o en los informes anuales son vagas y opacas, y dicen muy poco sobre la dirección futura de la organización futura de la organización. Algunas declaraciones podrían aplicarse a casi cualquier organización, en cualquier industria. Muchas se leen como una declaración de relaciones públicas – un vocabulario sonoro que alguien propuso porque está de moda que las compañías tengan una declaración oficial de visión. Pero el propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta para darle a la organización un sentido de dirección. Como cualquier herramienta, se puede usar de manera adecuada o inadecuada, ya sea que comunique claramente o no la ruta estratégica que pretenda seguir una organización.

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa, debe expresar lo que la administración desea que sea la organización, y aportar a sus administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y prepararla para el futuro. Desde un punto de vista ideal, debe decir alguna cosa definitiva sobre la forma en que los administradores intentan posicionar la organización más allá de donde se encuentra hoy día.

La siguiente tabla ofrece algunas cosas que hacer y qué no hacer cuando se trata de redactar una declaración efectiva de visión.



*Comunicación de la visión estratégica*

La comunicación efectiva de la visión estratégica en toda la organización es tan importante como la solidez estratégica de la dirección de largo plazo elegida por la administración superior. No se puede esperar que los empleados se unifiquen tras los esfuerzos de los administradores para lograr que la organización se mueva en la dirección que se pretende, sin que primero entiendan por qué es razonable y benéfico el curso estratégico elegido por la administración. Es de especial importancia que los ejecutivos entreguen una explicación convincente de una visión y dirección drásticamente nueva. Cuando los empleados no entienden o aceptan la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, están predispuestos a resistirse al cambio. Por tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, enfrentar las precauciones de los empleados, calmar los temores, elevar la moral, facilitar la participación y entregar actualizaciones e informes de avances conforme se van requiriendo, son todo parte de las tareas necesarias para movilizar el apoyo para la visión y el compromiso con las acciones requeridas.

Ganar el apoyo de los miembros de la organización para la visión casi siempre significa poner por escrito “donde vamos y por qué”, distribuir la declaración por toda la organización y hacer que los ejecutivos expliquen personalmente la visión y su explicación a tanta gente sea posible. Por lo general, una visión estratégica puede expresarse adecuadamente en uno o dos párrafos, y los administradores deben ser capaces de explicarla a sus empleados y a la gente de fuera en 5-10 minutos. Es ideal que los ejecutivos presenten su visión para la organización en una forma que llegue y cautive a la gente. Una visión estratégica convincente y cautivadora tiene un enorme valor motivacional por la misma razón por la que un albañil se siente más inspirado por construir una gran catedral para muchos siglos en el futuro, que simplemente colocar ladrillos en pisos y paredes. Cuando los administradores argumentan vivida y convincente hacia donde se dirige la organización, sus miembros comienzan a decir, “esto es interesante y tiene mucho atractivo. Quiero participar y hacer mi parta para ayudar a que suceda”. Mientras más evoque una emoción y un apoyo positivo, mayor será su impacto en términos de generar un esfuerzo organizacional comprometido y lograr que los empleados se muevan en una dirección común. Así que la habilidad ejecutiva para describir un cuadro inspirador y convincente de la ruta y el destino de la organización es un elemento importante del efectivo liderazgo estratégico.

*Expresar la esencia de la visión en una frase*

La tarea de comunicar efectivamente la visión a los empleados se facilita cuando la administración puede captar la visión de hacia dónde se encaminan en una frase pegajosa o que se pueda recordar fácilmente. Diversas organizaciones han resumido su visión en una breve frase.

Crear un eslogan corto para iluminar la dirección y propósito de una organización puede ayudar a los empleados a enfrentar cualquier obstáculo que se encuentre en la ruta de la organización, y a mantener su enfoque.

*El resultado de una clara declaración de visión*

Aunque hay poca evidencia de una relación nítida entre la declaración de visión y el desempeño final de largo plazo de una organización, una bien pensada, hábilmente comunicada y bien aceptada visión estratégica establece las bases en varios aspectos.

* Cristaliza los propios puntos de vista de los ejecutivos superiores sobre la dirección de largo plazo de la empresa.
* Reduce el riesgo de una toma de decisiones sin propósito claro.
* Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización para los cambios internos que ayuden a convertir la visión en una realidad.
* Constituye un modelo para que los administradores establezcan objetivos y diseñen estrategias departamentales que estén en sincronía con la estrategia global de la empresa.
* Ayuda a una organización a prepararse para el futuro.

Cuando la administración puede demostrar avances significativos en el logro de estos cinco beneficios, el establecimiento de la dirección organizacional está bien encaminada.

* + 1. MISIÓN

*El diseño de una declaración de misión*

Es frecuente que una visión estratégica se enfoque en el curso estratégico futuro de la organización – “la dirección en la que nos movemos y nuestras aspiraciones para el futuro”. En contraste, una DECLARACIÓN DE MISIÓN suele describir el negocio y el propósito actuales de la empresa –“quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión que uno encuentra en los informes anuales de la organización o insertados en los sitios en la web de la compañía sueles ser muy breves: algunas son mejores que otras para comunicar lo que la organización es. Por ejemplo, consideremos la declaración de misión de la cervecería multinacional, SABMiller:

*SABMiller está en el negocio de la cerveza y las bebidas refrescantes, aportando momentos de renovación y cordialidad a millones de personas en todo el mundo, que disfrutan nuestras bebidas. Hacemos negocios en una forma que mejora los medios de subsistencia y ayuda a construir comunidades.*

Nótese que la declaración de misión de SABMiller comunica bien las ideas de “quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”

La grandilocuente declaración de misión de Microsoft, “empoderar a toda persona y a toda organización en el planeta a alcanzar más” -dice tan poco sobre las necesidades del consumidor que está satisfaciendo, que se podría aplicar casi a cualquier empresa. Una declaración de misión bien concebida debe emplear un lenguaje lo bastante especifico como para dar a la organización una identidad propia.

Una declaración de misión ideal es suficientemente descriptiva como para:

* Identificar los productos o servicios de la organización
* Especificar las necesidades de los consumidores que pretende satisfacer
* Identificar los grupos de consumidores o mercados que se esfuerza por atender
* Especificar su enfoque para complacer a sus consumidores
* Conceder a la organización una identidad propia.

No muchas declaraciones de misión revelan totalmente todas estas facetas del negocio o emplean un lenguaje lo bastante especifico como para dar una identidad a la organización, que sea perceptiblemente diferente de las de otras compañías en el mismo negocio o industria. Unas pocas compañías han redactado sus declaraciones de misión en forma tan obscura que en realidad ocultan lo que son y hacen. En ocasiones, las compañías acuñan su misión en términos de obtener ganancias. Esto es erróneo. La utilidad es más correctamente un resultado de lo que la organización hace. Aún más, obtener utilidades es una de las obvias intenciones de toda empresa de negocio. Es la respuesta de la administración “¿obtener una utilidad haciendo qué y para qué?” la que revela la sustancia de la misión y propósito verdaderos de una organización.

*¿Las misiones como visiones?*

Aunque hemos presentado definiciones claras de las declaraciones de visión y misión, y lineamientos para un contenido ideal, debemos tener en mente que las organizaciones pueden diferir comprensión de la jerarquía de definiciones y su contenido apropiado. Se pueden explicar algo de la variedad que hemos visto por el pobre desempeño de las declaraciones de visión y misión, pero la diversidad de declaraciones también puede ser atribuida a diferencias y preferencias especificas por país. Por ejemplo, hay grandes diferencias en el contenido de las declaraciones de misión en EE.UU, Gran Bretaña y Francia. Aunque las organizaciones estadounidenses siguen en general una jerarquía de visión/misión, las declaraciones de misión británicas a menudo engloban elementos de dirección de la compañía que en Estados Unidos considerarían como “visión”, en tanto que las declaraciones de misión francesas, traducidas como el “proyecto de la empresa” (projet d´entrepise) frecuentemente incluyen elementos de la visión, la estrategia y los valores compartidos de la organización.

La compañía alemana Siemens, dice que su declaración de misión define la forma en que la empresa se entiende a sí misma, pero también actúa como expresión de la fuerza de su marca, y como tal formula su aspiración. En esta forma, la única declaración satisface tanto la definición de visión como la de misión. En última instancia, estas diferencias no parecen importar mientras la dirección y el propósito de la organización sean claros y convincentes.

* + 1. VALORES

*Valores organizacionales explícitos*

Los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos y normas de conducta que la administración ha determinado que deben guiar la persecución de su visión y misión. Los valores se relacionan con cosas como un tratamiento justo, integridad, conducta ética, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad, servicio al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en la comunidad. Muchas compañías han desarrollado una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducta de las operaciones organizacionales y la conducta de los empleados. Muchas organizaciones han identificado de tres a ocho valores esenciales.

En FedEx, los inco valores esenciales se relacionan con:

* La gente (valorar a los empleados y promover la diversidad),
* El servicio (poner a los consumidores en el corazón de lo que se hace)
* Innovación (inventar servicios y tecnologías para mejorar lo que se hace)
* Integridad (manejarse con honestidad, eficiencia y confiabilidad)
* Lealtad (ganarse todos los días el respeto de la gente, clientes e inversionistas de FedEx, en todo lo que se hace)

Cuando se trata de los valores que profesan ¿practican las compañías lo que predican? Algunas veces no, algunas veces sí, hay de todo. En un extremo se hallan las compañías que aparentan tener valores; sus altos ejecutivos rinden tributo de labios afuera a los valores, pero estos tienen poco impacto en la forma en que los empleados se conducen o en que la organización opera. Estas compañías tienen declaraciones de valor por que están de moda y hacen que la organización luzca bien. En el otro extremo están las compañías cuyos directivos están comprometidos con infundir a la organización el carácter, rasgos y normas de conducta deseadas, de modo que se arraiguen en la cultura de la organización – así los valores se convierten en una parte implícita e integral de ADN de la organización y lo que la hace funcionar. En estas compañías impulsadas por los valores, los ejecutivos “hacen lo que dicen” y se hace responsables a los empleados por cumplir con los valores expresados.

En organizaciones donde los valores expresados son reales y no solo cosméticos, los administradores suelen conectarlos con la búsqueda de la visón y misión estratégicas en una de dos formas. En compañías donde los valores están profundamente arraigados en la cultura, los administradores superiores tienen cuidado en el diseño de una visión, una misión y una estrategia que correspondan a los valores establecidos; también reiteran la manera en que las normas de conducta basadas en valores contribuyen al éxito de negocios de la organización. Si la organización cambia a una visión o estrategia diferente, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo y por qué los valores esenciales siguen siendo relevantes. En las organizaciones nuevas o que no han especificado sus valores, la administración superior tiene que considerar que calores y conductas deben caracterizar idealmente a la organización, y luego preparar una declaración de valores para circularla entre los mandos medios y los empleados para su análisis y posible modificación. Una declaración final de valores que incorpore las conductas y rasgos deseados y que se conecte con la visión y misión puede entonces ser adoptada. Este proceso puede ser extremadamente largo y exigir un compromiso total y persistencia de parte de los administradores, así como de empleados receptivos que estén convencidos de la importancia de la iniciativa. Algunas compañías combinan su visión, misión y valores en un solo documento o declaración, que circulan entre todos los miembros de la organización, que en muchos casos, insertan en el sitio de la organización en la web.

* + 1. OBJETIVOS

*Establecimiento de objetivos*

El propósito de establecer objetivos es convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados son específicos, cuantificables o medibles y contienen fechas límites para su logro. Como Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard señala con agudeza: “uno no puede manejar lo que no puede medir… Y lo que se mide, se hace”.

Los objetivos concretos mensurables son valiosos por tres razones:

1. Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización
2. Sirven como normas para rastrear el desempeño y los avances de una organización
3. Significan una motivación e inspiran a los empleados a realizar mayores esfuerzos.

Lo ideal es que los administradores preparen objetivos retadores pero alcanzables, que hagan que la organización se estire o extienda para alcanzar su pleno potencial, al mismo tiempo que evita que sus empleados tomen atajos que sean reprobables.

*Clase de objetivos que se deben fijar*

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico.

* Los objetivos financieros: ser relacionan con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido para que la organización los cumpla.
* Los objetivos estratégicos: se refieren a resultados que indican si una organización está fortaleciendo su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas futuras.

*Un mejor desempeño estratégico alimenta un mejor desempeño financiero*

Las medidas de desempeño financiero son realmente indicadores atrasados que reflejan los resultados de decisiones y actividades previas de una organización. Pero el desempeño financiero pasado o actual de una organización no es un indicador confiable de sus perspectivas futuras, quienes tienen un pobre desempeño frecuentemente pueden revertir las cosas y obtener mejores resultados, en tanto que quienes tienen buen desempeño pueden caer en baches financieros.

Los mejores y más confiables principales indicadores del desempeño financiero y de las perspectivas de negocios futuras son los resultados estratégicos que indican si la competitividad y posición de mercado de una organización son más fuertes o más débiles. El logro de objetivos estratégicos señala que la organización esta bien posicionada para mantener o mejorar su desempeño. Por ejemplo, si una organización está logrando objetivos estratégicos ambiciosos como que la satisfacción de sus consumidores, su fuerza competitiva y su posición en el mercado van al alza, entonces hay razones para esperar que su desempeño financiero futuro sea mejor que el actual o el pasado. Si una organización comienza a perder fuerza competitiva y no logra alcanzar objetivos estratégicos importantes entonces su capacidad para mantener su rentabilidad actual queda bajo fuerte sospecha.

En consecuencia, lo mejor es emplear un sistema de medicación del desempeño que alcance un equilibrio entre los objetivos financieros y los objetivos estratégicos. El simple seguimiento del desempeño financiero de una organización para por alto el hecho de que lo que finalmente permite que una organización entregue mejores resultados a este respecto, es el logro de objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y fortaleza en el mercado. En verdad, la ruta más segura para mejorar la rentabilidad organizacional periodo tras periodo y año tras año, es perseguir continuamente resultados estratégicos que fortalezcan la posición de mercado de la organización y conduzca a una creciente ventaja competitiva sobre sus rivales.

El método más ampliamente utilizado para equilibrar los objetivos financieros con los objetivos estratégicos es el que se conoce como balanced scorecard (tablero de control). Este sistema liga los objetivos de desempeño financiero con objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una organización. proporciona a los empleados una guía clara sobre la forma en que se vinculan sus puestos con los objetivos globales de la organización, de modo que puedan contribuir de la manera más productiva y colaboradora al logro de dichas metas.

El balanced scorecard es una herramienta ampliamente utilizada para ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos financieros ligándolos con objetivos estratégicos específicos, derivados del modelo de negocios de la organización.

*Objetivos a corto plazo y largo plazo*

El conjunto de objetivos financieros y estratégicos de una organización incluyen metas de desempeño tanto de largo como corto plazo. Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) centran su atención en la entrega de mejoras de desempeño en el periodo actual, y se establecen para satisfacer las expectativas de los accionistas respecto de los avances en el periodo inmediato. Las metas de mayor plazo (de tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar que hacer ahora para colocar a la organización en una posición que le permita desempeñarse mejor más adelante. Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo también en el largo plazo, que atienda las necesidades de todos los interesados y sirva como barrera a una filosofía miope de parte de la administración y a una preocupación indebida por los resultados de corto plazo. Cuando se tienen que hacer concesiones mutuas entre lograr los objetivos de largo plazo con los objetivos de corto plazo, los de largo plazo deben tener prioridad (a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo tenga una importancia excepcional).

*Objetivos a todos niveles*

Los objetivos tienen que desglosarse en metas de desempeño para cada uno de los negocios, líneas de productos, departamentos funcionales y unidades individuales de trabajo de la organización. El desempeño organizacional no puede alcanzar todo su potencial a menos que cada unidad de la organización establezca y persiga metas de desempeño que contribuyan directamente a los resultados deseados en toda la organización. es decir, el establecimiento de objetivos se emprende como un proceso de arriba hacia abajo, estrictamente acoplado a circuitos de comunicación. Y significa que cada unidad organizacional debe encargarse de fijar metas de desempeño que apoyen –y no que estén en conflicto o nieguen- el logro de los objetivos estratégicos y financieros al nivel de toda la organización.

La situación ideal es un esfuerzo de equipo en que cada unidad organizacional lucha por obtener resultados en su área de responsabilidad, que contribuyan al logro de las metas de desempeño y la visión estratégica de la organización. tal consistencia es una señal de que las unidades organizacionales conocen su función en la estrategia y están comprometidas a ayudar a la organización a moverse a lo largo de la ruta estratégica elegida para obtener los resultados deseados.

* 1. **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA**

La tarea de armar una estrategia entre todos rquiere definir una serie de “comos”:

* Como hacer crecer el negocio
* Como agradar a los consumidores
* Como superar a los rivales
* Como responder a los cambios de las condiciones de mercado
* Como manejar cada pieza funcional del negocio
* Como desarrollar las capacidades que se necesitan
* Como alcanzar los objetivos estratégicos y financieros

También significa elegir entre las diversas alternativas estratégicas – buscando proactivamente oportunidades para hacer nuevas cosas o hacer las ya existentes en formas novedosas o mejores. Mientras más rápido cambie el ambiente de negocios de una organización, será más crucial que los administradores se conviertan en buenos empresarios para diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se están presentando, y para responder con ajustes oportunos en la estrategia. La organización requiere poner atención a advertencias tempranas de cambios futuros, y estar dispuestas a experimentar con formas arriesgadas de ser diferentes para establecer una posición de mercado en ese futuro. Cuando aparece obstáculos inesperados en la ruta de una organización, es tarea de la administración adaptarse en forma rápida e innovadora.

Las estrategias magistrales provienen de hacer las cosas de manera diferente a los competidores donde es importante –superándolos en la innovación, siendo más eficientes, más imaginativos, adaptándose con mayor rapidez- en lugar de correr con la manada. Por tanto, la buena formulación de estrategias es inseparable de la característica de un buen emprendedurismo de negocios. Una no puede existir sin la otra.

*Formulación de la estrategia*

Es evidente que los ejecutivos superiores de una organización tienen funciones importantes en la preparación de la estrategia. La responsabilidad final de dirigir el proceso de formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia descansa en el director general. En algunas empresas, el director general o propietario funciona como visionario estratégico y arquitecto en jefe de la estrategia de la organización, aunque otros bien pueden auxiliarlo con la recopilación y análisis de datos, y el director general puede buscar la asesoría de los ejecutivos superiores o miembros del consejo de administración. Un enfoque centrado en el director general para el desarrollo de la estrategia es característico de compañías pequeñas manejadas por sus propietarios, y algunas veces también existe en grandes corporaciones fundadas por el actual director general o que tienen un director general con fuertes habilidades de liderazgo estratégico. Steve Jobs en Apple, Andea Jung en Avon y Howard Schultz en Starbucks son ejemplos destacados de directores generales corporativos que han mostrado una mano fuerte en el diseño de la estrategia de sus organizaciones.

Sin embargo, incluso en estos casos, sería un error visualizar la formulación de estrategias solo como una función de la administración superior, como una provincia exclusiva de dueños-empresarios, directores generales u otros ejecutivos de alto nivel.

El nivel de la estrategia también tiene que ver con quien interviene en el diseño de la estrategia. En compañías diversificadas, donde se tienen que manejar múltiples negocios, la tarea de preparar la estrategia engloba cuatro distintos niveles de estrategia.

1. La estrategia corporativa

Esta estrategia se refiera a como mejorar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la organización se ha diversificado y los medios de capturar las sinergias transversales de los negocios y convertirlas en una ventaja competitiva. Se refiere a las cuestiones de que negocios han de conservarse o no, en que nuevos mercados se debe incursionar, y que modalidad de incursión se debe emplear. Se refiere al alcance de la empresa, por lo cual incluye las estrategias de diversificación, las de integración vertical y las estrategias de expansión geográfica. Las grandes decisiones estratégicas suelen ser revisadas y aprobadas por el consejo de administración de la organización.

1. La estrategia de negocios

Es una estrategia al nivel de una solo línea de negocios que compite en una industria o dominio de mercado relativamente bien definido. El punto clave es preparar respuestas a cambios en las circunstancias del mercado e iniciar acciones para desarrollar fuertes capacidades competitivas, construir una ventaja competitiva, fortalecer la posición en el mercado y elevar el desempeño. El jefe del negocio tiene por lo menos otras dos funciones relacionadas con la estrategia: 1. Verificar que las estrategias de nivel inferior estén bien concebidas, sean consistentes y se acoplen bien con la estrategia global del negocio y 2. Hacer que las acciones estratégicas al nivel del gran negocio sean autorizadas por los funcionarios del nivel corporativo y mantenerlos informados de asuntos estratégicos que vayan surgiendo.

1. Las estrategias de área funcional

Se refería a las acciones y enfoques empleados para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, ventas y marketing, servicio al cliente y finanzas. Una estrategia de desarrollo de productos de la organización representa el plan para mantener la línea de productos en sintonía con lo que los clientes buscan.

1. Las estrategias de operación

Se refiere a las iniciativas y enfoques estratégicos relativamente limitados para manejar las unidades operativas claves y actividades operativas específicas que tienen importancia estratégica. Las estrategias de operación, aunque son de alce limitado, agregan más detalle a las estrategias funcionales y a la estrategia global del negocio. La responsabilidad primaria de las estrategias de operación se suele delegar a los administradores que están en la trinchera, sujeta a revisión y aprobación por administradores de nivel superior.

* 1. ENTREGA Y EJECUCION DE LA ESTRATEGIA

Aplicar la estrategia es una actividad orientada a las operaciones, de naturaleza práctica, encaminada a realizar las actividades centrales de negocios en una forma que apoye la estrategia. Es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de la estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados somete a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar a la gente, construir y reforzar las competencias organizacionales y las capacidades competitivas, crear y alimentar un clima que apoye la estrategia y cumplir o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para implantar la estrategia y ejecutarla bien tienen que ser lanzadas y manejadas en muchos frentes organizacionales.

La agenda de acción de la administración para ejecutar la estrategia elegida surge de determinar lo que la organización tendrá que hacer para alcanzar las metas de desempeño financiero y estratégico. Cada administrador tiene que pensar la respuesta a “¿Qué es lo que tiene que hacerse en mi aérea para realizar mi parte del plan estratégico y que acciones debo tomar para arrancar el proceso?” cuanto cambio interno se requiere es algo que dependerá de cuanto de la estrategia es nuevo, cuanto se desvían las prácticas y competencias internas de lo que la estrategia requiere y que tan bien apoya el clima/cultura actual una buena ejecución de la estrategia.

En la mayoría de las situaciones, el proceso de ejecución de la estrategia incluye los siguientes aspectos principales:

* Incorporar a la organización personal con habilidades y calificaciones necesarias.
* Construir y fortalecer los recursos y capacidades competitivas que apoyen la estrategia.
* Organizar el esfuerzo de trabajo a lo largo de las líneas de mejores prácticas.
* Asignar amplios recursos a las actividades que son cruciales para el éxito de la estrategia.
* Cerciorarse de que las políticas y procedimientos facilitan la buena ejecución de la estrategia.
* Instalar sistemas de información y operación que permitan a los empleados realizar sus funciones.
* Motivar a la gente y vincular los premios e incentivos con el logro de los objetivos de desempeño.
* Crear una cultura organizacional y un clima de trabajo que conduzca a una ejecución exitosa de la estrategia, ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y empujar el mejoramiento continuo de los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución y entrega de la estrategia requiere la búsqueda diligente de la excelencia operativa. Es una tarea que corresponde a todo el equipo de administradores de una organización.

* 1. **DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL INICIO DE AJUSTES CORRECTIVOS**

La vigilancia de nuevos elementos externos, la evaluación del avance de la organización y la realización de los ajustes correctivos, es el punto en que se dispara la decisión de si seguir o cambiar la visión y misión, objetivos, estrategias y/o métodos de ejecución de la estrategia de la organización. Mientras la estrategia de la organización siga aprobando las tres pruebas de una estrategia ganadora (ajuste, ventaja competitiva, desempeño) la administración bien puede decidir mantener el mismo curso. Será suficiente hacer una sintonía fina del plan estratégico y continuar los esfuerzos para mejorar la ejecución de la estrategia.

Siempre que una organización encuentra cambios destructivos en su ambiente, necesita plantearse preguntas sobre lo apropiado que son su dirección y estrategia.

Si una organización experimenta una baja en su posición de mercado o persistentes insuficiencias en su desempeño, entonces los administradores están obligados a profundizar en las causas: ¿Se relacionan con una pobre estrategia, una pobre ejecución de la estrategia, o ambas? Y tomar acciones correctivas oportunas. Las dirección, objetivos y estrategias de una organización tiene que revisarse siempre que las condiciones internas y externas lo exijan. Se espera que una organización modifique su visión estratégica, su dirección, objetivos y estrategias con el tiempo.

De manera similar, no es raro que una organización encuentre que uno o más aspectos de la ejecución de su estrategia no van tan bien como se quiere. Una buena ejecución de la estrategia es siempre el producto de un gran trabajo en aprendizaje organizacional. Se alcanza de manera no uniforme; en algunas áreas se alcanza rápidamente y otras áreas resultan difíciles. Es normal y deseable evaluar la ejecución de la estrategia periódicamente para determinar qué aspectos funcionan y cuales necesitan mejorar. Una exitosa ejecución de la estrategia requiere la busqueda constante de formas de mejorar y luego hacer los ajustes correctivos siempre que sea útil hacerlo donde sea útil hacerlo.