



**Siigo**

\* POR SÓLO \$2.850.000  
1 Usuario

[Portada](#) » [Otros.](#) » (14 / 10 / 2008 )

## Base metodológica para trazar estrategias

### Plan Estratégico v.2014

[www.plannegocios.com](http://www.plannegocios.com)

Crea fácilmente el mejor plan. Ejemplo  
GRATIS ¡Descarga inmediata!



### Curso Liderazgo

[itam.mx/Diplomados-en-Liderazgo](http://itam.mx/Diplomados-en-Liderazgo)

¡Regístrate hoy! Continúa con tu  
desarrollo profesional en el ITAM.



### Dile Adios a Las Arrugas

[www.skincaresearch.com/es/](http://www.skincaresearch.com/es/)

Descrube Como El Retinol Puede Ser  
Mejor Que La Cirugia De Cara



## Antecedentes de Estrategia

La palabra estrategia procede del griego "stratos" (ejercito) y "ag" (dirigir), equivale a "dirigir ejércitos" agein (conducir, guiar).

El empleo de la estrategia data desde la antigüedad y nace en el campo militar; se introduce en el mundo académico por Von Newman en 1944 con la "Teoría de los Juegos"; en la teoría de [la dirección](#) desde 1962 y en la pedagogía en 1987, convirtiéndose en la herramienta de dirección más empleada en el mundo.

Los autores que comenzaron a introducir estos conceptos en el campo de la dirección son Chandler y Andrews en 1962 e Igor Ansoff en 1976. Tanto en el campo militar como en el económico conservan en lo común la idea de un plan de alcance total, teniendo en cuenta la presencia de algún adversario.

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia.

En el mundo helénico, que se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides. Ellos marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma se tienen a Polibio, Plutarco y Tito

Livio que relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera al Emperador Julio César.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe" hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder asegurar la existencia del Estado.

Con la [Revolución](#) francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, el que en su obra " De la Guerra", sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales .El concepto "estrategia" se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Igor Ansoff (1965), "Estrategias Corporativas". En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por los autores Chawich C. B (1987), Betancourt (1995), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), Labarrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995). Esta última tendencia es empleada principalmente por autores cubanos (78 %), como se puede apreciar el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística.

En general, las estrategias persiguen la disposición adecuada de los recursos y medios disponibles para conseguir un fin: ganar la lid competitiva. Y con ello asegurar una posición que permita obtener mayores resultados.

Las empresas tratan de luchar en el campo de batalla (mercado) con unas determinadas armas (productos y servicios, imagen) que extraen de sus recursos y medios de soporte (organización). Se trata de conocer bien el terreno y la probable evaluación de los otros y de nuestras potencialidades (análisis de entorno y diagnóstico) y, a continuación, definir como actuar (estrategias) para conseguir de forma más eficiente (los mejores resultados con los menos recursos posibles) los fines básicos de la organización (los objetivos).

## **la Estrategia General de una entidad**

### Misión

Pearce nos dice que la misión es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados" (Fred, 1997).

Este otro término clave que debemos definir es el de formulación de Misión. "La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado." 2 Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

Una misión muestra una visión a largo plazo de una organización en términos de que quiere ser y a quien quiere servir y responde a preguntas tales como:

¿Cuál es el objetivo de una organización?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Por qué nos compran?

La misión ha de implicar qué es lo que la organización hace, cuál es su razón de ser. Debe definir su propósito o finalidad socioeconómica, en qué negocio se encuentra la empresa. Pensar sobre a qué se dedica la empresa, sobre grandes posibilidades de reflexión.

La Misión de una organización es una descripción del propósito, objetivo supremo o la razón de ser que justifica la existencia de la organización. Esta constituye un elemento de vital importancia porque la Misión orienta el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una Misión bien formulada permite guiar todas las acciones, sentimientos, valores y ofrece la imagen acertada que permite saber hacia dónde se dirige la organización así como el apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una Misión no es poner fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

### **Toda Misión debe reunir una serie de características:**

- ▶ Orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la sociedad en general. Los éxitos están en el exterior de las organizaciones. En el interior están los costos, esfuerzos, recursos, etc.
- ▶ Orientada hacia [el futuro](#) a largo plazo y no hacia el corto plazo y mucho menos al pasado. No sólo se debe responder a los cambios sino tratar de provocarlos o promoverlos.
- ▶ Tener credibilidad tanto para los miembros de la organización como para los que reciben el servicio. Todos deben creer en ella, además de conocerla, comprenderla y compartirla.
- ▶ Ser simple, clara y directa. Es criterio de los autores que las misiones más eficaces son las más breves, ya que aquellas que son excesivamente largas llenas de ideas, hermosos propósitos y bellas palabras tienden a no funcionar.
- ▶ Contener originalidad. Ha de hacerse algo diferente, mejor, que distinga, que llene de orgullo y reconocimiento a todas las personas a las que servimos.
- ▶ Tener cierto contenido intangible y ambicioso. Debe estar relacionada con resultados prácticos, específicos y alcanzables. La intangibilidad puede posibilitar a toda la organización redefinir su misión cuando sea necesario, sin dejar de ser operativa.

Además de estas características se debe tener presente que toda misión debe revisarse cada dos o tres años y en caso necesario actualizarla y redefinirla, ya que ninguna institución humana es eterna, todas cambian con el tiempo e incluso, aún cuando la misión pueda ser eterna los objetivos particulares pueden cambiar.

### **Visión**

La visión enuncia las expectativas a mediano y largo plazo, es el fundamento de la misión y de los objetivos.

Todos estos aspectos y las estimaciones sobre la evolución del negocio, se contemplan en la estrategia global de la compañía y es ésta la que define las políticas de operación del negocio. También, las

fluctuaciones del mercado, la competencia, el volumen de la demanda, el análisis del producto o servicio que provee la empresa, entre otros, son factores esenciales para definir una estrategia de negocio.

Sobre el análisis de la situación actual de la empresa y la evolución de sus operaciones, se formularán las alternativas estratégicas de negocio, las que luego de ser evaluadas permitirán establecer los objetivos de negocio a mediano y largo plazo, en el marco de un plan estratégico. (Quinn, 2001)

La visión está centrada en el futuro, es una imagen del futuro que desea conseguir la empresa, muestra donde quiere ir. Puede suponer un cambio en el concepto de negocio de la empresa.

La visión puede simplemente implicar una mayor ambición en el actual concepto de negocio de la compañía.

En una empresa que realice el esfuerzo de conocer muy bien tanto su realidad como su futuro deseado (visión), se puede predecir lo que Fritts denomina tensión creativa. Tensión es el sentido de fuerza que conduce al cambio, a conseguir alcanzar esta versión deseada.

Sin visión no puede haber tensión creativa ya que no puede generarse solamente de la actual. Todos los análisis del mundo nunca pueden generar una visión por sí mismos. Sin embargo, también es cierto que la tensión creativa no puede producirse solo con una visión, esta exige un preciso conocimiento de la realidad.

## Valores

I Kujiro Nonaka (1991) " Una empresa no es una máquina, sino un organismo vivo,y, como tal tiene un sentido colectivo de la identidad (... ) una comprensión compartida de lo que es la empresa"; como la figura anterior resalta, los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones claves de una empresa. " Cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interiorizan" (Singe P.M1994).

## ¿Definición de valores?

Los valores son aprendizajes estrategicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o , lo que es lo mismo para conseguir que nos salgan bien las cosas (Garcia, S y Dolan, S pag 63)

Podemos plantear algunos elementos que ayudaran a comprender la manifestación de valores en una empresa:

Las decisiones de una empresa conservadora no serán las mismas que las de una empresa muy agresiva, aunque ambas tengan el mismo potencial.

Del mismo modo, no serán las mismas las decisines de una empresa, si valora el medio ambiente o no lo hace, igualmente, el hecho de poseer o no un sentido ético de los negocios marcará rumbos diferentes.

El ser, y querer seguir siendo, una empresa familiar también puede ser un valor de una empresa. Este es el caso del grupo Borges, empresa catalana dedicada principalmente a la producción de aceites y frutas secas, valor que comparte con un aprecio a la tradición, [la ética empresarial](#), ambición y profesionalismo.

Tenemos además entre otros los valores democráticos, la búsqueda de la excelencia y la perfección,. La formación, integridad, respeto a la dignidad humana.

## DIAGNÓSTICO

**Fortalezas internas:** Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objetivo de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia. Las empresas exitosas siguen estrategias que ayudan a beneficiarse de sus fortalezas internas.

**Debilidades internas:** es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Las empresas deben seguir estrategias que mejoren las áreas con debilidades internas.

**Oportunidades externas:** Esta expresión se refiere a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativas beneficiar a una organización en el futuro. Las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas.

**Amenazas externas:** Este término es totalmente opuesto al anterior. Consisten ellas en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. Las organizaciones exitosas crean estrategias que sirven para contrarrestar el impacto de las amenazas externas

## OBJETIVOS

Los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización pretende lograr a través de su misión básica. En una organización los objetivos son de vital importancia para su éxito, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planeación efectivas.

Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser coherentes, medibles, estimulantes, razonables y claros, y deben fijarse objetivos tanto para la empresa en general como para cada división.

Los objetivos son la meta, el fin a alcanzar.

Podríamos definirlos como los fines específicos, niveles o resultados definidos en respuesta a la pregunta, ¿Qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra misión empresarial?. Por lo tanto, los objetivos deben ser medibles, alcanzables y programados en el tiempo, cubriendo todas las áreas críticas para la realidad de la empresa.

Si comparamos la visión y los objetivos, podemos decir que ambas están focalizadas hacia el futuro, pero mientras la visión tiende a ser amplia y difusa, los objetivos suelen ser bastante más precisos. Podríamos decir que los objetivos son concesiones de diferentes apartados de la visión.

Los objetivos deben proporcionar un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar centrando la energía directiva y de toda la empresa, para finalmente legitimar la aseguración de recursos. Además, si son medibles ayudan a controlar y evaluar

resultados, ya que son estándares pautas de actuación de la empresa.

Los objetivos, asimismo pueden incitar a conseguir un voto, por lo cual motivan, favorecen que la empresa no pierda vitalidad. Sin embargo, en este punto, como hemos visto en el caso de la visión, se debe ser muy cuidadoso en no traspasar la tenue línea que decide separar un reto de una utopía, ya que un objetivo debe ser realista, y, por lo tanto, alcanzable ( aunque lo sea difícilmente ).

## **Definición de los objetivos**

Podemos considerar dos grandes tipos de objetivos: los rectores y los de gestión, los primeros establecen el marco de los segundos.

Tras la visión, los fines y las misiones aparecen los objetivos globales. Estos últimos enmarcan las guías de la actividad empresarial desde perspectiva de la alta dirección y están orientados hacia el seguimiento y cumplimiento de la visión, los fines y las misiones que la organización empresarial tiene encomendados.

En cuanto a los objetivos de gestión, cabe decir que su fijación puede ser realizada en varios planos. Podríamos establecer al menos tres:

- ▶ Global.
- ▶ Funcional.
- ▶ Operativo.

Los objetivos globales y operativos se refieren al nivel en que se establecen. Es decir, el nivel global atiende el conjunto de la organización y su perspectiva alcanza el largo plazo, mientras que el nivel operativo se centra en las operaciones concretas con el horizonte de corto plazo. Cabría introducir el nivel táctico, intermedia entre el nivel global y operativo.

Normalmente, los objetivos de nivel inferior son desarrollo de los objetivos superiores, sin perjuicio de que los resultados del nivel operativo y funcional afecten a los objetivos globales.

Atendiendo a su naturaleza, los objetivos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los de nivel inferior tienden a ser más de corte cuantitativo que cualitativos, ya que así resultan más comprensibles.

Una de las primeras cuestiones que cabe plantear para diseñar el sistema de objetivos de la empresa es, por tanto, definir la gama de objetivos y su relación con las estrategias y con la estructura de la empresa en el marco de la visión, los fines y misiones que soportan la misma. Por ello, la determinación de objetivos debe responder permanentemente a la necesidad de [competitividad](#) de la empresa con un enfoque estratégico y operacional, considerar el cambio constante del entorno.

En definitiva, la definición de objetivos implica:

- ▶ Tener el marco establecido por los objetivos rectores, la visión, la misión y el fin.
  - La gama de objetivos de gestión debe establecerse en al menos los siguientes niveles: global, funcional y operativo.
- ▶ Deben tener como característica más relevante ser coherentes entre sí, resultar motivantes, factibles y comprensibles y responder a la idea de competitividad.
- ▶ Considerar la relación de los objetivos y el diagnóstico efectuado. Por tanto, deben ser factibles sobre la base del citado diagnóstico y los recursos actuales y posibles.

► Establecer un horizonte temporal para la consecución de los mismos.

Deben tener como una de sus características principales su concreción cuantitativa y/o cualitativa y convertirse en buenos indicadores para el seguimiento y el control.

Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o un grupo de individuos dentro de una organización. Es un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. A pesar de que un objetivo debe lograrse en el futuro se determina un lapso específico para su realización.

Son las metas que persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización.

Deben ser:

- Convenientes
- Medibles
- Factibles
- Aceptables
- Flexibles
- Motivadores, Comprensibles, Comprometedores.

Los objetivos y la organización

Objetivo: categoría rectora de la organización

Estrategia: vías para conducir la organización hacia el logro de los objetivos.

Funciones: conjunto de propiedades y relaciones de la organización que identifican áreas de trabajo.

Tareas: conjunto de acciones concretas para el logro de los objetivos y que constituyen el vínculo entre las funciones y los objetivos de la organización.

Estrategias

Son los medios por los cuales se logran los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Podríamos definir la estrategia de una empresa como el conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidos a alcanzar una determinada posición competitiva dentro de su mercado, con el fin de alcanzar objetivos fijados en el marco de la misión de la empresa. Podríamos decir que forma parte de la estrategia toda decisión de la cual se defina la situación a largo plazo de la compañía.

En resumen, podríamos decir que es la estrategia la forma que tiene una empresa de alcanzar una posición determinada dentro de su mercado, posición que será fundamental para su situación a largo plazo.

### **Generación de Estrategias.**

El diseño de la estrategia puede plantearse desde diversos ámbitos de actuación, atendiendo en cada uno de ellos a un aspecto concreto que resulta crucial para el desarrollo de la empresa, así podemos

concentrarnos en el conjunto de la empresa o centrarnos en los distintos negocios de forma más específica. En el primer caso estamos hablando de estrategia corporativa y en el segundo de estrategia competitiva.

Por otra parte, podríamos considerar el papel que la empresa desarrolla con respecto al marco social, legal e institucional en el que se desenvuelve, en este caso estaríamos tratando de la estrategia institucional.

Por último podríamos detenernos en el sistema de actividades de valor que la empresa desarrolla. Nos estaríamos refiriendo a la estrategia funcional.

Teniendo en cuenta la amplitud del campo de su enfoque, el orden de arriba hacia abajo sería:

- ▶ Estrategia institucional.
- ▶ Corporativa.
- ▶ Competitiva.
- ▶ Funcional.

**La estrategia institucional** atiende al ámbito más amplio: la empresa, su papel en la sociedad. Este nivel de la estrategia es probablemente de los menos desarrollados. Se trata de plantearse como la empresa se adapta al entorno social y al marco político. La investigación en estrategia no aporta aún un caldo suficiente para conjugar adecuadamente la competitividad de la empresa respecto al papel de las instituciones, las leyes o el pensamiento social, cuando estos aspectos tienen una influencia notable en la marcha de la empresa.

**La estrategia corporativa** se refiere al conjunto de la organización, centrándose fundamentalmente en la empresa como ente generador de riquezas para los grupos de interés que la sostienen. Para alcanzar este objetivo la empresa debe ser competitiva al operar en un mercado abierto. En este nivel se fijan las acciones para las estrategias e incluso se establecen los acuerdos de cooperación estratégicos.

**La estrategia competitiva** trata de ofrecer respuesta a los estímulos procedentes del entorno, en particular los derivados de oportunidades de mercado a los que puede acceder la empresa. Esta respuesta se efectúa a través de unos productos o servicios que pueden satisfacer a unos determinados clientes e indirectamente los objetivos esenciales de la organización. Los estímulos procedentes del entorno, y más concretamente del mercado, movilizan una respuesta desde la empresa a través de la oferta de un determinado producto o servicio. Para responder adecuadamente se precisa una determinada configuración de la empresa.

**La estrategia funcional** atiende a los campos de comercialización, I+D, producción y finanzas tratando de establecer la orientación más coherentes de cada función hacia la tarea a desarrollar. Muchas veces se enfatizan una o varias de las funciones; la razón fundamental es que estas funciones representan un papel más crítico que otras y se consideran vitales para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Selección de Estrategias.**

El criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la Gerencia



como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto (en este caso tácticas) y largo plazo para llegar a la visión. El presente artículo permite conocer más acerca de cuales deberán ser los pasos para tener éxito en la selección de estrategias, enfocado en 4 pasos: tener bien claro el concepto de estrategia, que niveles organizacionales implica el proceso de aplicación de la estrategia, desarrollar pensamiento estratégico dentro del grupo de estrategias y finalmente la valoración de la estrategia. Lo que se trata es de darle al lector la capacidad de realizar un mayor análisis al momento de seleccionar la estrategia.

Mucho se ha escuchado hablar sobre los diferentes tipos de estrategia que deben utilizar las organizaciones, tales como las estrategias genérica de Michael Porter ( [liderazgo](#) en costos, en diferenciación, y enfoque), las estrategias para la internacionalización de George Yip, pero tomar una decisión de elección de estrategia conlleva a varios puntos que se detallarán en este ensayo para que la decisión sea la más adecuada; primero se tiene que tener bien claro el concepto de estrategia, luego definir en cual de los niveles de la compañía se va aplicar, el tercer paso que se debe tener en cuenta como debe ser el pensamiento estratégico dentro del grupo que lo va aplicar, y finalmente valoración de la estrategia. Estos son los cuatro pasos que deben seguir las compañías para seleccionar la estrategia más apropiada.

El primer paso, concepto de estrategia se ha convertido en un término muy recorrido en los entornos empresariales, y ha sido tocado por muchos autores, la mejor definición para el ensayo es la siguiente “es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable. Las organizaciones deben desarrollar la ventaja competitiva más importante que es el conocimiento o capital intelectual que se da bajo la base de experiencias, innovación, y motivación; pero no consiste en solo tenerla, el éxito de esta ventaja será siempre y cuando sea sostenible en el tiempo.

En segundo lugar, se tiene que definir en que nivel de la organización donde se va aplicar la estrategia y a quienes va implicar, cuando se habla de niveles se tiene que detallar cuales son, siguiendo los conceptos de Thompson y Strickland existen 3 niveles: un nivel operativo que esta dado por la responsabilidad de los supervisores , por ejemplo en una planta textil , el supervisor deberá desarrollar una estrategia para reducir el numero de mermas en los telares a menos del 0.05%, un segundo nivel que será el funcional, orientado más jefaturas, la clave está en un manejo adecuado de una actividad funcional o algún proceso importante dentro de la organización, por ejemplo estrategias de [marketing](#), desarrollo de nuevos productos, y finalmente el nivel de negocios donde la responsabilidad es del ejecutivo, administrador, se aplica en organizaciones donde existe una línea de negocios y el éxito radicarà en desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo, ( abarca prácticamente a todas las áreas que conforman el ciclo operativo de la empresa), es bueno aclarar que estos tres niveles de aplicación de estrategia es solo para una compañía de un solo negocio; para una compañía diversificada se tendría que añadir un nivel adicional que es el nivel corporativo, donde la estrategia se extiende dentro de toda la compañía, un ejemplo que la compañía ingrese a nuevos negocios en industrias atractivas. Es necesario añadir la conexión entre los niveles es vi direccional y que en la aplicación de estrategias pueden participar más de un nivel.

El tercer paso vital para la adecuada selección de estrategias es como debe pensar el estratega, tendrá que “tener el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en la coyuntura dada, y la

capacidad de reestructurar estos elementos de la forma más adecuada buscando un objetivo el cual nos permitirá llegar a la visión de la organización. Para lo cual es indispensable desarrollar un liderazgo estratégico eficaz basado en el desarrollo de un plan propósito y una misión estratégica, deben de ser capaces de tomar decisiones sinceras, de desarrollar retroalimentación correctiva acerca del valor de las decisiones cruciales para la organización. El estratega tiene que ser inteligente (entiende los procesos, tiene ideas claras y precisas), tiene que ser analítico (capaz de obtener respuestas y soluciones), curioso (tiene que ver más allá de la superficie del problema), y un comunicador eficaz (la comunicación al interior del grupo tiene que ser asertiva). Se concluye que el pensamiento estratégico es una habilidad humana que requiere un esfuerzo mental, para visionar y pronosticar situaciones que nos lleven al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y nos permitan afrontar conflictos desde una situación de ventaja.

Finalmente el último paso, para evaluar y comparar estrategias formuladas, se debe desarrollar la valoración de la estrategia. Para lo cual se plantea la utilización del marco para la valorización y elección de estrategias, planteado por Johnson y Scholes.

El proceso de valoración empieza por el análisis estratégico, el cual consiste en identificar el contexto actual de la organización, cual es su situación actual y como podrá afrontar las estrategias seleccionadas, luego se ubica las opciones estratégicas en la cual se identifica las posibilidades de desarrollo y como filtrar las posibilidades para delimitar el campo de estudio, es decir, hasta donde abarcará la estrategia.

La siguiente fase es la valoración de la oportunidad, es decir, definir si la estrategia es útil en la situación actual, como esta operando y como quiere operar, lo que se busca es que las estrategias seleccionadas sean racionales, para lo cual se puede aplicar herramientas empresariales tales como la cadena de valor de Porter o su diamante competitivo, tener bien claro cuales son las actividades primarias y secundarias dentro de la organización.

Posteriormente hay que ponderar las estrategias a partir de una lista de variables estratégicas, las cuales solidifiquen la estrategia, por ejemplo indicadores de liderazgo y gestión dentro de los miembros del grupo estratégico. Otro factor para reducir el riesgo de fracaso, es el desarrollo de escenarios, tras la implantación de la estrategia, lo cual permitiría tener mayor certeza de los resultados.

Finalmente toca analizar los dos últimos puntos de la gráfica que la aceptabilidad y factibilidad, en esta fase se hace un desarrollo cuantitativo. La aceptabilidad involucra un análisis de resultados esperados que abarca puntos como un análisis de [rentabilidad](#) se podría utilizar como herramienta el desarrollo de [flujo de caja](#) (cash flow), un análisis de costo – beneficio (el sacrificio de aplicar una estrategia que trajo como resultado) y finalmente analizar que valor tiene para el accionista (como diría Jack Welch, las organizaciones deben buscar que los accionistas se hagan ricos). Respecto a las herramientas para lograr mayor certeza en la elección se pueden usar para reducir el riesgo y la aceptabilidad sea para la estrategia adecuada, tenemos modelos de simulación, matrices de decisión, y análisis de sensibilidad.

Para el análisis de factibilidad, se puede hacer referencia para saber si la organización tiene recursos y competencias necesarias para la aplicación de la estrategia, entra a tallar el tema de personal, equipamiento de oficina, y variable involucradas para el desarrollo de la estrategia. Es necesario un análisis de factibilidad financiera, ¿Qué relación hay entre las entradas y salidas de capital?, ¿Se mide la rentabilidad?, ¿Las ventas cubren los costos de la organización?, y además es necesario estimar un

retorno de inversión.

## **Implantación Estratégica**

La implantación de la estrategia consiste en las actividades administrativas necesarias para poner en práctica una estrategia. El marco de alcance y el ritmo de la implantación dependen en parte de las metas de la estrategia corporativa y de los problemas que la estrategia deba resolver. Los problemas graves precisan de intervenciones complejas o secuenciales, en tanto que los problemas de menor importancia requieren de intervenciones evolutivas o administrativas.

La implantación depende asimismo de la estructura de organización. La tesis de Chandler sostenía que las organizaciones de los EE.UU. pasan comúnmente por tres etapas de desarrollo estratégico y estructural conforme crecen de una unidad a una estructura funcional, y luego a una estructura multidisciplinaria. El modelo de las Siete-S va más allá que Chandler al sugerir que el éxito en la implantación de la estrategia depende de la interacción entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal, habilidades y metas súper ordinarias.

Las estrategias se institucionalizan cuando se les incorpora a un conjunto de normas, valores, papeles y grupos con el fin de alcanzar una meta determinada. Debido a que los directores generales dedican tanto tiempo a la formulación de la estrategia, sus valores personales configuran inevitablemente la estrategia y la cultura corporativa. Además, los directores generales interpretan la estrategia, demuestran el compromiso de la empresa con sus valores, y motivan a los demás. Los directores generales también tratan de asegurarse de que las personas adecuadas ocupen los puestos administrativos de importancia. El contratar a personas ajenas a la empresa en lugar de encargar el trabajo a un miembro de la misma que presenta ventajas y desventajas, dependiendo si la compañía se encuentra en una situación de cambio total, de mezcla selectiva, de estabilidad, o de reorientación.

Los planes operativos, que proporcionan los detalles para la implantación, se pueden clasificar en dos tipos generales: planes de uso único, diseñados para alcanzar metas no recurrentes y previsibles. Los planes permanentes incluyen las políticas, los procedimientos y las reglas. Procedimientos tales como la fijación de los objetivos anuales, la administración por objetivos, y los sistemas de recompensa pueden ser herramientas poderosas para la implantación de la estrategia y aumentar el compromiso de los empleados con las metas estratégicas.

La implantación de éxito puede verse bloqueada por restricciones del entorno (tales como recursos escasos, políticas, actitudes sociales, virajes de poder y tecnologías) así como por restricciones internas (tales como estructuras inflexibles, obsolescencia excesiva, áreas específicas, valores extemporáneos y falta de poder del director general).

La implantación de estrategias implica la restauración y reorganización de actividades internas de tal forma que recompensen y estimulen los esfuerzos.

La formulación correcta de estrategias no garantiza su implantación exitosa. Hay una diferencia fundamental entre la formulación y la implantación: la formulación es una actividad intelectual, mientras que la implantación es de carácter operativo.

La implantación de una estrategia afecta todas las esferas de una organización, causando impacto en

todas las áreas funcionales de la firma y directamente en las vidas de los gerentes de mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, planta, división, ventas, productos, proyecto de personal, y de los demás empleados.

**Una exitosa implantación** de la estrategia depende en primer lugar de la estructura de la organización. En segundo lugar es preciso que se institucionalice la estrategia, es decir, que se le incorpore un sistema de valores, normas y funciones que ayudarán a dar forma al desempeño de los empleados, lo cual facilitará el alcance de las metas estratégicas. En tercer lugar la estrategia debe ser operativa, esto se debe traducir en políticas, procedimientos y reglas específicas, las cuales habrán de servir de guía para la planeación y la toma de decisiones por parte de los empleados y administradores.

## Control

A medida que suceden cambios internos y externos en una organización, las estrategias mejor formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es imperativo que la alta gerencia en forma sistemática revise, evalúe y controle la ejecución de estrategias.

Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objetivo de evaluar efectivamente una estrategia.

1. La empresa debe analizar los factores internos y externos que presentan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas clave incluyen: ¿siguen siendo las fortalezas interna todavía fortalezas?; ¿siguen siendo las debilidades interna todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?; ¿Son las amenazas externas todavía amenazas?
2. Medición del desempeño de la organización. Las estrategias deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

Finalmente se deberán adoptar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la empresa, tanto externa como interna.

## Control Estratégico

Un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis.

Aún cuando el Planeamiento Estratégico no puede existir sin el Control Estratégico, son actividades diferentes y es importante comprenderlo.

El Planeamiento Estratégico es un programa, un proceso (nunca un sistema) que crea futuro mediante la formulación de un plan de largo plazo que establece las decisiones y acciones necesarias para lograr precisamente estas metas futuras, dentro de la incertidumbre propia del cambio para situar a la organización en una posición competitiva frente a otras entidades similares.

El Control Estratégico es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan. Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente

toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o plan operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo).

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado.

1. ¿Qué tenemos?
2. ¿Qué vamos a hacer?
3. ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

Es conveniente que revisemos y establezcamos las diferencias entre el concepto "clásico" del Control y el nuevo concepto de control estratégico.

### **El control clásico**

El concepto clásico de control está orientado a buscar detalles de lo ocurrido en el pasado y tiene una fuerte connotación contable, por cuanto se circunscribe a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los reportes financieros. En nuestro medio es el concepto o enfoque más frecuente.

En el control estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los Objetivos del Plan Estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro. Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación.

La diferencia fundamental entre ambos conceptos o enfoques está en los resultados.

Es siempre "a posteriori", por ello se centra en la investigación del pasado. Está fuertemente orientado a la identificación de los errores y como consecuencia el hallazgo de los responsables o culpables. Su metodología tiene un enfoque de vigilancia o policial y su efecto más visible y menos deseable es un sentimiento de inseguridad y desconfianza generalizada dentro de la organización. Paralelamente, el diseño de su estructura es muy rígido lo que a su vez genera un sentimiento de temor para el personal, por cuanto el sistema controla más a las personas que a los procesos mismos y los resultados.

El control clásico desarrolla su esfuerzo en hacer perfecto o perfeccionar el ayer, se centra en lo contable, probablemente por una mala definición de su objetivo fundamental.

**Autor:** Licet Yoima Rodríguez Caceres

Fecha de Nacimiento: 15/05/1982

Ciudadanía: Cubana

Graduado: Lic. [Economía](#)

Experiencia: 2 años

Coautor: René Manuel López Cano

Fecha de Nacimiento: 17/08/1981

Ciudadanía: Cubana

Graduado: Lic. Economía

Experiencia: 2 años

## Para complementar

- ▶ [Estrategias sucias de las administradoras de cesantías para no entregar las cesantías al trabajador](#)
- ▶ [Base legal para imponer multas o sanciones en el régimen de propiedad horizontal](#)
- ▶ [ONG como una buena figura para hacer negocios](#)
- ▶ [Protección de la propiedad intelectual para las empresas](#)
- ▶ [Autoridades de tránsito no pueden exigir el pago de multas para entregar vehículos inmovilizados](#)

## Google Adwords

[www.google.com.mx](http://www.google.com.mx)



Coloca Tu Empresa en Google. Invierte \$200 Recibe \$600. ¡Hoy!

« [Colombianos Berracos pa' trabajar](#)

[Corrección a las declaraciones en las que se ha tomado el avalúo catastral como costo fiscal](#) »

<a href="#">Impuestos</a>	<a href="#">Derecho laboral</a>	<a href="#">Derecho comercial</a>	<a href="#">Excel para contadores</a>	<a href="#">Economía y finanzas</a>	<a href="#">Emprendimiento</a>
<a href="#">Contabilidad</a>	<a href="#">Más...</a>				

[Contacto](#) · [Aviso legal](#) · [Blog](#) · [Contenido](#)