

## Concepto General de Administración Estratégica.

***La administración estratégica se define como: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos"***  
**Stoner**

### Antecedentes

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". Como vemos, esta concepción es básica y a la vez muy completa, además, comprende varios aspectos interesantes como:

- Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados
- Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo

### **La estrategia - Camino para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos**

Este concepto fue tomado y desarrollado por otros estudiosos quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas. Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel)

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades).

A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

### *La planeación, la estrategia y las políticas.*

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

### *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.

Encontramos en los dos extremos a las organizaciones que probablemente nunca alcanzarán el éxito, son pasivas y no desarrollan el ejercicio de la planeación, en la mitad encontramos empresas que seguramente tendrán éxito, estudian el entorno, lo enfrentan y tratan de estar siempre delante de las situaciones futuras.

### **Introducción**

En suma, administración estratégica es lo que debe de hacer un gerente o director exitoso. Esto implica que debe existir una definición de éxito, misma que no es igual para todas las empresas o entidades que se administran. También implica que debe existir una forma en la que se evalúe la actuación del ejecutivo o de quien lleva a cabo el manejo de los asuntos gerenciales. Por último implica que es un proceso pues si enfocamos nuestra atención a un resultado es porque hubo una transformación y por ende una serie de insumos, un proceso y una serie de resultados.

Una definición sucinta del proceso sería: "La administración estratégica es el manejo del cambio en forma eficiente." Para iniciar el desarrollo de un concepto de administración estratégica conviene enfocar los pasos del proceso de cambio en forma tal que se obtenga una secuencia. La secuencia que se establece sirve solo de marco de referencia analítico pues el directivo debe de reconocer prioridades y actuar de acuerdo a los hechos que demanden su atención más inmediata.

El proceso de la administración estratégica requiere de la definición clara de un destino, al que le llamamos misión. Esta misión describe lo que la empresa desea y se deriva de la interacción de los diversos grupos implicados en una empresa. Si la misión de la empresa no tiene una correspondencia externa en objetivos y metas concretos estará destinada al fracaso. La empresa existirá mientras satisfaga ciertas necesidades o gustos de la sociedad, de otra suerte la empresa será forzada a desaparecer.

Por ejemplo si una empresa se dedica a una actividad que satisface solo las necesidades temporales de un sector definido de la sociedad. Una vez que las necesidades sean satisfechas o que la sociedad considere que dichas necesidades no son prioritarias, sus miembros no destinarán recursos para que la empresa lleve a cabo sus operaciones.

La existencia de un buen propósito o una misión, expresada en términos de necesidades satisfechas, mercados o posibles usuarios de los productos y servicios de la empresa, una filosofía que sirva de base para la interacción de la entidad con los demás elementos de la sociedad en que funciona y, por último, con una idea clara de lo que se espera en un futuro, no es suficiente. Es necesario encontrar la forma de convertir dicha idea en una realidad. Esto implica crear estrategias o formas de llevar a cabo ciertas metas y objetivos que se derivan de la misión.

Para que cualquier misión, desde una misión militar hasta una misión empresarial, se lleve a cabo con éxito, es necesario que exista una disciplina básica. Los recursos a emplear deben

de tener un orden predeterminado de acción - principalmente los recursos humanos - que les permita la libertad de acción y la estipulación de marcos de referencia del bien y el mal; de lo que está expresamente ordenado y expresamente prohibido. A esta disciplina básica se le debe instrumentar por medio de políticas y procedimientos. Imagínese una nación sin normas básicas de comportamiento, sin normas jurídicas que preserven la paz y que enmarquen las relaciones entre los hombres y mujeres que la habitan, esta nación sería en breve un caos. Una nación, por contra, con normas claras de comportamiento y con reglas de acción en caso de violación de la disciplina, permite una seguridad mayor y crea un ambiente de convivencia más predecible y por lo tanto de menor riesgo.

Una serie de normas, políticas y procedimientos debe de tener una forma de reacción. Una forma de control. Cualquier buena intención que se tenga se puede deteriorar si no existe una definición clara de expectativas o de formas de acción. Un amigo mío tenía un letrado encima de su escritorio que decía: "Norma Implantada No Supervisada, Vale Para NADA. El mensaje habla por si mismo.

El problema más difícil de convertir la misión en acción consiste en el cómo. Si bien la existencia de una serie de teorías nos dice que es necesaria la planificación extensiva, otra nos dice que la mejor planificación no vale el esfuerzo si se va a quedar en el papel o en forma de un sueño irrealizable. La planificación debe de ser la base para la asignación de recursos, para la creación de procesos de acción y para el control. La planificación nos va a determinar rutas de acción pero no nos va a hacer las cosas milagrosamente y éste es uno de los problemas más importantes de la teoría administrativa clásica, el énfasis es en la planificación y no en la acción. Las teorías modernas de administración se enfocan más a la acción y, en forma primordial, a la forma de hacerla más eficiente. La administración estratégica, como administradora del cambio, se enfoca en gran medida, en las interacciones de las personas que están en la empresa, en la participación de la empresa dentro de su papel social y en la creación de un mundo menos problemático en el futuro que incluya la participación de todos los sectores de la sociedad que puedan estar interesados en preservar el crecimiento dentro del orden.

En resumen, la administración estratégica es el proceso de manejo del cambio a través del mejor aprovechamiento de los recursos existentes y consiste en establecer una misión clara que incluya la definición de la forma en que la empresa se ve en el futuro. Esta misión permite el establecer objetivos a mediano y largo plazo y metas a corto plazo. Estas metas y objetivos permiten la creación de estrategias o formas de actuar para alcanzar estos objetivos. Las estrategias requieren de un marco de disciplina que se establece por medio de normas, políticas y procedimientos y de la asignación de los recursos necesarios dentro de las prioridades existentes. Las estrategias requieren de una interacción y de una dirección clara a través de un liderazgo que permita establecer una cultura clara. Esta cultura debe de estar centrada en una filosofía de respeto y aprecio a los usuarios de los servicios y esto sólo se consigue a través de un concepto de calidad definida por el cliente y establecida como norma fundamental de acción. Todas estas acciones requieren de un sistema de control interno y externo que produzca información, en forma de datos analizados e interpretados, y que permita la evolución de la empresa hacia sus objetivos.

Esta introducción nos permite ver que el camino por delante para analizar la administración estratégica es fascinante y retador. Espero que el estimado lector me permita ser el guía a través de esta serie de "entregas."

### **Importancia de la Administración Estratégica**

A la fecha he definido, a grandes rasgos, qué es la administración estratégica y es por ello que en esta entrega quisiera tratar el tema de su importancia. Permítaseme, por lo tanto iniciar con una recapitulación de algunos conceptos básicos. La administración estratégica, en forma de secuencia, incluye la definición de una misión, la transformación de dicha misión en objetivos y metas claros que permitan definir e instrumentar una estructura congruente. Hasta aquí están las condiciones suficientes, más no necesarias, para el éxito pues se requiere de una serie de estrategias, o formas de acción, diseñadas para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Las estrategias requieren de instrumentación que se lleva a cabo a través de la definición de políticas y procedimientos, mismos que permiten establecer una disciplina de trabajo y crear el ambiente propicio para que las relaciones humanas se den y se consiga un incremento a la calidad de vida de todas las personas que tratan y negocian con la empresa.

La definición anterior cuenta con muchos elementos, todos ellos críticos e importantes. Su importancia deriva de la dificultad de establecer una coordinación dentro de la secuencia anterior. Vista de otra forma, la administración estratégica podría concebirse como las obligaciones, derechos y, en forma muy importante, acciones del directivo principal de una organización, sea éste el presidente de consejo de administración, el director general o el gerente. Si fusionamos ambas definiciones encontramos que la administración estratégica es el proceso de alcanzar una misión a través del uso de recursos humanos, financieros y materiales y del mantenimiento de un equilibrio entre las diversas demandas que los grupos internos y externos de la empresa le imponen a la misma.

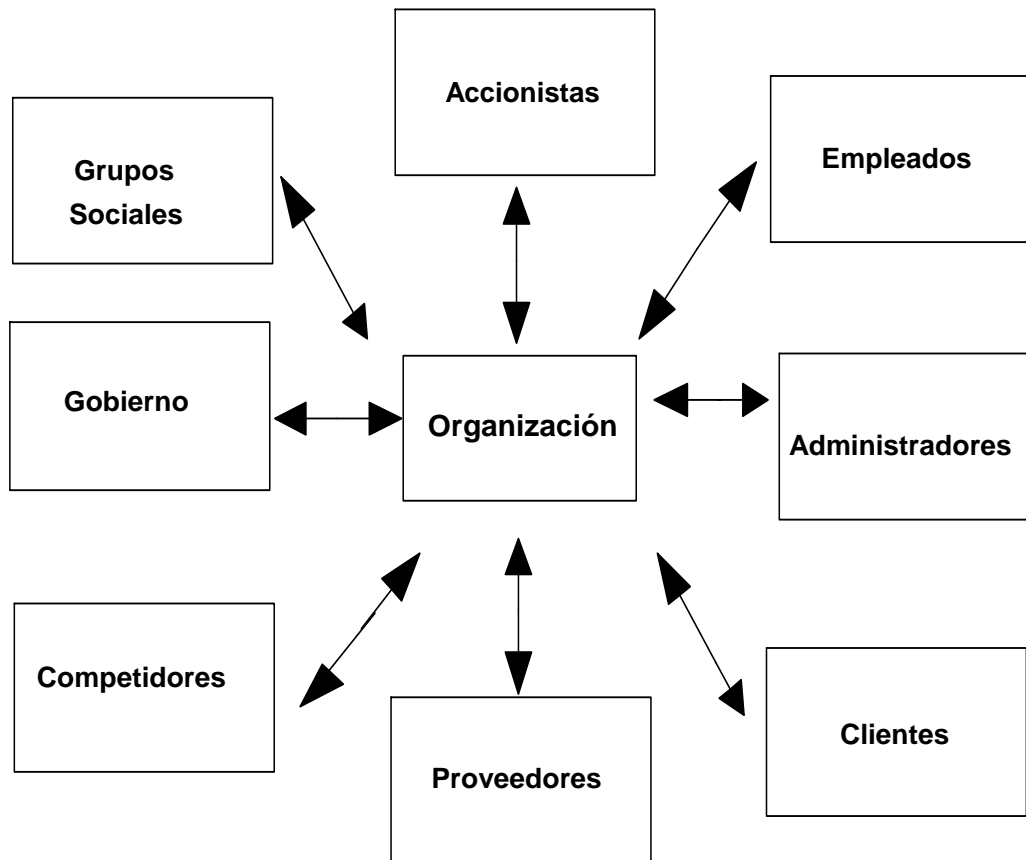
La existencia de todos los pasos anteriores y el establecimiento de un marco teórico de referencia perfecto no es, necesariamente, el prelude del éxito. El proceso de la administración estratégica es de un dinamismo tal que requiere de un seguimiento continuo y del establecimiento de un sistema de control preciso que se da por medio de sistemas formales de comunicación y por sistemas informales que van desde la intuición y la corazonada hasta la elaboración de escenarios en la computadora; sin embargo, una cosa es cierta en la administración estratégica: NO HAY RECETAS INFALIBLES.

Las teorías generadas en la literatura sobre administración gerencial tienden a ocultar el hecho de que la toma de decisiones es un proceso complejo, que debe analizarse con cuidado y precaución y que a la vez es un proceso que implica la aceptación y la toma de riesgos, muchos de ellos inconmensurables y muchos más impredecibles.

Hay ocasiones en que una organización que cuenta con una misión bien definida y clara, con objetivos y estructura congruente y con una clara definición de políticas generales falla en su operación pues no tiene una percepción y una acción clara en la realidad.

Una misión debe de establecer el cumplimiento de ciertas demandas de diversos grupos. Hay ocasiones en que la estrategia obrero patronal es la más importante, por ejemplo cuando existen ambientes laborales tensos o cuando existe amenaza de huelga; sin embargo, en épocas de estabilidad del ambiente laboral esta estrategia no es tan importante.

## Administración Estratégica Grupos de Interacción



### Interacción Entre Diversos Grupos Y La Organización.

El papel de un buen administrador estratégico consiste en definir claramente las prioridades y asignar los recursos en forma tal que el equilibrio se mantenga. Los grupos que actúan en forma cercana con la organización son muchos, como puede verse en la gráfica que se acompaña. Estos grupos ponen diversas demandas y crean un ambiente de competencia para la asignación de recursos que debe de ser definido por el dirigente. Una buena administración estratégica implica el sopesar las demandas y el definir el grado de oportunidad y amenazas que las diversas demandas producen. Las demandas no solo son de los diversos grupos de interacción y la empresa; pues ésta también tiene demandas hacia los diversos grupos.

Así como la empresa demanda de los accionistas o de los clientes ciertas acciones, éstos demandan otras en reciprocidad. Si alguna de estas demandas pierde propósito o no cumple con ciertos requisitos de aceptación, se vuelve fútil y, tarde o temprano no puede ejercer presión para que sus necesidades se satisfagan. Una de las funciones más importantes de cualquier directivo es el mantener fuentes de información que permitan percibir cambios en las demandas y en sus prioridades. El fracaso o el éxito de muchas organizaciones se ha basado en la existencia o ausencia de estos mecanismos de información.

Existen muchos ejemplos de empresas que fueron famosas, que subieron a alturas increíbles de fama y prestigio y que desaparecieron tras pocos años de existencia. Existen también ejemplos de empresas que tras muchos años de éxitos y de tener una imagen definida y clara desaparecieron por no haber apreciado las amenazas que existían en el medio ambiente. Es por ello que la administración estratégica no es una ciencia, es un arte. La técnica se substituye, el arte no y es por ello que la administración estratégica como arte requiere de

personas con cierta sensibilidad y con un grupo de herramientas que auxilien la toma de decisiones.

La importancia de la administración estratégica estriba en la dificultad de encontrar personas que tengan esta sensibilidad y que puedan entender la realidad y extraer de dicha realidad las oportunidades y amenazas que se presentan y que permiten la consecución de la misión o el establecimiento de salvaguardas para que las amenazas no se cristalicen en problemas.

Un buen directivo percibe en el ambiente las amenazas y las oportunidades y conoce sus puntos débiles y fuertes. Esto le permite crear estrategias congruentes y efectivas, instrumentarlas en forma adecuada e implantarlas.

Un aspecto importante de cualquier estrategia es que exista una instrumentación clara de la misma. Instrumentación que debe definirse en una forma flexible pues el medio ambiente es cambiante y requiere de dicha flexibilidad. Pero, aquí es donde surge una disyuntiva: requerimos de una flexibilidad que permita un cambio rápido y, a la vez, un cambio excesivo indica inestabilidad y falta de claridad en la definición de la operación. Esta disyuntiva, casi paradójica, es quizás la línea divisoria más difícil de establecer y es donde muchas veces la intuición y la experiencia en el puesto juegan el papel más importante. Pues como dice el refrán: más sabe el diablo por viejo que por diablo.

La paradoja de cambio consistente, como se conoce al dilema antes propuesto, presenta una característica curiosa: es necesario cambiar para enfrentar amenazas y tomar ventaja de oportunidades y a la vez es necesario presentar una imagen de consistencia ante los grupos de influencia que permita un cierto grado de predicción y anticipación.

El dilema que enfrenta el administrador estratégico es uno de análisis concienzudo y acción rápida una vez que la decisión sea tomada, que incluya el sopesar alternativas para elegir la más convincente y así actuar y tomar riesgos.

La importancia de la administración estratégica, por tanto, se basa en la necesidad de entender el medio ambiente y aprovecharlo para la consecución de la misión de la organización.

La administración estratégica no es privativa de la empresa privada. Es más, su importancia es aún mayor en las organizaciones públicas, tanto gubernamentales como de otra índole, pues implica un conocimiento claro del medio ambiente, un proceso claro de definición de una misión, no necesariamente basada en el rendimiento financiero sino en la visión futura deseada para la organización y una serie de acciones que permitan que las cosas sucedan.

Por ello es importante entender el medio ambiente y determinar que las reglas generales de acción son en general un reflejo simple del menos común de los sentidos: el sentido común.