

UNIDAD I

William Noriko Aguilar López

Universidad del Sureste

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA, UDS

JORGE ENRIQUE ALBORES AGUILAR

Administración Estratégica

PASIÓN POR EDUCAR

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

Se identifican y describen las estrategias que los administradores pueden aplicar para lograr un desempeño superior y proporcionar a su compañía una ventaja competitiva. Uno de sus objetivos centrales es que usted entienda plenamente las técnicas analíticas y habilidades necesarias para identificar e implantar con éxito las estrategias.

El término liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva.

Consiste en { manejar el proceso de preparación de estrategias para elevar el desempeño de una compañía, lo cual incrementa el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas, para aumentar el valor para los accionistas, los administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y aseguren el crecimiento de las ganancias.

Desempeño superior consiste en { Maximizar el valor para el accionista es el objetivo principal de las compañías que generan utilidades por dos razones: la primera es que los accionistas proporcionan a las empresas el capital de riesgo que permite a los administradores adquirir los recursos necesarios para producir y vender bienes y servicios.

El valor para el accionista se refiere al rendimiento que obtienen los accionistas por la compra de acciones de una compañía. Este rendimiento proviene de dos fuentes: { a) la plusvalía del capital que se refleja en el valor de las acciones de la compañía b) el pago de dividendos.

Ventaja competitiva y modelo de negocios de la compañía { La clave para entender la ventaja competitiva es saber apreciar la forma en que los administradores de estrategias intentan, al cabo del tiempo, crear actividades que en conjunto se adecuen a fin de que la compañía sea única o diferente de sus rivales y sea capaz de superarlos constantemente.

Administradores de estrategia

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias.

En la mayoría de las compañías existen dos tipos principales de administradores: { administradores generales, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los administradores de funciones, también conocidos como administradores, que son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística.

Administradores corporativos

El nivel de administración corporativo se compone del director general o Chief Executive Officer (CEO, por sus siglas en inglés), otros puestos ejecutivos altos y el personal { Estas personas ocupan el nivel más alto en la toma de decisiones dentro de la organización y el director general, o CEO, es el principal administrador de este nivel. En consulta con los demás altos ejecutivos, la función de los administradores corporativos es supervisar el desarrollo de las estrategias para toda la organización.

Administradores de negocio { Una unidad de negocios es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular.

Administradores de función { Los administradores funcionales son responsables de las funciones u operaciones específicas del negocio (recursos humanos, compras, desarrollo de productos, servicio a clientes, y así sucesivamente) que constituyen a una compañía o una de sus divisiones.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Modelo del proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica forma consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias.

Declaración de la misión

Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización el motivo de su existencia que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.

Visión

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar.

Valores

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión.

Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector.

Análisis interno

El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Análisis FODA y modelo de negocio

El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

La planeación estratégica en la práctica

A pesar de las críticas, las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal permiten que los administradores tomen mejores decisiones estratégicas. Un estudio que analizó los resultados de veintiséis investigaciones anteriores llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía.

Planeación de escenarios

Un motivo por el que puede fallar la planeación estratégica a largo plazo es que los administradores de estrategias, debido a su entusiasmo inicial por las técnicas de planeación, pueden olvidarse de que el futuro es imprevisible. Incluso los planes mejor trazados se pueden venir abajo si se presentan contingencias imprevistas, lo cual siempre sucede en el mundo real.

Planeación descentralizada

Un error grave que cometen algunas compañías cuando diseñan su proceso de planeación estratégica es encasillarlo como una responsabilidad exclusiva de la administración de nivel superior. Este método de torre de marfil puede generar planes estratégicos formulados en el vacío por parte de directores que no entienden ni valoran correctamente la realidad operativa actual. Como consecuencia, pueden formular estrategias que, más que beneficiar, perjudiquen a la compañía.

Bibliografía

- ALBORES AGUILAR JORGE ENRIQUE (2020), Administración Estratégica, Antología, UDS