

CAPÍTULO I

NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION

ESTRATEGICA

1.1 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

“La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.”¹

Significando que se traduce en integrar la administración, la mercadotecnia, finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo y demás procesos que se involucran dentro de una organización.

Esto da como resultado la total unificación de funciones y procesos en toda la organización, a través del desarrollo de “*políticas de empresa*”, que no son más que acciones que se deberán tomar, para cumplir exitosamente lo planteado en sus estrategias en el corto y largo plazo.

¹ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

Al referirse a la administración estratégica en general, es importante entender como funcionan una de las parte fundamentales el “marketing estratégicos”, el mismo que se apoya de entrada de las necesidades, tanto de individuos como de organizaciones, es decir lo que un consumidor busca como satisfactor de una necesidad.

La función de marketing estratégico se define como “...Seguir con la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.”²

Con esta premisa se afina que la parte más importante de una correcta administración y planificación estratégica general, es saber definir con objetividad un plan de marketing estratégico aplicable, ya que muchas veces no importa cuan bueno sea el producto o servicio que una empresa oferta, si los beneficios del mismo no son comunicados correctamente, y captan efectivamente al mercado objetivo, no se producen ventas en la empresa por lo tanto existe riesgo de inversión y pérdidas.

Este factor se mide en términos cuantitativos por la noción del mercado potencial, además considerando el ciclo de vida del producto, en base a esto se plantearan las estrategias de marketing de la empresa, las mismas que en conjunto con las estrategias de las demás áreas formarán la planificación estratégica general de la empresa, factor que determinara su éxito o fracaso.

Ya que hoy en día la competencia es cada vez más agresiva, y si una empresa no esta correctamente guiada, o no cuenta con las herramientas necesarias, será imposible que esta perdure en el mercado.

² JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

1.2 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

Para una correcta planificación estratégica se debe tener en cuenta tres aspectos fundamentales, “La formulación de la estrategia, que consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, así como también involucrar sus fortalezas y debilidades a nivel interno, el planteamiento de objetivos a largo plazo, las estrategias alternativas y elegir estrategias concretas, constituyen algunos aspectos básicos en los cuales se debe sustentar una efectiva planificación estratégica.”³

Al momento de elaborar la planificación estratégica que guiara las futuras acciones de una determinada empresa, se debe ser muy realista en cuanto al planteamiento de los objetivos y su aplicabilidad de las acciones tomadas al interior de la organización.

Un correcto planteamiento de estos objetivos se basara en que sean medibles, integrados, claros, precisos, concretos e inamovibles, y deberán ser establecidos en un periodo de tiempo definido, así al termino del mismo, será posible evaluar si por medio de las acciones tomadas se logro el total cumplimiento de lo propuesto, caso contrario replantear procesos y acciones que permitan a la empresa alcanzar su fin.

³ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

El fundamento en establecer objetivos alcanzables se cimienta en el diseño claro y objetivo de una visión y misión que determinaran el fin para el cual fue creado la empresa, y el camino que esta deberá seguir para conseguir su meta.

“...Estos se deberán traducir a políticas de la empresa, para la cual es fundamental poner en conocimiento a todas las áreas de la empresa el concepto del plan estratégico creado, su importancia y sus objetivos”.³

Con el fin de evitar que la planificación estratégica establecida no se quede únicamente archivada y se ponga en acción, se deberá motivar a los empleados a seguir con el plan, y asignar los recursos necesarios para que este pueda ser desarrollado con éxito.

Se debe suponer que la implementación de un plan estratégico implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, creando una estructura organizacional eficaz, eliminando procesos, optimizando recursos, que se traducirán a mayor rentabilidad, más crecimiento y solidez, creando así un plan solidificado en la “*arquitectura del plan de servicio y relación con el cliente*”, lo cual genera una ventaja competitiva clara frente a empresas que ofertan los mismos productos, y serán capaces de diferenciarse frente a un consumidor exigente únicamente por el servicio que prestan y la relación que creen con este.

Finalmente la evaluación y retroalimentación del plan será lo que decida el éxito de la planificación, ya que una vez que se ha planteado la estrategia, se la implementado, es indispensable conocer como esta su desarrollo, si este es efectivo o no y el porque de cada uno de los resultados recibidos, así se podrá establecer los correctivos necesarios a tiempo, o a su vez adaptar las estrategias a la situación actual de la empresa.

³ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

Los gerentes deben saber cuando no están funcionando bien determinadas estrategias, para ello la evaluación de las misma es fundamental para obtener información, ya que estas se modifican a futuro, por los cambiantes factores internos y externos que las influncian, es solo entonces que la retroalimentación entra en acción y sirve como elemento decisivo al momento de tomar correctivos.

Es así que se considera que “Las actividades para formular, implementar y evaluar estrategias se presentan en tres niveles de la jerarquía de una organización, el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocio, y el de las funciones.”⁴

Cabe mencionar que la administración estratégica y la comunicación e integración de gerente- empleados a todo nivel de jerarquía, ayuda a la empresa a operar como un solo equipo, ya que todos van hacia un solo fin y trabajan bajo un mismo objetivo, no solo bajo las aspiraciones del gerente, como lo hacían los negocios tradicionales, si no que mediante la planificación estratégica, estas aspiraciones conjuntas se las traduce a utilidades y beneficios para todos los miembros de le organización tanto a nivel de realización personal, como corporativo.

1.3 EL MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

⁴ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 1997; México; Quinta Edición.

“...Es más fácil plantear y aplicar el proceso de la administración estratégica cuando se usa un modelo, ya que representan algún tipo de proceso.”⁵

El modelo de la administración estratégica inicia con la elaboración de la declaración de la misión de una empresa, sin embargo cuando la misma esta ya esta establecida hace falta únicamente actualizarla o a su vez replantarla, es decir darle otro enfoque al negocio y así obtener una mayor rentabilidad.

Una vez que se establece claramente el fin para el cual fue creada la empresa, es necesario plantear hacia donde se quiere llegar en el corto y largo plazo, es decir establecer una visión de la empresa, tanto la misión como la visión deben estar alineadas, ya que la una es complemento de la otra.

Luego que la empresa sabe claramente el fin para el cual fue creada y hacia donde quiere ir en un periodo de tiempo determinado, se procede a realizar la auditoria externa de la empresa, donde se analizan las oportunidades y amenazas del mercado a los cuales se enfrenta, las mismas que son provocadas por factores que están fuera de control de la empresa, y que pueden venir de horizontes muy ajenos a esta.

Si se desea analizar de manera integrar el entorno externo que rodea una empresa, hay que tomar en consideración factores de comportamiento cambiante debe estar entendido por la organización como las tendencias de mercado, comportamiento del consumidor, la competencia, investigaciones de situación de la empresa en el mercado, así como también su desempeño a nivel internacional, factores que verían dependiendo del giro de negocio en el que se desarrolle la empresa.

⁵ JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

Cuando se conoce claramente la situación ajena a la empresa, y los factores que esta involucran, se deberá realizar su auditoria interna, es decir un análisis de fuerzas y debilidades, los cuales “....No se los realiza desde un plano abstracto, sino siempre con referencia a los competidores más peligrosos llamados prioritarios.”⁶

Un análisis interno tiene esencialmente por objetivo permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basar su estrategia o conjunto de estas que impulsen su crecimiento, además de identificar las cualidades distintivas, es decir su valor agregado frente a sus competidores, lo cual se traducirá en una estrategia de posicionamiento y de comunicación.

Al finalizar con el análisis tanto externo como interno de la empresa, se establecen objetivos a largo plazo, que son la base de una planificación estratégica bien elaborada, dependiendo del cumplimiento de estos se determinara en primera instancia el éxito o fracaso de la planificación, y más tarde el de la empresa en general.

En consideración una empresa bien organizada, con una administración estratégica bien elaborada y sustentada además en un plan de marketing y comunicación exitoso, siempre va a llevar una ventaja frente a la competencia y podrá no únicamente sobrevivir un mercado cada vez más difícil, sino también ser exitoso en este.

Es así que se efectúa la creación de estrategias, que en su proceso de implementación, la organización deberá establecer políticas y objetivos anuales

⁶ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

que se cumplirán a un nivel netamente interno, y dependerán principalmente del trabajo en equipo de todas las áreas que la conforman, dando lugar a un crecimiento profesional y de destrezas de cada individuo, reflejado en un beneficio para la empresa.

Para que lo anteriormente programado sea posible se deberán asignar los recursos correspondientes, para que cada procesos no se quede únicamente en la etapa de formulación, si no que se pueda implementar y desarrollar con éxito.

El éxito o fracaso del plan administrativo y estratégico en general se vera al momento de medir y evaluar los resultados, es decir la etapa final de una planificación, la evaluación, sin embargo esto no será considerado ni beneficioso, ni efectivo si no se lo realiza en conjunto con una retroalimentación, ya que al final del proceso estratégico se espera medir resultados, pero en los correctivos y mejoras constantes del plan esta su función.

1.4 BENEFICIOS DE LA CORRECTA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La administración estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva”⁷, es decir a través de la planificación estratégica, la organización será capaz de emprender actividades e influir en ellas, por lo tanto, podrá controlar su destino.

⁷ SATANTON, J. William; “Fundamentos de Marketing”; Edición Mc Graw Hill; 2004; México; Décimo Tercera Edición.

“Desde los pequeños empresarios hasta los gerentes de las más grandes compañías han reconocido y han obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.”⁸

Se puede decir que el mayor aporte de la administración estratégica consiste en ayudar a que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para su selección y aplicación en sus procesos.

Se cree que el beneficio de la administración estratégica esta en que se complementen tanto el proceso como su resultado, ya que sin contar con un proceso exitoso que contenga un camino trazado para la empresa, objetivos y acciones, difícilmente podrá dar resultados satisfactorios.

El planteamiento y aplicación de un plan presenta beneficios financieros debido a que, “...Las organizaciones que aplican los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen”⁹, además de otros beneficios no financieros por que el proceso de planificación, “...Ayuda a las empresas a evitar problemas en la coordinación de todas las áreas y en el mejoramiento de procesos que optimizan recursos tanto financieros como humanos”.⁹

Así pues la manera de ejecutar una correcta administración estratégica adquiere gran importancia, siendo una de sus metas centrales, el paso de lograr que los gerentes lo comprendan y se comprometan con los objetivos de dicho plan.

⁸ JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

⁹ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

La comprensión de administrar bajo parámetros estratégicos, no se refiere únicamente a entender su significado y su propósito, sino a entender su utilidad dentro de la empresa y el entorno, ya que una empresa bien preparada será capaz de enfrentar los retos de un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que descentralizan el proceso de administración y que reconocen que la planificación debe incluir gerentes y empleados de todo nivel.

El proceso de administración descrito presenta una actividad que sirve para aprender, ayudar, educar y apoyar a todos los individuos involucrados en una organización, y esto "...No solo significa el papeleo entre gerentes ejecutivos." ¹⁰

Dentro de los factores que influenciarán en el éxito de un plan estratégico, el más importante a considerar es el diálogo, este es mucho más importante que un escrito bien diseñado, que quedara archivado, ya que mediante el diálogo se comunica el objeto de realizar la planificación y su utilidad, por ende genera interés y participación.

En conclusión la planificación estratégica es un proceso indispensable para el desarrollo y crecimiento de la empresas, ya que hoy en día no basta únicamente con mantenerse operando en el mercado, las empresas deben planificar detalladamente su finalidad, sus objetivos y la vía a seguir para alcanzarlos en el espacio de tiempo propuesto, solo así logran ocupar lugares de liderazgo en el mercado, relacionarse mejor con un consumidor exigente y perdurar a través del tiempo.

¹⁰ JEAN-JACQUES; "Marketing Estratégico"; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.