



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ESTRATEGIA Y ÉTICA

ESTRATEGIA Y ÉTICA

Toda empresa u organización nace para cumplir con un determinado fin, y en el marco de una economía capitalista, está razón de ser va a tener un doble propósito ya que debe de generar un beneficio para los socios o accionistas de la empresa como también para la sociedad o bien para un segmento de ésta.

Para lograrlo, es preciso definir una estrategia clara que guie su accionar y trace el camino para llegar a la meta deseada, tomando en cuenta todos factores internos y externos de la organización y las dinámicas propias del contexto en que la empresa está o estará inmersa.

La Figura 1 muestra las principales interrogantes que se deben plantear a la hora de realizar una evaluación inicial del rumbo que ha de tomar la organización.

FIGURA 1. EVALUACIÓN INICIAL



Fuente: Elaboración propia.



Thompson et cols, definen estrategia como el “plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p3).

Es este un proceso continuo, formal y prioritario, así como un punto de partida para definir la ruta y el destino al cual se desea llegar, optimizando el uso de los recursos existentes y trazando un horizonte temporal para el cumplimiento de los objetivos.

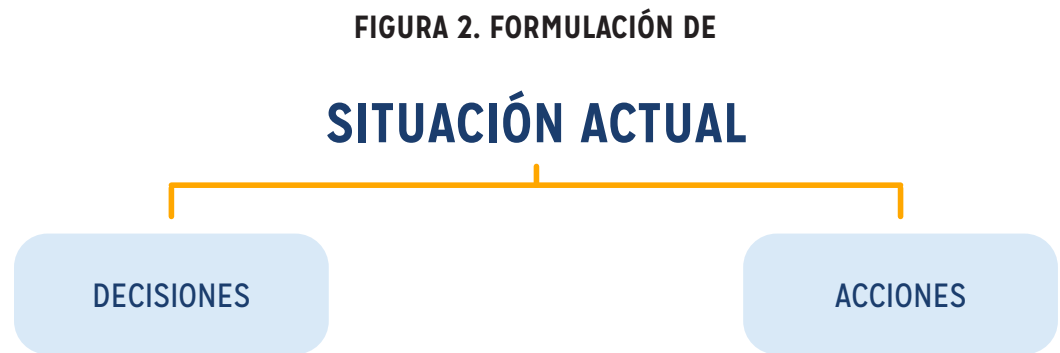
Una estrategia de negocios, al estar centrada en el mejoramiento de la posición competitiva de la empresa,

“

Puede ser competitiva (a través de la lucha contra otros competidores para lograr una ventaja), o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar una ventaja contra otros competidores). (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p4)

”

La Figura 2 trata sobre los dos aspectos a considerar cuando se está en proceso de formulación de una estrategia, la cual representa “el compromiso de los administrativos con un conjunto particular de medidas para hacer crecer a la organización” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p3).



Fuente: Elaboración propia.

BAJO LAS CONDICIONES ACTUALES, DE GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS Y APERTURA COMERCIAL, LAS EMPRESAS POSEEN UN ALTO GRADO DE LIBERTAD PARA OPERAR.

Bajo las condiciones actuales, de globalización de los mercados y apertura comercial, las empresas poseen un alto grado de libertad para operar, esto permite una mayor flexibilidad a la hora de establecer la estrategia comercial, que si bien es definida a lo interno de la organización se verá limitada solamente por las limitantes extremas detectada como producto del análisis y lectura de los administrativos.

Otro factor que podría limitar la libertad de una empresa a la hora de plantearse como tal y definir su rumbo, tiene que ver con los demás actores del mercado, es decir sus rivales o competidores inmediatos.

En este sentido, se debe de elaborar

“

Una estrategia que se ajuste bien a la situación particular del empresa y al mismo tiempo sea visiblemente distinta de las estrategias de sus competidores. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p4)

”

La Figura tres trata sobre dos perspectivas que se deben de tener claramente identificadas y asumidas a la hora de idear una estrategia empresarial.

FIGURA 3. PERSPECTIVAS CLAVES DE UNA ESTRATEGIA

PERSPECTIVAS CLAVES DE UNA ESTRATEGIA

ATRAER CLIENTES DE
MANERA TAL QUE LOS
DISTINGA DE SUS
COMPETIDORES.

CONQUISTAR SU PROPIA
POSICIÓN EN EL MERCADO.

Fuente: Elaboración propia.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

La estrategia de una empresa, como es de esperar, debe de procurar la consecución de utilidades en el corto, mediano y largo plazo; debe de perfilar una ventaja competitiva ante las demás, que le distinga y asegure una mayor capacidad en una determinada área o cualidad del producto.

Según Thompson et cols, una empresa obtiene una

“

Ventaja competitiva sustentable cuando una buena cantidad de compradores prefieren sus productos o servicio con respecto de las ofertas de sus competidores y cuando la base de esa preferencia es duradera. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p4)

”

6



Una preferencia duradera de los compradores es preferible a una temporal, para efectos de asegurar mayores ingresos y por más tiempo, Thompson et cols proponen un serie de medidas tendientes a construir una lealtad solida de los consumidores que se puede apreciar en la Figura 4.

FIGURA 4. PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS SUSTENTABLES

SER PROVEEDOR DE BAJO COSTO EN LA INDUSTRIA.

SACAR A LOS RIVALES DE LA COMPETENCIA CON CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS COMO MAYOR CALIDAD, SERVICIO DE VALOR AGREGADO, MODELOS MÁS ATRACTIVOS, SUPERIORIDAD TECNOLÓGICA O UN VALOR MONETARIO INUSUALMENTE ELEVADO.

CENTRARSE EN UN NICHOS DE MERCADO Y GANAR UNA VENTAJA COMPETITIVA AL SATISFACER LAS NECESIDADES Y GUSTOS ESPECIALES DE LOS COMPRADORES DE ESE NICHOS.

CULTIVAR EXPERIENCIA Y RECURSOS QUE DEN A LA COMPAÑÍA CAPACIDADES COMPETITIVAS QUE LOS RIVALES NO PUEDEN IMITAR CON FACILIDAD.

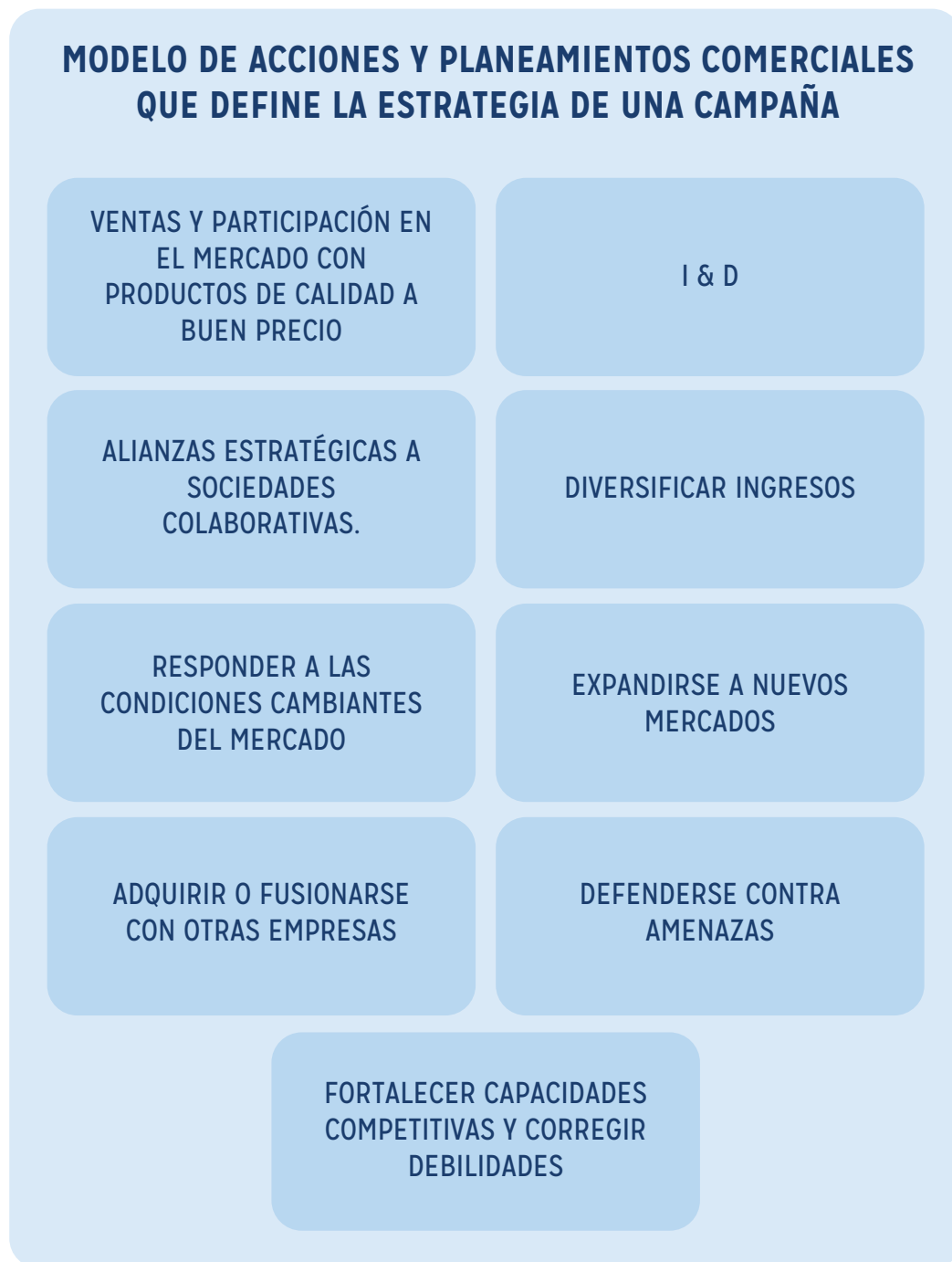
Fuente: Elaboración propia.

De este modo se evidencia la estrecha relación que existe entre rentabilidad, estrategia y competitividad y la importancia para estos tres pilares de una organización en su afán por distinguirse de las demás, ofrecer un valor, cualidades y calidades distintas a un grupo de clientes, para procurar su aumento y lealtad.



Sin duda alguna todo lo anterior no es sencillo, y requiere de un proceso investigativo para identificar la mejor estrategia para la empresa. La Figura 5 es una guía sobre lo que según Thompson et cols, se debe de buscar.

FIGURA 5. IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia.

Esta búsqueda es dinámica y debe de ajustarse con frecuencia conforme pasa el tiempo y cambian las condiciones,

“

Toda empresa debe de estar dispuesta y preparada para modificar su estrategia en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, al avance de la tecnología. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p9)

”

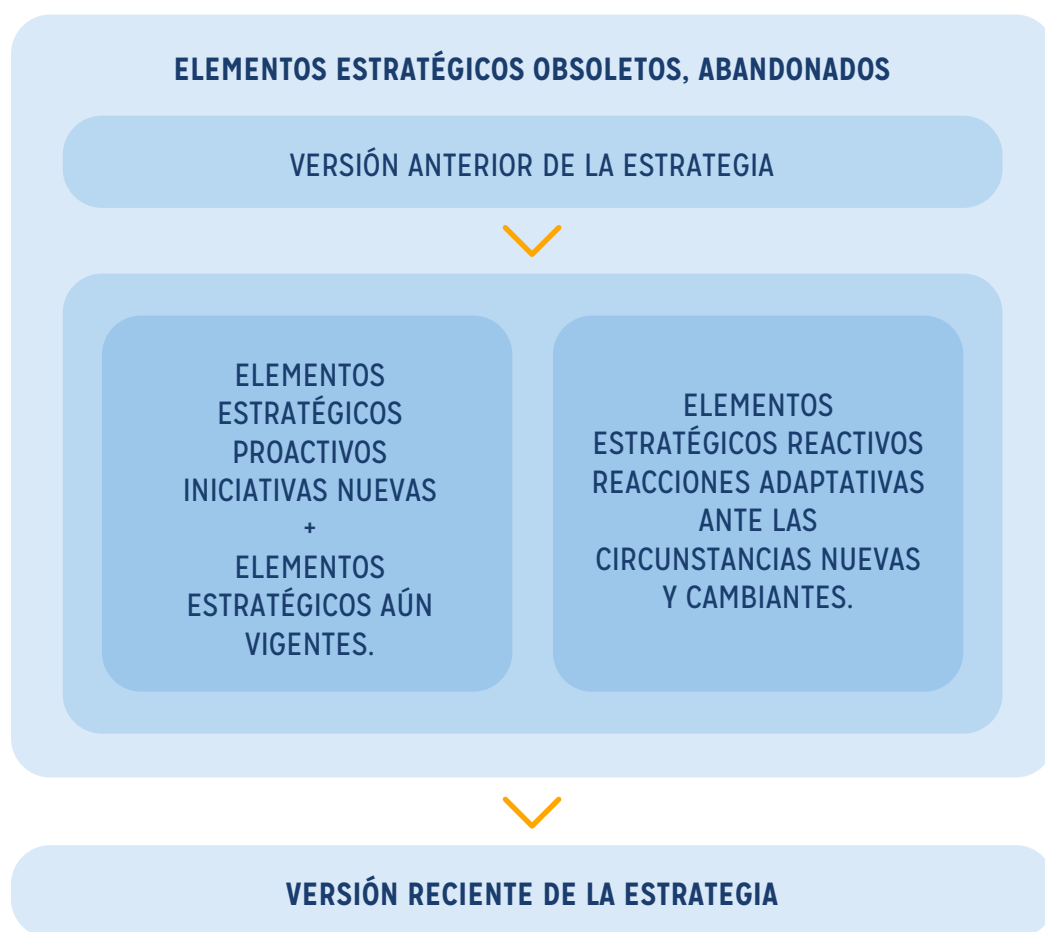
y demás elementos cambiantes de la realidad.

Posiblemente sean los demás actores del mercado, como las empresa rivales, quienes se muevan con mayor rapidez y versatilidad, debiendo la empresa estar atenta de sus homólogos con frecuencia. “Una estrategia de una compañía siempre está en proceso” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p9).

Claro está entonces que por naturaleza las estrategias son cambiantes, y en este sentido Thompson et cols hacen bien en describir su comportamiento o funcionalidad ambivalente, ya que es en parte proactiva y en parte reactiva.

La ilustración seis aborda el tema de la dualidad de las estrategias, desde la perspectiva de Thompson et cols.

FIGURA 6. FUNCIONALIDAD DE LAS CARACTERÍSTICAS PROACTIVAS Y REACTIVAS DE UNA ESTRATEGIA



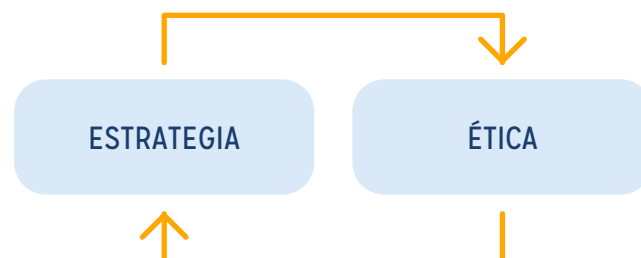
Fuente: Elaboración propia.

TODA EMPRESA NECESITAR DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES EN “SANA” CONVIVENCIA CON SU ENTORNO, DE MODO TAL QUE EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS NO LESIONE LOS DERECHOS E INTERESES DE OTROS ACTORES.

Toda empresa necesitar desarrollar sus actividades en “sana” convivencia con su entorno, de modo tal que el cumplimiento de sus objetivos no lesione los derechos e intereses de otros actores. El mundo de los negocios no es ajeno a los principios éticos generales, y al igual que un individuo, éste se debe de regir y encausar sus actitudes y acciones según las normas sociales y las leyes de la sociedad en la cual se desenvuelve.

En la ilustración siete se pueden apreciar la interrelación que existe entre una estrategia y la ética.

FIGURA 7. RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y ÉTICA



Fuente: Elaboración propia.

Así, una estrategia empresarial no debe contrariar los principios éticos universales, de hacerlo, estaría cayendo en una contradicción al estar poniendo en riesgo el cumplimiento mismo de las metas que ésta misma se propone.



La mundialización de los negocios requiere de una adecuada y detallada revisión de los valores y conceptos de lo que es “bueno” o moralmente aceptable y lo que no lo es, en un determinado país o región en donde opere o quiera ingresar la organización. El caso de las transnacionales.

Debe de contemplarse las dos aristas de la ética a la hora de plantear la estrategia de la organización, el universalismo ético y el relativismo ético, tal y como se aprecia en la Figura 8.

FIGURA 8. DOS DIMENSIONES DE LA ÉTICA EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia.



PREGUNTA: imagine que una empresa costarricense desea trasladar parte de su planta de operaciones en el vecino país de Nicaragua, lugar donde las personas de 16 o más años pueden trabajar de manera regular, ya que son considerados mayores de edad, adquiriendo derechos y deberes que en Costa Rica obtienen las personas hasta que cumplen 18 años. ¿Debe dicha empresa contratar jóvenes de 16 y 17 años de edad para que trabajen como empleados regulares en su planta de producción?

Thomson et cols, identifican dos corrientes de pensamiento relacionadas la función ética de las organizaciones; el universalismo ético y el relativismo ético.

El universalismo ético considera

“

Que las mismas normas de lo que es y lo que no es ético resuenan entre los pueblos de la mayor parte de las sociedades (...), las normas éticas comunes sirven para juzgar la conducta de los empleados de empresas que operan en diversos mercados nacionales y circunstancias culturales. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p318)

”



Por su parte, según el relativismo ético

“

Lo que es o no ético debe juzgarse a la luz de los usos y costumbres sociales del lugar, y varía entre las culturas y las naciones. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p319)

”

Así mismo pueden distinguirse tres tipos de gerentes según se asumen ante los temas éticos y morales relacionados con su gestión como gerentes, estos se muestran en la Figura 9.

FIGURA 9. LA MORALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CATEGORÍAS DE MORALIDAD EN ADMINISTRACIÓN

GERENTE MORAL



Altas normas de conducta.
Ejercen un liderazgo ético.

GERENTE AMORAL



Comportamiento más común.

DELIBERADOS



Negocios y ética no se mezclan.
Importante el fin y no los medios.
Concepto legalista de lo que es correcto y lo que es incorrecto.

INDELIBERADOS



No son conscientes de aspectos éticos en temas de negocios.
Concepto legalista de lo que es correcto y lo que es incorrecto.

GERENTE INMORAL



No tiene principios a la hora de tomar decisiones.
Naturaleza competitiva, pasar por encima de los demás.

Fuente: Elaboración propia.



La decisión de inclinarse más por uno u otro enfoque recae sobre el gerente de la empresa, tomando en cuenta los factores de riesgo y la consecución de los objetivos de la organización según el plan estratégico. Un enfoque radical hacia cualquiera de los dos enfoques puede tener implicaciones negativas para el negocio.

Planear una estrategia empresarial requiere de un cuidadoso manejo de la parte ética, ya que verse envuelto en situaciones o escándalos de corrupción puede acarrear consecuencias nefastas para la organización, desde multas hasta devoluciones de las acciones, producto del daño de la imagen de la empresa.

Según **Thompson et cols**, tres factores, además del carácter amoral, o inmoral de los individuos que podrían incidir en conductas poco éticas en una organización; “vigilancia insuficiente” o una excesiva búsqueda de ganancias personales, incurriendo en acciones a espaldas de los directores o gerentes.

“

Excesiva presión sobre los gerentes para que estos cumplan con objetivos muy altos o difíciles de alcanzar, y una cultura organización que antepone la rentabilidad y el buen desempeño comercial por encima del comportamiento ético. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 328)

”

Según **Thompson et cols**, tres factores, además del carácter amoral, o inmoral de los individuos que podrían incidir en conductas poco éticas en una organización; “vigilancia insuficiente” o una excesiva búsqueda de ganancias personales, incurriendo en acciones a espaldas de los directores o gerentes.

Excesiva presión sobre los gerentes para que estos cumplan con objetivos muy altos o difíciles de alcanzar, y una cultura organización que antepone la rentabilidad y el buen desempeño comercial por encima del comportamiento ético.

Existen enfoques en materia de cultura empresarial, tal y como se aprecia en la ilustración diez, para ejercer presión y guiar las conductas de los individuos a lo interno de una empresa, las cuales incluso pueden variar dependiendo de una determinada situación ante la cual se encuentre la empresa.



**ÉTICA Y
MORAL**



FIGURA 10. MANEJO DE LA CONDUCTA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

MANEJO DE LA CONDUCTA



Fuente: Elaboración propia.

Una estrategia ética puede también ser una estrategia comercial, capaz de contribuir con el objetivo mismo de la empresa.

TODA ESTRATEGIA DEBE DE TRAZAR UN RUMBO DETERMINADO, CAPAZ DE INTEGRAR EL OBJETIVO O META DE LA EMPRESA CON EL ENTORNO EN EL CUAL ÉSTA SE VA A DESARROLLAR, Y MUY IMPORTANTE, DEBE TENER CLARIDAD SOBRE LA RENTABILIDAD POTENCIAL DEL NEGOCIO.

ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA Y SU MODELO COMERCIAL

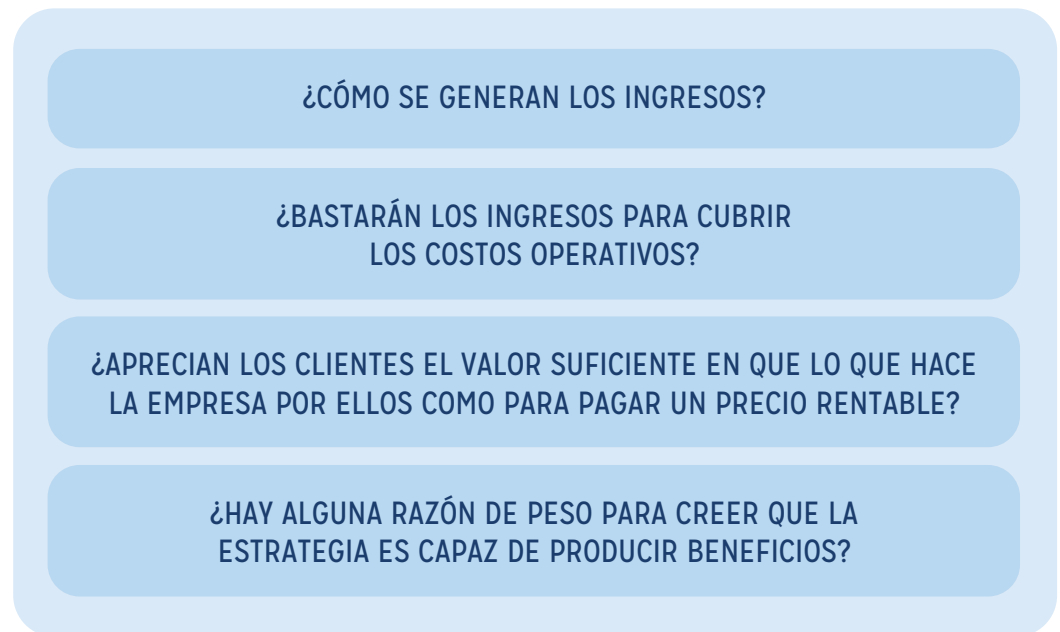
Toda estrategia debe de trazar un rumbo determinado, capaz de integrar el objetivo o meta de la empresa con el entorno en el cual ésta se va a desarrollar, y muy importante, debe tener claridad sobre la rentabilidad potencial del negocio.

Para **Thompson et cols**, el modelo comercial de una empresa, es aquel que “explica las razones por las cuales su planteamiento y estrategia comerciales serán rentables (Thompson, Strickland III, & Gamble,

2007, p 12); de modo tal que explica y justifica el “cómo” y el “por qué” de los ingresos versus gastos de una iniciativa empresarial.

En la Figura 11 se enlistan una serie de cuestionamientos tendientes a esclarecer el modelo comercial de una empresa.

FIGURA II. CUESTIONAMIENTOS FUNDAMENTALES ENTORNO AL MODELO COMERCIAL DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Las cableras como “Cable Tica” o “Telecable” utilizan suscriptores para mantener sus costos operativos y además generar excedentes, por otro lado las empresas de televisión pública o abierta como “Teletica” cobran una tarifa por el espacio publicitario a otras empresas.

Thompson et cols concibe el modelo comercial como el elemento de la estrategia que le da sentido comercial a la misma, bajo el entendido de que la “estrategia se relaciona de forma amplia con las iniciativas competitivas y el plan de acción para administrar la empresa” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 12), más no con el hecho de que sea rentable (comercial) o no.

Siendo el modelo comercial el que explica

“

Cómo y por qué se generarán los ingresos suficientes para compensar los costos y producir atractivas ganancias y rentabilidad respecto de la inversión. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 12

”

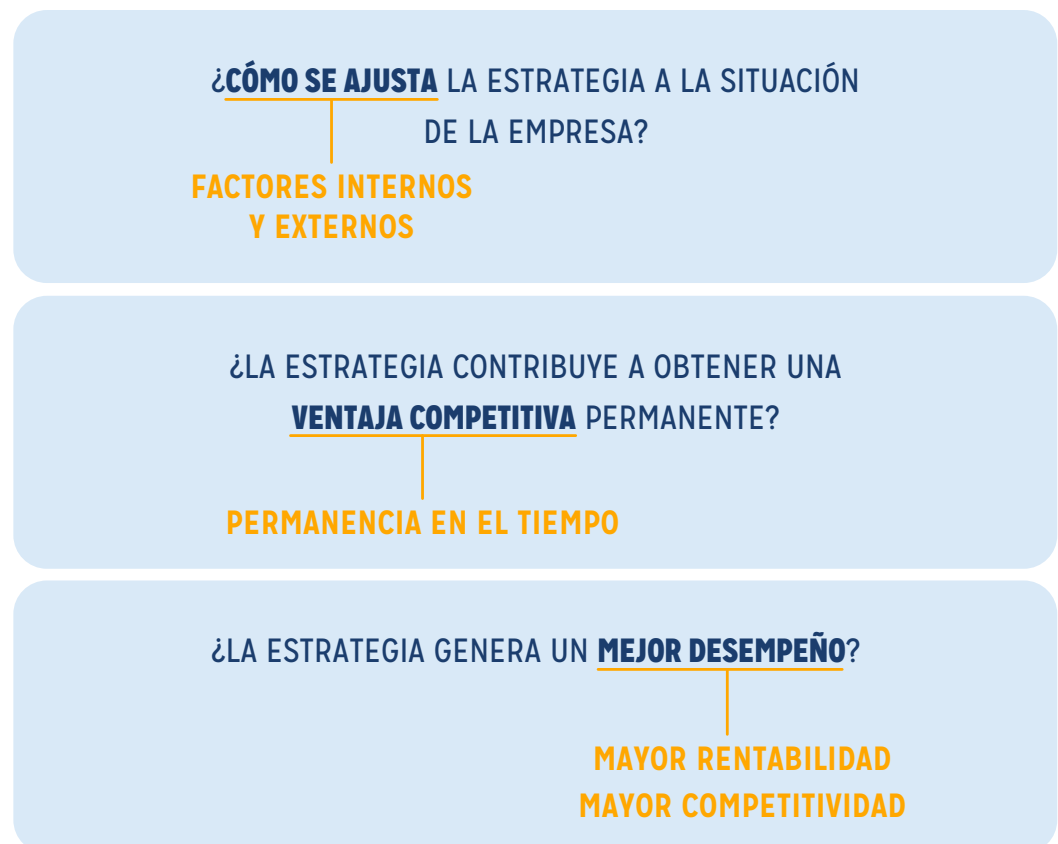


ÉXITO DE LA ESTRATEGIA

Una buena estrategia empresarial es aquella capaz de adaptarse al entorno de manera integral y orgánica, es sostenible en el tiempo, respeta y fomenta los valores éticos y morales de sus miembros, de sus competidores y de la sociedad en general.

Thompson et cols, proponen una serie de preguntas cuyas respuestas son capaces de esclarecer las posibilidades de éxito de una determinada estrategia, tal y como se aprecia en la Figura 12.

FIGURA 12. PREGUNTAS ESCLARECEDORAS



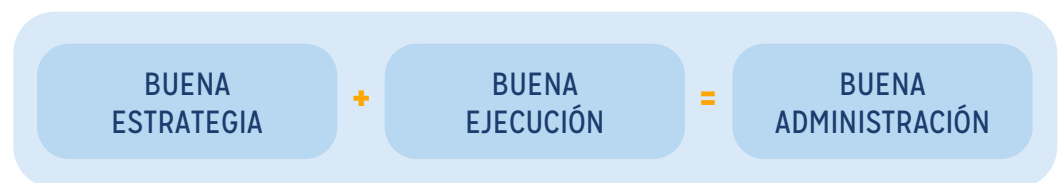
Fuente: Elaboración propia.



Estos autores consideran que una iniciativa que responde de manera satisfactoria a las tres preguntas formuladas son mucho más propensas a tener éxito en el tiempo, claro está que entra en juego también el grado de compromiso real con los objetivos de la empresa.

La Figura 13 es en sí un ejemplo gráfico de la propuesta, o fórmula, descrita anteriormente.

FIGURA 13. FÓRMULA PARA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

La coherencia interna, o unidad como prefiere llamarla Thompson et cols, entre todos los factores y elementos de una estrategia en relación con las aptitudes y capacidades actuales de la empresa podrían inclinar la balanza hacia una u otra estrategia en particular.

Es decir que la respuesta a las preguntas planteadas en la ilustración 12 quizá pueda solucionarse mediante dos o más estrategias, las cuales resultan coherentes y viables, momento entonces también de valorarse a lo interno y optar por aquella opción que sea más compatible con las capacidades de la empresa, ya que “una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p 12).



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

UNA VEZ ELABORADA LA ESTRATEGIA, ÉSTA DEBE DE PONERSE EN MARCHA, SEGUNDO PASO DE GRAN IMPORTANCIA DEL CUAL TAMBIÉN DEPENDE SU ÉXITO.

PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Una vez elaborada la estrategia, ésta debe de ponerse en marcha, segundo paso de gran importancia del cual también depende el éxito de la misma. Según Thompson et cols, el proceso de ejecución y elaboración de una estrategia implica cuatro aspectos básicos, independientemente de la elaboración de la misma, tal y como se aprecia en la figura número 14.



FIGURA 14. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA



Fuente: Elaboración propia.



Todas las fases de la Figura 9 conforman un solo conjunto de aspectos integrales que están en constante retroalimentación.

El planeamiento de una estrategia requiere de una constante revaloración de los factores externos e internos de la empresa y de su evolución constante en el tiempo; contar con toda la información y herramientas para poder tomar decisiones difíciles en poco tiempo, implementando decisiones consensuadas ante situaciones o puntos de inflexión estratégicos.

El siguiente vínculo le referirá a un video sobre un caso de punto de inflexión de una organización de servicios de la salud.

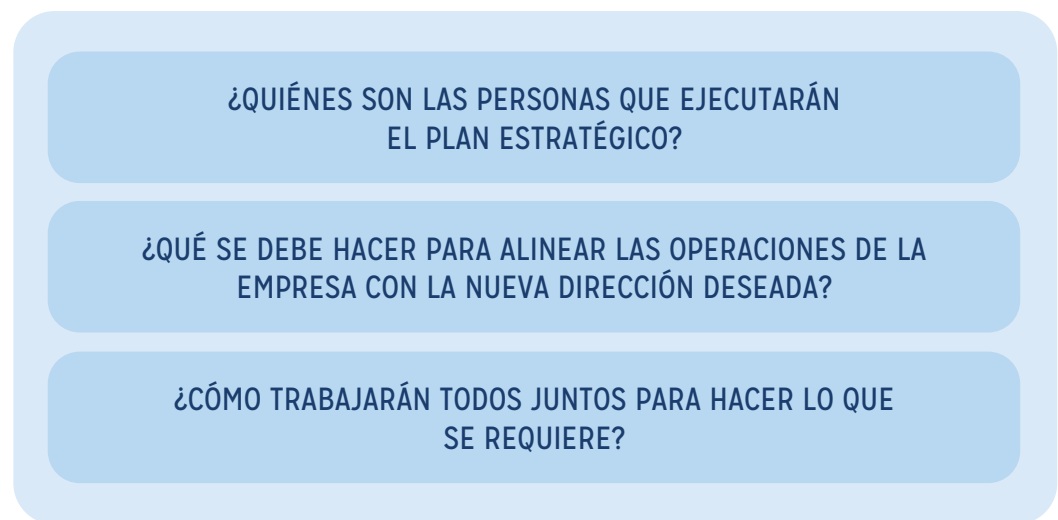
<https://www.youtube.com/watch?v=alzbOrXq7rY>

Queda claro entonces la importancia de estar revalorando el rumbo de la organización, por más esfuerzo que esto requiera, para efectos de mantenerse en mercado, más aún si se desea alcanzar una posición de liderazgo o bien mantenerla.

Tras este preámbulo sobre lo que implica y los factores coadyuvantes para el cambio o adopción de una nueva estrategia, llega el momento de analizar los aspectos técnicos de la puesta en marcha.

Este proceso debe de iniciarse lanzado tres lineamientos básicos, también a modo de interrogantes, que siguiendo a Wheelen et cols, se muestran en la Figura 15.

FIGURA 15. CUESTIONAMIENTOS INICIALES EN LA PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA



Fuente: Elaboración propia.

Y es que se está ante un “proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos” (Thomas & Hunger, 2007, p214), y de la buena ejecución de cada uno de estos factores recae, también, la responsabilidad de que una estrategia tenga buenos o malos resultados.

Por lo tanto, “aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica” (Thomas & Hunger, 2007, p214).





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

REFERENCIAS

Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Hunger, T., & Wheelen, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson-Prentice Hall.

MacLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (23 de Agosto de 2011). Integrated Strategic and Financial Planning. Obtenido de Conservation International:
<https://library.conservation.org/>

Thompson Jr, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2007). Administración estratégica. México: McGraw-Hill.

