Capítulo 11.

La estrategia.

ESTRATEGIA.

•Es una secuencia de acciones a seguir para cumplir con plan que tenemos. Estas acciones son consecuencias de lo que hicimos.

•Analizar los posibles escenarios, los que ocurren y los que no ocurren.

•Anticiparse a lo que va a venir. Las estrategias afectan a futuro.

•Hay que analizar el contexto y adaptarse.

•Cuando se arma una estrategia hay que ver que tengamos los recursos disponibles y no excedernos.

•Las estrategias componen de tres elementos esenciales:

1. Las metas u objetivos que deban alcanzarse.
2. Las políticas que guiaran o limitaran la acción.
3. Los programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

•La decisión estratégica debe ser efectiva durante largos periodos, compromete una porción muy importante de sus recursos alrededor de los resultados previstos. En algunos casos este proceso modifica características muy arraigadas en la organización.

•La estrategia corporativa es un proceso inseparable de la estructura, el comportamiento y a cultura de la empresa. Puede ser dividida en dos actividades claramente diferenciadas: el diseño y la implementación. El diseño incluye una alta dosis de abstracción (debe estar acorde a la organización. Dejar de lado otras experiencias), la implementación incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la organización. La estrategia corporativa me puede afectar de forma positiva o negativa. Va ser general y se va adaptando.

•La implementación de la estrategia es influenciada por los valores personales de los principales ejecutivos, motivo por el cual es conveniente diseñar la estructura y cubrir los puestos a partir de la consideración de la definición estratégica para asegurar que la implementación, luego, no distorsione la formulación inicial. La estrategia debe sopesar también la influencia que tienen los valores de su clientela.

Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización. El papel del liderazgo personas es importante.

•Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en la industria a la que pertenece la compañía. Cambios en el medio ambiente de los negocios precisan de un monitoreo continuo de la definición del objeto del negocio, de lo contrario, la empresa cometerá errores y acabará por ser obsoleta.

¿ESTRATEGIA O PLANEAMIENTO?

•BOLAN: ha escrito que el planeamiento denota pensamiento futuro, toda actividad requiere, aunque sea un mínimo de planificación previa.

DRUCKER: va más allá cuando habla de encontrar sentido futuro a las decisiones presentes.

•WEICK: sostiene que el planeamiento implica control del futuro, actuando sobre él.

•ACKOFF: el planeamiento es el diseño de un futuro deseado, y la forma efectiva de alcanzarlo, poniendo el acento sobre los objetivos y las estrategias.

•NORMANN: ha planteado que la elección de una estrategia y la formulación de una política constituyen un proceso decisorio.

•MINTZBERG: define a la estrategia como un plan, una guía o curso de acción hacia el futuro. Pero, dice, también es un patrón, esto es un comportamiento constante en el tiempo.

ESTRATEGIAS EMERGENTES.

Las estrategias sufren modificaciones o adecuaciones en función de cambios que se operan en el contexto, por eso podríamos diferencias las estrategias que deliberadamente diseñamos de las que efectivamente llevamos a cabo. Las estrategias emergentes son aquellas que se definen a partir del entrelazado de variables que se produce con el tiempo, sim que hayamos intervenido voluntariamente en su diseño. No todas las estrategias surgen de un cierto sector de la organización, surgen tal vez, de pequeñas iniciativas de personas operativo de la organización.

EL MODELO DE ANSOFF.

Se basa en la determinación inicial de los objetivos, la definición de las diferencias entre la situación actual y los objetivos planificados, determinación posterior de varios cursos de acción alternativos, para luego seleccionar uno de ellos teniendo en cuenta su “capacidad” para disminuir esa distancia. Ansoff señala que se debe decidir si diversificar (ampliar el mercado) o no la firma.

LAS JERARQUIAS DEL PLANEAMIENTO.

PRESUPUESTOS.

Mintzberg: “un presupuesto puede ser caracterizado como una serie de objetivos con costos asociados definidos. Como los recursos financieros son limitados y deben ser distribuidos entre diversas necesidades, los presupuestos se transforman en un mecanismo idóneo para elegir coordinadas para perseguir los objetivos definidos, el presupuesto puede ser denominado plan”.

ESTRATEGIAS.

La jerarquía de la estrategia va desde la estrategia corporativa a la de negocios y la funcional, y suele generar cambios imprevistos y no planeadas a partir de lo que llamamos estrategias emergentes.

PROGRAMAS.

Las estrategias deben convertirse en programas para poder ser operacionalizados.

LOS OBJETIVOS.

La forma en que se determinan los objetivos de las organizaciones ha variado con el transcurso del tiempo a raíz de cambios operados en el contexto. Algunos de esos cambios:

•La determinación de los objetivos y políticas descansaba en un reducido grupo de accionistas, con el correr de los años la posesión de acciones se ha atomizado. Aparecieron objetivos cuya definición se han involucrado mayor cantidad de intereses diversos.

•Se ha generado un accionista que permanece pendiente de la rentabilidad de su inversión, sin pretender incursionar en el manejo de la organización.

•Los dos ítems anteriores provocaron una perdida relativa de capacidad negociadora de los accionistas en beneficio de los gerentes profesionales.

•Los cambios en el contexto influyen desde lo exterior hacia el interior de la organización, debiendo considerarse los intereses de grupos externos e internos.

-Gerente: está dentro de la organización, forma parre de ella y si se cumple el objetivo él se beneficia.

-Accionista: busca su ganancia y nada más.