

# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

## 1.1 ESTRATEGIA

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.

## 1.2 LA ESTRATEGIA Y LA BUSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

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.

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.

## 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.

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.

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.

## 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.

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

## 1.5 IMPORTANCIA DEL DISEÑO Y LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.

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.

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.

## 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.

**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.

**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.

**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.

**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-.

**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.

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.