

UDS

Resumen

Brian Eduardo Castro Aviles

Elementos de la Administración Estratégica

implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA.

Formulación de la estrategia

Es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye los siguientes elementos:

Misión

Es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles. A algunas personas les gusta considerar la visión y la misión como dos conceptos diferentes: una declaración de la misión describe lo que la organización es ahora; una declaración de la visión ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser.

Objetivos

Son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.

En comparación con un objetivo, consideramos que una meta es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos. Un buen objetivo debe estar orientado a la acción y comenzar con un verbo en infinitivo.

Estrategias

Es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional.

Políticas

Es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación.

Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la

estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

Evaluación y control

Es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo.

Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está por debajo de ellos en la jerarquía de la corporación. Con esta información, comparan lo que sucede en realidad con lo que se planificó originalmente en la etapa de formulación.

Proceso de retroalimentación y aprendizaje

El modelo de administración estratégica incluye un proceso de retroalimentación y aprendizaje. En la medida en que una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso.

Desafíos de la administración estratégica

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial. Inicialmente Chandler propuso un concepto de "Estrategia" así: "Determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto"

Desafíos Administración Estratégica

Amenazas de nuevos competidores

Barreras de entrada

Amenazas de sustitución

Poder de negociación de los compradores y proveedores

Presencia de rivalidades

Adaptarse al cambio

Hacer planeación de administración estratégica realista

Planeación estratégica y tipos de organización

De acuerdo con su actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organización:

Defensoras: organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.

Exploradoras: organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente.

Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.

Respondientes: organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia.

Dimensiones sociales y éticas de la administración estratégica

La ética empresarial es vital en las discusiones que ocurren en la empresa para decidir en qué se quiere convertir, a quién quiere atender y cómo quiere atender a esas personas y grupos.

Esto se resume las siguientes normas éticas:

La regla de oro: actúa para con los demás del mismo modo que esperas que los demás actúen contigo.

El principio utilitario: actúa de una manera que tenga por resultado al mayor bien para el mayor número de personas.

Imperativo categórico de Kant: actúa de tal manera que la acción que emprendas pueda convertirse en ley o norma universal de conducta ajo las circunstancias vigentes.

La ética profesional: emprender acciones que un panel de colegas profesionales pueda considerar apropiadas.

Tanto la dimensión social como la dimensión ética van de la mano, porque es un requisito indispensable para propiciar los negocios e inyectar vitalidad en las empresas, y no es el único elemento necesario para lograr que el negocio funcione sin la actitud y aptitud de todos en el accionar económico, legal, y político.

Podemos decir que la responsabilidad social es la puesta en práctica de la ética de la empresa asociada a fines comerciales estratégicos.

La responsabilidad social es una consecuencia del poder social. Esta preposición está basada en la premisa de que la empresa ejerce una poderosa influencia sobre problemas sociales crítico

La responsabilidad social es la medida en que la actividades de una organización protegen a la sociedad y la mejora más de la requerida para servir a los intereses legales, económicos, o técnicos de la organización, es decir, la responsabilidad social implica llevar a cabo actividades que puedan ayudar a la comunidad, aun cuando estas actividades no contribuyan directamente a generar bonificaciones para la empresa.

Existen dos puntos de vista sobre la responsabilidad social.

Puntos de vista clásico: sostiene que la empresa no debería asumir responsabilidad alguna que no sea la de conseguir el mayor beneficio posible para sus propietarios.

Punto de vista actual: sostiene que las empresas, por ser instituciones sociales, importantes e influyentes, les incumbe la responsabilidad de mantener y mejorar el bienestar global de la sociedad.

Actividad emprendedora e innovación corporativa

Si una corporación decide desarrollar innovaciones internamente, debe asegurarse de que su estructura y cultura concuerden con esa estrategia. Debe obtener recursos suficientes que estén disponibles para el desarrollo de nuevos productos, proporcionar estructuras y procesos de colaboración e incorporar la innovación a su estrategia corporativa general

Para crear una corporación más innovadora, la administración de alto nivel debe desarrollar una cultura emprendedora, es decir, una que esté dispuesta a la transferencia de nueva tecnología tanto hacia las actividades como a los productos y servicios de la empresa, que debe ser flexible y aceptar el cambio.

El emprendedor toma personalmente todas las decisiones importantes y participa en cada detalle y fase de la organización. El ímpetu del emprendedor infunde energía a la organización en su lucha por crecer. Si el emprendedor titubea, la empresa actúa generalmente con dificultad. Greiner se refiere a esta situación como crisis de liderazgo.

misión

es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas, Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía.

Visión

se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir, En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

valores

son aquellas cualidades que se destacan en cada individuo y que, a su vez, le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.

En este sentido, los valores definen los pensamientos de las personas y la manera en cómo desean vivir y compartir sus experiencias con quienes les rodean. Sin embargo, también existe una serie de valores que son compartidos por la sociedad y que establecen los comportamientos y actitudes de las personas en general, con el objetivo de alcanzar el bienestar colectivo. Por tanto, los valores se pueden clasificar por su importancia según las prioridades de cada persona o de la sociedad.

visión compartida

es cuando todas las personas tienen una imagen similar, les interesa que sea equitativa y no de alguien en particular. Este interés común es una fuerza interior en cada persona que engendra poder e inspira a una idea primeramente individual para que se convierta en general. La visión compartida es el primer paso para que la gente comience a trabajar en conjunto, alienta a la innovación a pesar de los riesgos que esta implica.

Peter Senge es un referente en aprendizaje organizacional

En la actualidad "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revela que la mayoría de las "visiones" son de una persona (o un grupo de personas) que se imponen sobre la organización. Estas visiones a lo sumo exigen acatamiento, pero no compromiso. Entonces se dice que una visión compartida logra despertar el compromiso de mucha gente en la medida que refleja la visión personal de esa misma gente. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.