

LECTURA NÚMERO 6.

Msc. Luis Veguería Mon

LAS ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación.

1. Formular la estrategia

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

2. Implementar la estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas.

La capacidad para relacionarse con otros es sumamente importante para poder llevar a cabo la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de la organización. Cada una de las divisiones o departamentos tendrá que decidir la respuesta a preguntas como "¿qué debemos hacer para poner en práctica la parte de la estrategia

de la organización que nos corresponde?". El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

3. Evaluar la estrategia

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Las actividades para formular, implementar y evaluar estrategias se presentan en tres niveles de la jerarquía de una organización grande: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o las divisiones y el de las funciones. La administración estratégica propicia la comunicación y la interacción de gerentes y empleados de todos los niveles de la jerarquía y ayuda a la empresa a funcionar como equipo competitivo.

La mayor parte de los negocios pequeños, así como algunos grandes, no cuentan con divisiones ni unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con el nivel corporativo y el de las funciones. No obstante, los empleados y gerentes de estos dos niveles deben tomar parte activa en las actividades de la administración estratégica.

Peter Drucker afirma que la tarea primordial de la administración estratégica consiste en repasar la misión global de un negocio: es decir, en formular la pregunta "¿a qué se dedica nuestro negocio?". Ésta lleva a establecer objetivos, a desarrollar estrategias y a tomar decisiones hoy para los resultados de mañana. Es evidente que la encargada de hacer esto es la parte de la organización que puede ver el negocio entero, que puede equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que puede asignar los recursos humanos y monetarios necesarios para conseguir resultados clave.

