

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de estrategia en general

El concepto de estrategia es antiguo. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

“El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte en general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global” (Mintzberg y Quinn, 1995, p. 4)

2.2 Estrategia en la empresa

Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Según Johnson y Scholes (p.10, 2001), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización” (Thompson y Strickland, p. 10, 1999)

Ansoff (1965) establece que “Las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.” (p.43)

De todo lo anterior se entiende la estrategia como un patrón a seguir para el logro de sus metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

La administración estratégica, la cual se llama también política de negocios, se refiere a la dirección de empresas, por lo que es de especial interés y tarea principal del director de la empresa. Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes, y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios. Por esta competencia, las empresas tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir. Algunas de estas decisiones tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, el diseño y configuración de políticas acerca de cómo la empresa se posiciona en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación y de tamaño de la empresa,

el diseño de una estructura organizacional acorde a las estrategias que haya seleccionado y políticas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados.

2.2.1 Vocabulario Relativo a la estrategia (Johnson y Scholes, 2001)

Misión: Es la expresión general del fin genérico de una organización, que, idealmente, acuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders, y establece el alcance y las fronteras de una organización. A veces puede plantearse como una pregunta aparentemente sencilla, pero, de hecho, de difícil respuesta: ¿En qué negocio estamos?

Visión o intención estratégica: Es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización.

Meta: Es el objetivo general acorde con la misión. Puede ser de naturaleza cuantitativa.

Objetivo: Cuantificación (si es posible), o enunciado más preciso de la meta.

Núcleo de competencias: Constituye la base sobre la que la organización obtiene su ventaja estratégica (en términos de actividades, habilidades o saber hacer), que la distingue de sus competidores y proporciona valor a los consumidores o clientes.

Arquitectura estratégica: Combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia.

Control: El control de las acciones emprendidas para lograr efectividad de las estrategias y acciones y para modificar las estrategias y/o acciones si es necesario.

Políticas: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Programas: Ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros.

2.2.2 Niveles de la estrategia

En el libro “Dirección estratégica”, Johnson y Scholes (2001) describen las siguientes estrategias, y afirman que estas estrategias existen en los distintos niveles de una organización.

1. **Estrategia corporativa:** Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
2. **Estrategia de unidad de negocio:** La estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.
3. **Estrategias operativas:** Se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

2.2.3 Criterios para evaluar una estrategia

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, Mintzberg y Quinn (1995) mencionan los siguientes:

- **Objetivos claros y decisivos:** No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas, es decir,

el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.

- **Conservar la iniciativa:** Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- **Concentración:** Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.
- **Flexibilidad:** El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- **Sorpresa:** La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- **Seguridad:** Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales.

2.3 Dirección estratégica

La dirección estratégica se encarga de la complejidad derivada de situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Esto es uno de los principales desafíos para los directivos, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que han podido recibir los directivos durante años para realizar funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo. (Mintzberg y Quinn 1995)

Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles. Sin embargo, la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones o realizar detalladas planificaciones o análisis. (Johnson y Scholes, 2001)

Las características de la dirección estratégica son:

- Ambigua
- Compleja
- Organización global
- Fundamental
- Implicaciones a largo plazo

2.3.1 Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Johnson y Scholes (2001), mencionan que las características que normalmente se asocian con los términos “estrategia” y “decisiones estratégicas” son las siguientes:

- Las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con, y que afectan a la dirección a largo plazo de una organización.
- Las decisiones hacen referencia, normalmente, a cómo lograr ciertas ventajas para la organización. Por tanto, las decisiones estratégicas se conciben a veces como la búsqueda de un posicionamiento efectivo en relación con los competidores, con el fin de lograr ventajas en el mercado o respecto a los demás proveedores.
- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización: ¿Debería centrarse la organización en un ámbito de actividad, o en muchos?

2.3.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que precedieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Éstos, en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. (Steiner, 1991).

“La ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. La falta de planificación también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y a su vez, podría representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos a realizar”. (Johnson y Scholes, 2001).

A continuación se enlistan algunas características de la planificación estratégica:

- La planificación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales. Da respuestas a preguntas como: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? y ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deben ser?
- También ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación y
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

2.3.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica en la Organización

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

Según Andrews (1980), las ventajas del pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consistente incluyen:

1. Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de “qué estamos tratando de hacer y de lograr”
2. Hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores
3. Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza el destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia.

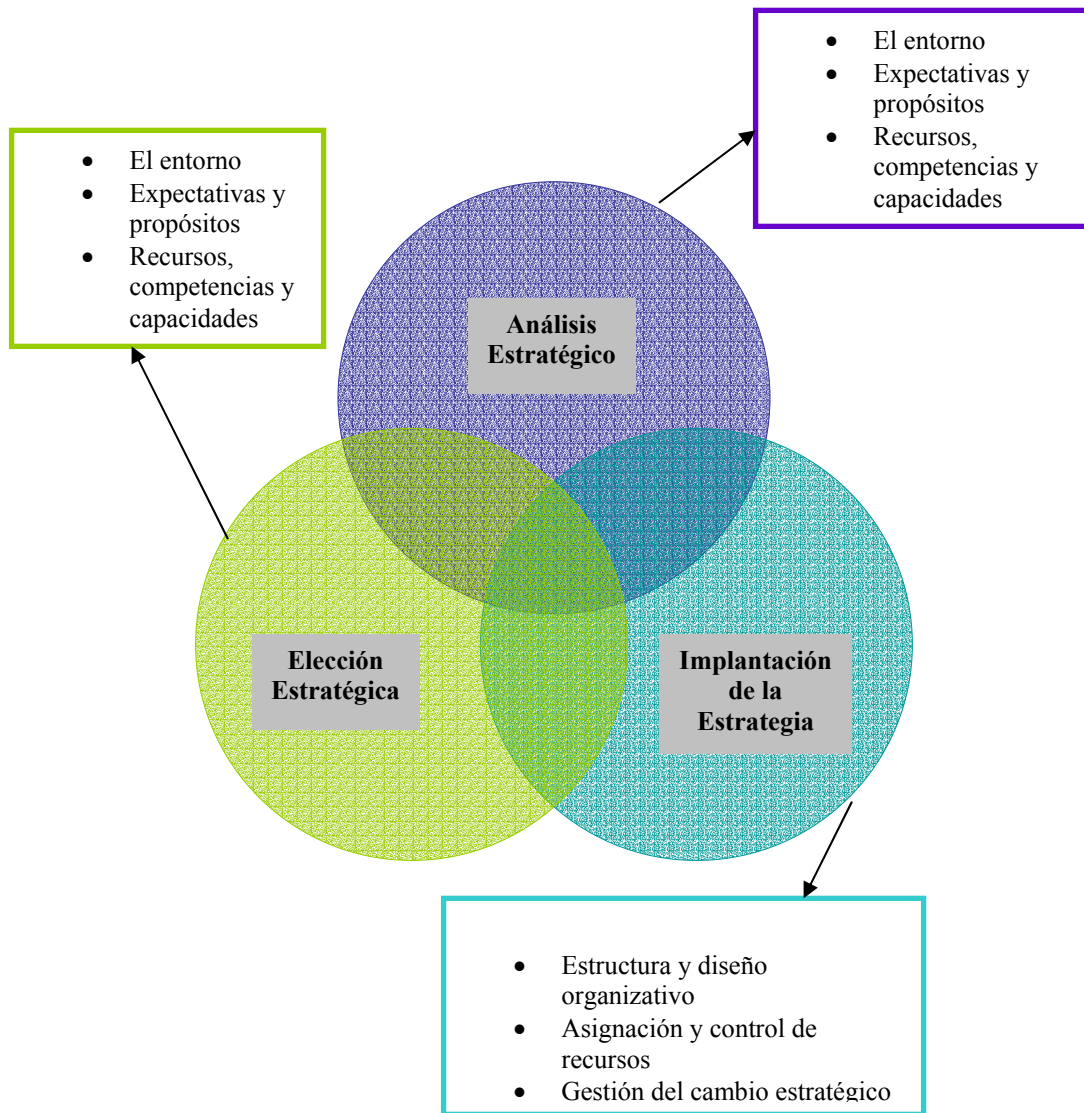
4. Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización
5. Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

La ventaja de ser proactivo en lugar de simplemente reactivo es que las estrategias que abren caminos pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo. La lucha agresiva por una estrategia creativa y oportunista puede impulsar a una compañía hacia una posición de liderazgo y allanar el camino para que sus productos / servicios se conviertan en la norma de la industria. (Andrews, 1980).

2.4 Modelo básico del proceso de dirección estratégica

Johnson y Scholes (2001) presentan un modelo básico del proceso de dirección estratégica. La dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales, que son, el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implementación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, y de cómo dirigir los cambios necesarios.

Figura 2.1 Modelo básico del proceso de dirección estratégica



Fuente: Johnson y Scholes, 2001, Cap.1, p.16

2.4.1 Análisis estratégico

En el libro Dirección Estratégica de Johnson y Scholes (2001), se explican de la siguiente manera cada una de las partes del modelo de planeación estratégica. La primera parte es el análisis estratégico y consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los stakeholders. Las preguntas que esto plantea son centrales para decidir la estrategia futura; ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y cómo van a afectar a la organización y a sus actividades?, ¿Cuáles son los recursos y competencias de la organización?, ¿Pueden estas competencias otorgar ventajas específicas o crear nuevas oportunidades?, ¿Qué es lo que las personas y grupos asociados a la organización (directivos, accionistas o propietarios, sindicatos y otros stakeholders) esperan, y cómo afecta esto a lo que se espera del futuro desarrollo de la organización?

El fin del análisis estratégico es, por consiguiente, conseguir tener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, A continuación, se analiza brevemente cada una de ellas.

- **El entorno.** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este contexto cambia, y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Explicar como afecta esto a la organización podría implicar un estudio de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables características del mismo. Muchas de estas variables crearán oportunidades, y otras representarán amenazas para la organización. Uno de los problemas a los que hay que hacer frente es que la gama de variables suele ser tan grande que puede ser difícil o poco realista identificar y analizar cada una de ellas; por tanto, resulta útil extraer de esta complejidad una perspectiva de los impactos claves del entorno sobre la organización.

- **Recursos, competencias y capacidades.** De la misma manera que existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de plantearse la capacidad estratégica de una organización consiste en tener en cuenta sus fuerzas y debilidades (por ejemplo, que es lo que sabe hacer bien y que es lo que no, o que tipo de ventajas o desventajas competitivas posee). Estas fuerzas y debilidades pueden identificarse teniendo en cuenta los recursos de la empresa, como sus fábricas, su equipo directivo, su estructura financiera y sus productos. Aquí, el fin es obtener una perspectiva de las influencias (y restricciones) internas sobre la elección estratégica.

Sin embargo, también es importante considerar las competencias particulares de la organización y el modo en el que se puede extraer oportunidades de ellas. En algunas ocasiones, los recursos específicos (por ejemplo, la localización concreta de una organización) podrían proporcionar una ventaja competitiva. Sin embargo, las competencias que proporcionan una auténtica ventaja, serán probablemente ciertas actividades, conocimientos y habilidades que, en combinación, proporcionan ventajas a una organización que las demás no pueden imitar. La comprensión de cuales son estos factores también puede llevar a cabo la identificación de nuevas oportunidades. Por lo tanto, aquí se consideran los recursos y competencias como facetas de la organización que, más que ajustarse a las oportunidades o a las demandas del entorno, se extienden para crear nuevas oportunidades.

- **Expectativas y propósitos.** Existen múltiples influencias y manifestaciones del propósito de una organización; Formalmente, los temas relacionados con el gobierno corporativo son importantes. Aquí, la cuestión es la siguiente: ¿A qué grupo de stakeholders debe satisfacer de forma prioritaria la organización, y cuál debe ser la responsabilidad del equipo directivo? Las expectativas de los distintos stakeholders influyen sobre el propósito y sobre lo que se considera aceptable desde el punto de vista de las estrategias propugnadas por los directivos. Cuáles

serán las perspectivas que prevalezcan, dependerá del grupo que mayor poder tenga, y la comprensión de este punto puede ser de la mayor importancia para entender por qué una organización adopta una estrategia u otra. Las influencias culturales del interior de la organización y del mundo que la rodea también influyen sobre las estrategias adoptadas por una organización, al menos en cuanto que las influencias del entorno y los recursos sobre la organización se interpretarán probablemente en función de los supuestos subyacentes en esa cultura.

En conjunto, la consideración del entorno, la capacidad estratégica, las expectativas y los propósitos dentro del contexto cultural y político de la organización proporciona la base del análisis estratégico de una organización. Para poder entenderlo es necesario tener en cuenta el futuro. ¿La estrategia actual será capaz de asumir los cambios que se producirán en el entorno de la organización?, ¿Es posible conseguir los resultados que esperan los stakeholders? Si es así, ¿en qué facetas? Y si no, ¿Por qué no? No es probable que haya un total acuerdo entre la estrategia actual y el cuadro que se esboza a partir del análisis estratégico. La amplitud del desacuerdo muestra la amplitud del problema estratégico al que se enfrenta el estratega. Es posible que el ajuste necesario sea marginal, o puede que se necesite replantear drásticamente la estrategia. Cuantificar la magnitud del cambio estratégico requerido y la destreza de la organización para efectuar dicho cambio es otro de los aspectos importantes del análisis estratégico.

2.4.2 Elección estratégica

Según Johnson y Scholes (2001), la comprensión de las influencias del entorno, de las competencias de la organización, y de la influencia de los stakeholders y de la cultura, constituye la base de la elección estratégica. La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas.

- **Bases de la elección estratégica.** Existe una serie de aspectos fundamentales que es necesario abordar a la hora de crear y analizar las opciones estratégicas de la organización. Algunas de estas bases de elección estratégica surgen de la comprensión de las expectativas e influencias de los stakeholders, y puede ser importante reflejarlas de declaraciones sobre la misión y la intención estratégica, para mostrar las líneas directrices de las aspiraciones de la organización; por ejemplo, en términos de producto, mercadeo y ámbito geográfico, o en materias tan fundamentales como la propiedad de la organización. También existen bases para la elección estratégica en términos de cómo pretende la organización competir a nivel de UEN (unidad estratégica de negocio). Esto requiere la identificación de las bases de la ventaja competitiva, la cual surge de comprender tanto a los mercados como a los clientes, y de las competencias especiales que debe ofrecer la organización y que tiene que contribuir a su estrategia general. Un ente corporativo con muchas unidades empresariales también se enfrenta a desafíos en relación con el equilibrio de las carteras de las UEN, su estrategia financiera general, y su capacidad para conciliar las bases de su estrategia a nivel corporativo y a nivel de las UEN. Esto es una cuestión de transferencias.
- **Opciones estratégicas.** Una organización puede seguir distintos cursos de acción. Para decidirse por unos de ellos, es importante reflexionar con cuidado, ya que, al desarrollar las estrategias, existe el peligro potencial de que los directivos sólo tengan en cuenta el tipo de acción más evidente; pero la más evidente no tiene por que ser la mejor. Un paso que puede ayudar a la elección estratégica puede consistir, por tanto, en crear opciones estratégicas.
- **Evaluación y selección de estratégicas.** Las opciones estratégicas pueden estudiarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus méritos respectivos. Aunque existen criterios de selección útiles, es improbable que exista una clara delimitación entre la elección correcta y la incorrecta, porque cualquier elección presenta, inevitablemente, peligros o desventajas. Así que, al

final, la elección probablemente termine siendo una cuestión de valoración de la dirección. El proceso de selección no puede verse o entenderse simple meramente como un objetivo o como una acción lógica. Está muy influido por la escala de valores de los directivos y otros grupos que tienen intereses en la organización y, en última instancia, puede reflejar la estructura de poder de la organización.

2.4.3 Implantación de la estrategia

Johnson y Scholes (2001) afirman que la implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implantación de una estrategia va a depender del grado en que éstos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por si mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar. El tipo de preguntas que probablemente sean importantes a la hora de planificar la implantación de una estrategia incluirán, por tanto, las siguientes: ¿Quién debe ser el responsable de llevar a cabo la estrategia?, ¿Qué cambios de estructura organizativa y de diseño son necesarios para llevar a cabo la estrategia?, ¿Cuáles serán los distintos departamentos responsables de esa adaptación? y ¿Qué sistemas de información serán necesarios para controlar el proceso?

La implantación, asimismo, implicará la planificación de recursos, incluyendo la logística de la implantación. ¿Cuáles son las tareas claves que hay que realizar?, ¿Qué cambios son necesarios en la combinación de recursos de la organización? Y por último, ¿Será necesario contratar a más personal, o mejorar la formación del existente?. La implantación de una estrategia también exige la gestión del cambio estratégico, y esto requiere a su vez una acción por parte de los directivos respecto al modo en que se gestionan los procesos de cambio y los mecanismos que utiliza para ello. Estos mecanismos probablemente afecten no sólo al nuevo diseño de la organización, sino a las rutinas cotidianas y a los aspectos culturales de la organización, así como la capacidad para superar las trabas políticas al cambio.