



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

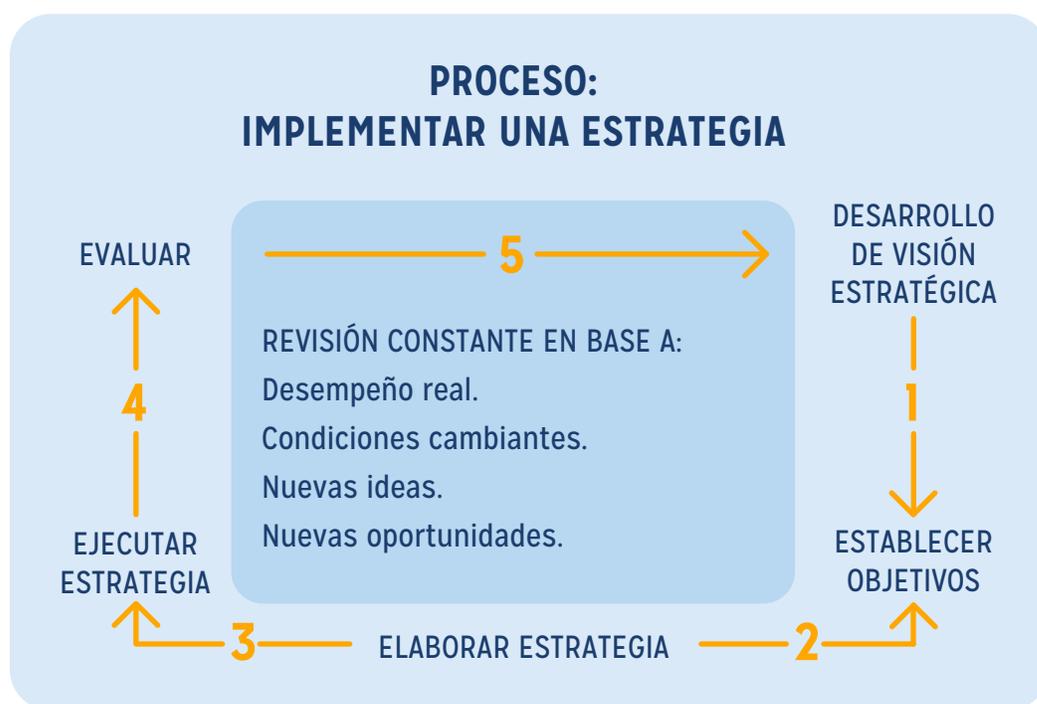
# ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

# ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

## PROCESO ADMINISTRATIVO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

El estudio del proceso administrativo de elaboración y ejecución de la estratégica comienza por comprender el “ciclo estratégico”, tal y como se muestra en la Figura 1.

**FIGURA 1. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA**



Fuente: Elaboración propia



## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES

Toda organización tiene una razón de ser, una misión, según (MacLeod, León, & Esquivas, 2001, p9) se inicia la formulación de una misión al dar respuesta a una serie de preguntas:

1. ¿Quién está haciendo el trabajo?
2. ¿Qué se está haciendo?
3. ¿Dónde se está haciendo?
4. ¿Por qué se está haciendo?
5. ¿Para quién se está haciendo (beneficiario)?

El arte de construir una buena misión radica en integrar todos los aspectos relacionados con el quehacer de la organización dejando de lado elementos objetivos y obvios (como la generación de utilidades) fuera de esta expresión del propósito de la empresa; es una mezcla de claridad, síntesis y especificidad al mismo tiempo.

Una misión bien concebida

“

Distingue la constitución comercial de una empresa de las de otras organizaciones con fines de lucro, en un lenguaje lo bastante específico para dar a la compañía su propia identidad. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p21)

”



**LA VISIÓN, COMO INSUMO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, CONSISTE EN UN PROCESO DE CONSTANTE REAJUSTE Y REVISIÓN, DEBIDO A UN ENTORNO CAMBIANTE, QUE REQUIERE UNA FRECUENTE REVISIÓN DEL RUMBO PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS.**

La claridad de las repuestas a las preguntas antes citadas, es decir de la misión, da paso a la conformación de la visión, en donde se describe “como el mundo puede mejorar, cambiar o ser diferente si la organización logra cumplir con sus propósitos” (MacLeod, León, & Esquivas, 2001, p9).

La visión, como insumo de la estrategia empresarial, consiste también en un proceso continuo, de constante reajuste y revisión, ya que el entorno cambiante amerita una frecuente revisión del rumbo para la consecución de los objetivos trazados.

Este proceso, de acuerdo con Thompson et al (2007), en el cual los directivos de compañía discuten y opinan sobre los productos, el mercado, los clientes y la tecnología a futuro, es en esencia la visión estratégica de la empresa. Le da un sentido comercial a los valores de la empresa, a su misión y el camino que ésta ha de tomar para llegar a donde se desea.



La ilustración número dos recalca lo señalado por Thompson et cols, sobre como la visión empresarial sirve de guía para toda la organización.

### FIGURA 2. INTENCIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA

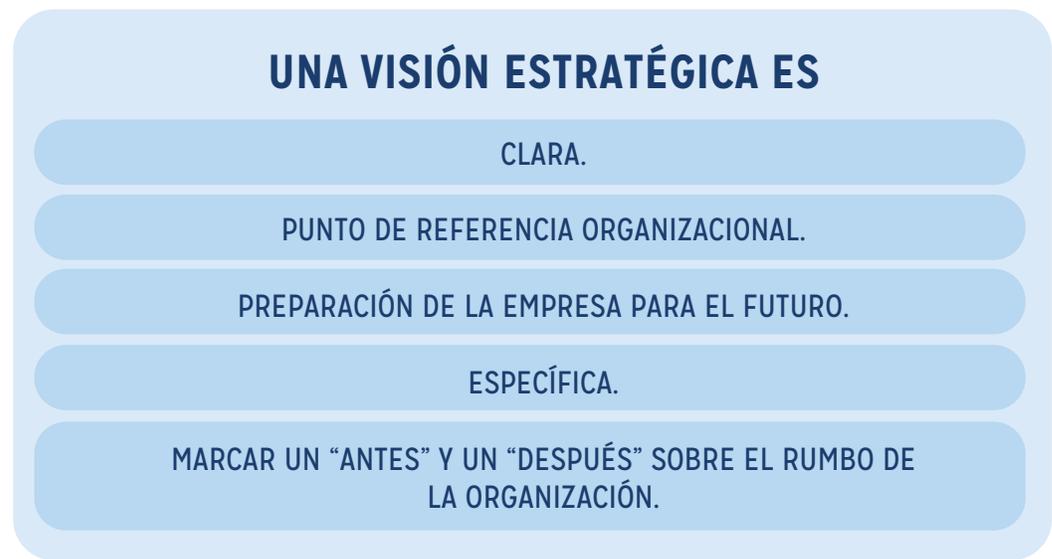


Fuente: Elaboración propia.

Una visión está bien concebida cuando, según **Thompson et cols**, (2007), logra ser “distintiva y específica” para una organización. Es decir que no se repite ni emula a otras empresas, y por el contrario, le da una connotación especial, distinta y única pero manteniendo un estrecho vinculada con la realidad y objetivos empresariales propuestos.

En la Figura 3 se enlistan los cinco aspectos fundamentales que deben de sustentar toda visión estratégica organizacional.

**FIGURA 3. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración propia.

Más que un enunciado público, o intención divulgada median un panfleto a lo interno o externo de una empresa, la visión estratégica es una herramienta administrativa, para uso de los tomadores de decisiones.

**FIGURA 4. SEIS ASPECTOS CLAVE DE UNA VISIÓN**



Fuente: Elaboración propia.

La ilustración 4 contempla seis aspectos clave para que una visión estratégica tenga mayor probabilidad de ser exitosa, resaltando su carácter “estratégico”, de cara al futuro, lo que la diferencia de una visión y misión ordinaria, tal cual se conciben comúnmente.

Para Thompson et cols, una visión estratégica y una declaración de misión divergen en que la primera

“

Retrata el horizonte comercial futuro de la empresa (...) y una misión describe su actividad y propósito comerciales actuales; quienes somos, qué hacemos, y por qué estamos aquí. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p25)

”



**LA FLUIDEZ Y CALIDAD DEL MENSAJE QUE SE TRASMITE A LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS UNA VISIÓN ESTRATEGIA ES OTRO “ESLABÓN” DE GRAN IMPORTANCIA EN LA CONSTITUCIÓN DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ.**

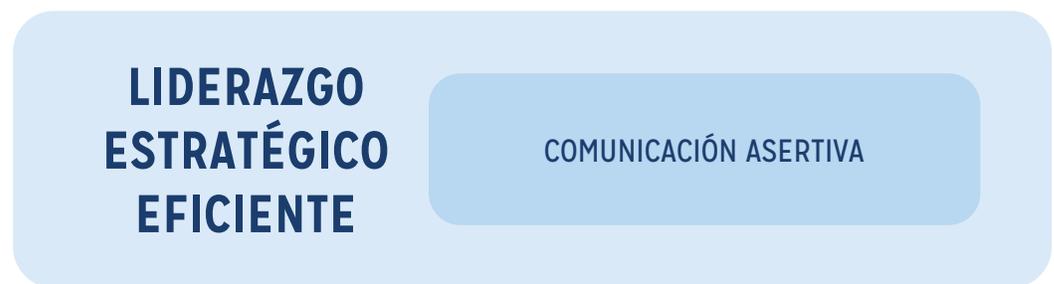
La fluidez y calidad del mensaje que se trasmite a los miembros de una organización a través una visión estrategia es otro “eslabón” de gran importancia en la constitución de una visión estratégica eficaz, creando compromiso y dictando lineamientos claros sobre cómo debe de encausarse o enfocarse dicho compromiso.

Interiorizar y compartir un objetivo común crea unidad a lo interno de la empresa y facilita la consecución de las metas, inspira confianza en relación con la capacidad de los directivos para determinar el rumbo de la organización y estimula la comprensión ante los

posibles cambios y decisiones que decidan implementarse, lo cual resulta de gran importancia ante un eventual punto de inflexión estratégico.

La Figura 5 consiste de un círculo virtuoso que debe de capacidades que debe de caracterizar a todo liderazgo estratégico para que éste sea eficiente.

**FIGURA 5. CAPACIDADES PARA UN LIDERAZGO ESTRATÉGICO EFICIENTE**

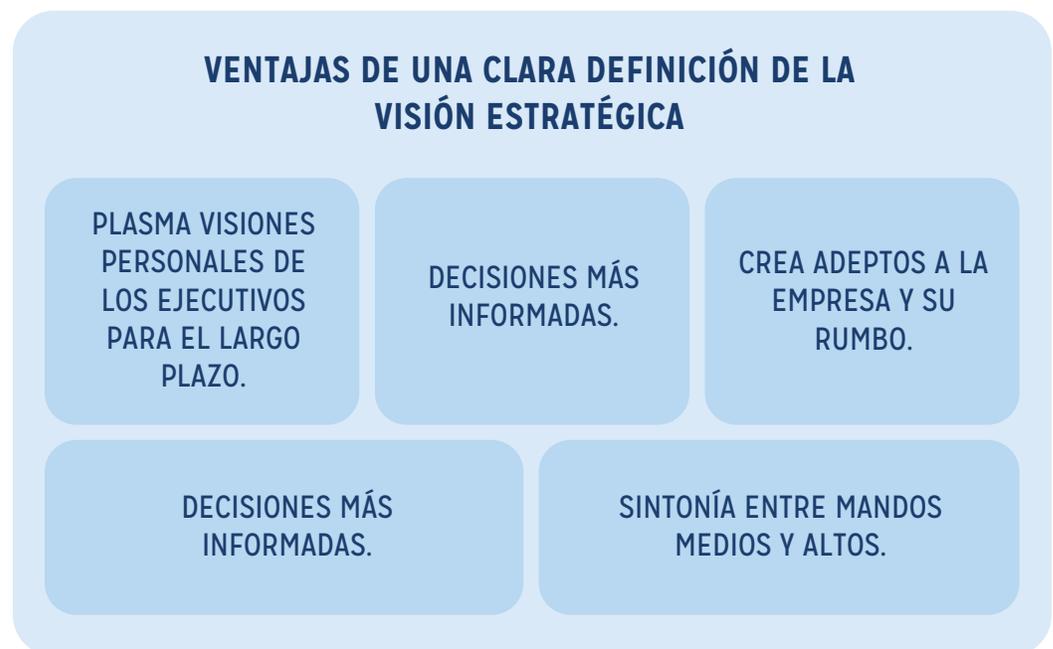


Fuente: Elaboración propia.

Según Thompson et cols, es aquí donde entra en juego la capacidad de los ejecutivos para transmitir el mensaje de manera asertiva, persuadiendo e inspirando a los colaboradores para que se sumen a la travesía.

La Figura 6 contempla los puntos fuertes y ventajosos que se obtienen al diseñar de manera clara y concisa una visión estratégica.

**FIGURA 6. DEFINICIÓN DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA SÓLIDA**



Fuente: Elaboración propia.

De ahí la importancia de elementos de divulgación masiva como los “slogans”, frases o lemas, que logren transmitir un mensaje claro y contundente a los miembros de una organización, logrando interiorizar “el norte” empresarial como producto de la sobre-exposición a dicho concepto.

El siguiente vínculo puede resultar de interés si se desea profundizar en el tema e identificar algunos ejemplos:

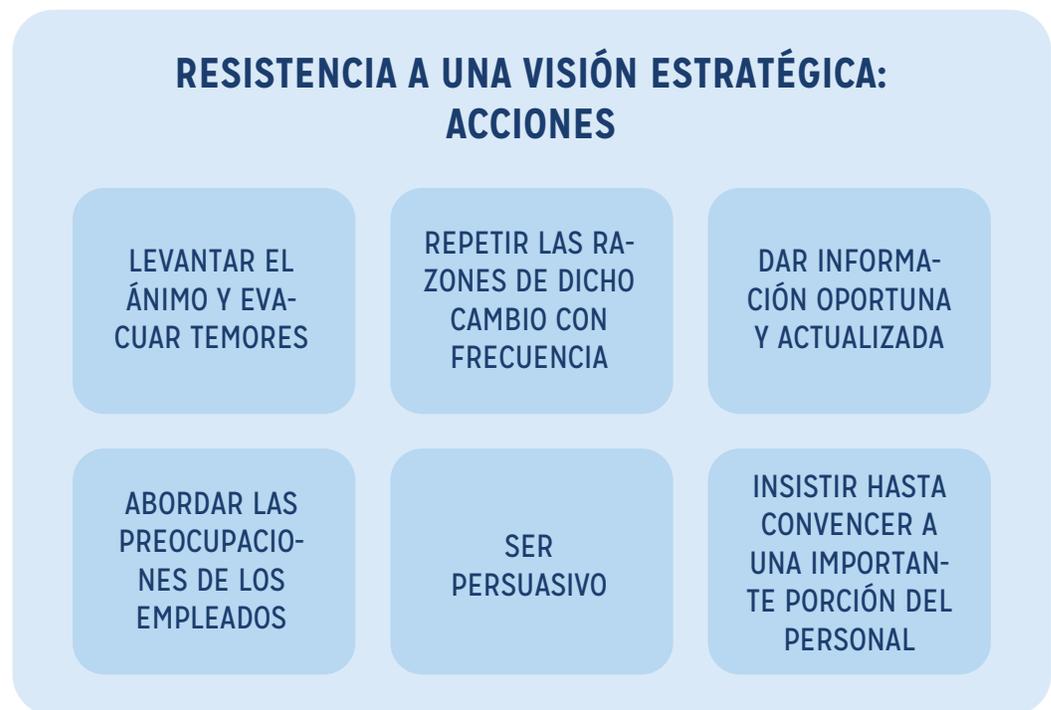
<http://es.ptc.com/about/manufacturing-transformation/overview>

Que una empresa tenga algún tiempo o trayectoria en el mercado no quiere decir que sea tarde para, o que no sea necesario, implementar una nueva visión estratégica, siempre y cuando el nuevo replanteamiento esté bien fundamentado.

En algunas ocasiones, según afirma Thompson et cols, es posible que los miembros de una organización se muestren resistentes al cambio, lo cual representa un serio obstáculo para el desenvolvimiento de la empresa.

La ilustración 7 muestra precisamente los pasos a seguir en caso de una negativa a recibir o interiorizar los cambios propuestos desde arriba en una organización.

**FIGURA 7. ACCIONES ANTE RESISTENCIA AL CAMBIO**



Fuente: Elaboración propia.



Nótese como las reacciones y las acciones dirigidas a mitigar los efectos negativos en los que podría incurrir el personal de una empresa ante un eventual cambio estratégico, guardan una relación directa con la cultura organizacional y los valores compartidos por todos los miembros.

Para Thompson et cols, 2007, los valores organizacionales guían la consecución de los objetivos de la empresa, a través de su misión y visión, lo que repercute también en la manera de hacer las cosas y la conducta que se espera de los trabajadores.

Estos valores son una construcción compleja donde confluyen elementos tanto del entorno cultural en el que está inmerso la empresa, como en el ambiente laboral creado por los directores del negocio.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNS**

Por ejemplo, el proyecto GLOBE (Aprendizaje y Observaciones Globales para Beneficiar el Medio Ambiente, por sus siglas en inglés), citado por Wheelen y Hunger, 2007, analiza las nueve dimensiones culturales de asertividad debido a su impacto en las estrategias empresariales; estas son:

“

Orientación hacia el futuro, diferenciación de género, evasión de la incertidumbre, distancia de poder, importancia institucional del colectivismo frente al individualismo, colectivismo de grupo, orientación hacia el desempeño y orientación humanista. (Thomas & Hunger, 2007, p257)

”

La principal responsabilidad de un directivo, consecuentemente, guarda relación con las conductas inculcadas en el seno de la organización, desde aquellas plasmadas en algún documento o reglamento hasta el ejemplo de los mismos directivos en el día a día.

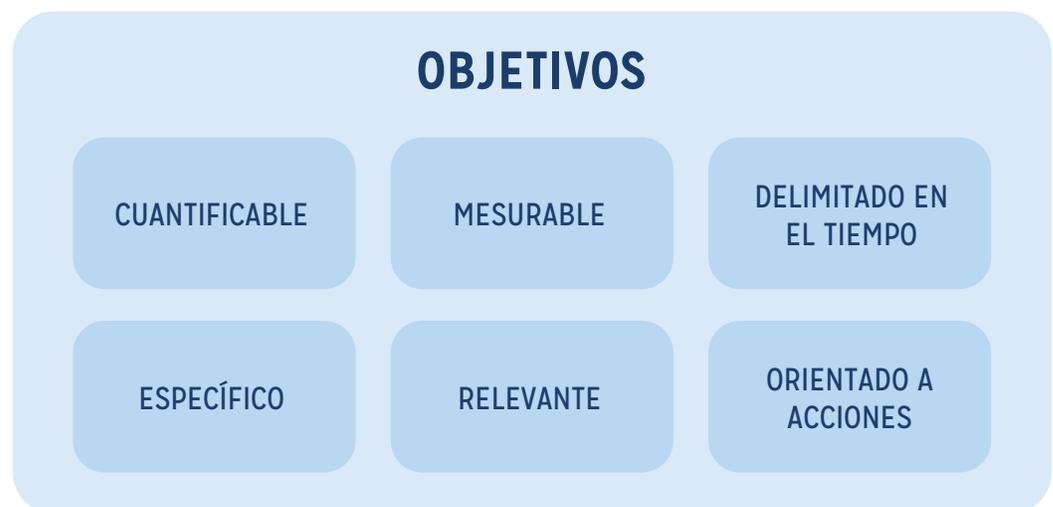


## OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Una vez establecida la visión estratégica, según Thompson et cols, el siguiente paso consiste en establecer objetivos, que como metas que la administración desea alcanzar, van a generar un resultado o producto determinado.

Los objetivos esenciales de toda estrategia se pueden apreciar en la Figura 8.

**FIGURA 8. OBJETIVOS IMPLÍCITOS DE LA ESTRATEGIA**



Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos que cumplen con los criterios descritos en la ilustración 8 tienen mayores posibilidades de éxito debido a su claridad y especificidad, y son

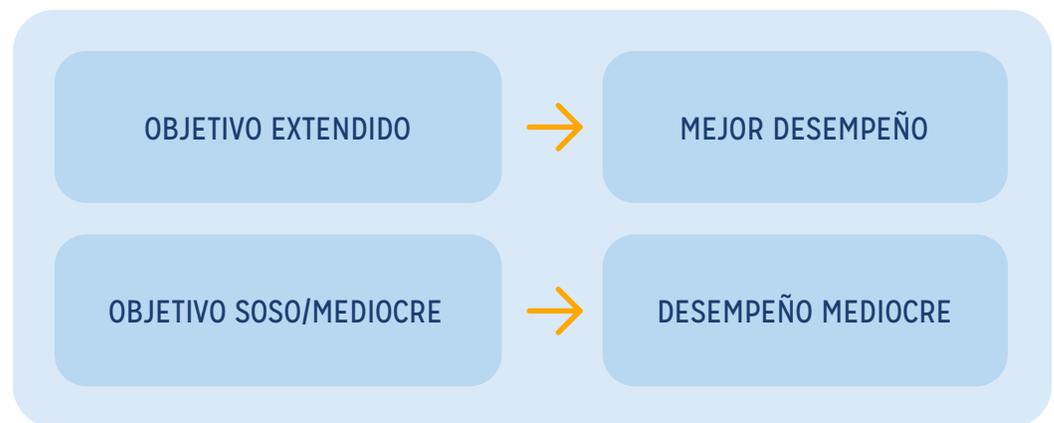
“

superiores al establecimiento de objetivos ambiguos como maximizar las ganancias, reducir costos, ser más eficientes o aumentar las ventas, sin especificar cuanto ni cuándo. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p29)

”

Los objetivos conllevan un mensaje implícito, de ahí que la manera en la que estos son ideados, planteados y plasmados va a incidir directamente en los resultados obtenidos, tal y como se ejemplifica en la ilustración número 9.

**FIGURA 9. DOS TIPOS DE OBJETIVOS SEGÚN EFICACIA**



Fuente: Elaboración propia.

Para Thomas & Hunger, los objetivos al igual que la estrategia en general, deben de revisarse con cierta periodicidad con el propósito de ser contrastados con la realidad, y ser replanteados de ser necesario para que estos sean siempre realistas, cuando, por ejemplo, una vez sobre la marcha se adquiere conciencia de que estos eran “muy altos”.

Existen dos tipos de objetivos relacionados con el desempeño, tal y como se muestra en la Figura 10.

**FIGURA 10. TIPOS DE OBJETIVOS SEGÚN LOS RESULTADOS ESPERADOS**



Fuente: Elaboración propia.



Toda empresa necesita que su desempeño sea positivo, tanto estratégica como financieramente, llevando un balance de ambas dimensiones, de modo tal que sea posible medir el desempeño en el presente y a futuro según la visión estratégica de la empresa.

De acuerdo con Thompson et cols,

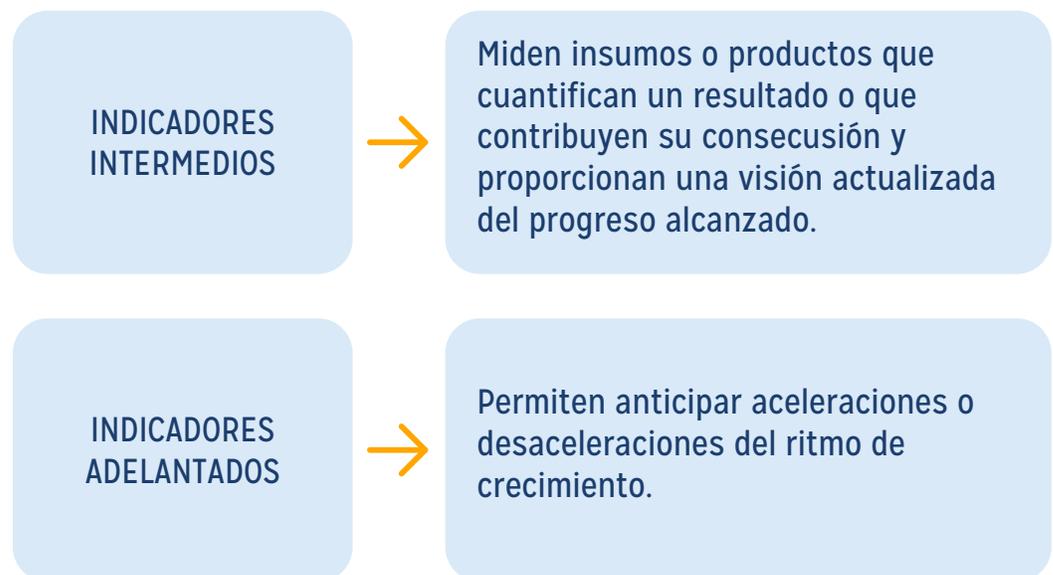
“

Las medidas de desempeño financiero en realidad son indicadores intermedios, es decir que son una expresión de las decisiones y acciones pasadas y su repercusión en el presente, mas solo indicadores estratégicos, sobre la posición de la empresa en el mercado y en relación con la competencia, pueden dar señales de lo que podría acontecer en el futuro.(Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p29)

”

Los dos tipos de indicadores que señalan Thompson et cols, se pueden apreciar en la ilustración número once.

**FIGURA 11. TIPOS DE INDICADORES**



Fuente: Elaboración propia.

De la fusión de ambos tipos de indicadores de desempeños surge el término “Balanced scorecard” o indicadores de desempeño balanceado, que como concepto, abarca integralmente las mediciones estratégicas y financieras.





Consecuentemente, según Thompson et cols, es necesario entonces establecer objetivos de desempeño para el corto y largo plazo, para así prestar atención a lo que se hace ahora y su contribución con lo que se desea llegar a ser.

Sin embargo es importante tomar en cuenta que “pocas veces los inversionistas se benefician con acciones administrativas repetidas que sacrifiquen un mejor desempeño de largo plazo en aras de alcanzar metas trimestrales o anuales” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p40), por lo que se tiende a priorizar objetivos a largo plazo.

Lo anterior también implica que la organización desglose dichos objetivos para cada área de negocio o departamento,

“

**El desempeño de la compañía no aprovechará todo su potencial a menos que cada unidad organizacional establezca y persiga objetivos de desempeño que contribuyan directamente a los resultados y productos deseados para la empresa en su conjunto. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p40)**

”

Este mismo autor habla de la importancia del carácter descendente de los objetivos, es decir de arriba hacia abajo, para lograr unidad y un liderazgo estratégico que encause los esfuerzos de todos hacia un mismo fin.

## APLICACIÓN Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Una adecuada lectura del entorno fomenta la capacidad de respuesta de una organización ante acontecimientos inesperados o giros bruscos en las condiciones del mercado, y “las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p42), y por lo tanto es en la parte operativa donde una organización puede diferenciarse.

Es paso, entre el planteamiento de la estrategia y la puesta en marcha de ésta mediante acciones, depende en gran medida de las habilidades gerenciales de los ejecutivos, tal y como se muestra en la Figura 12.

**FIGURA 12. IMPLICACIONES DEL PLANEAMIENTO Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA**

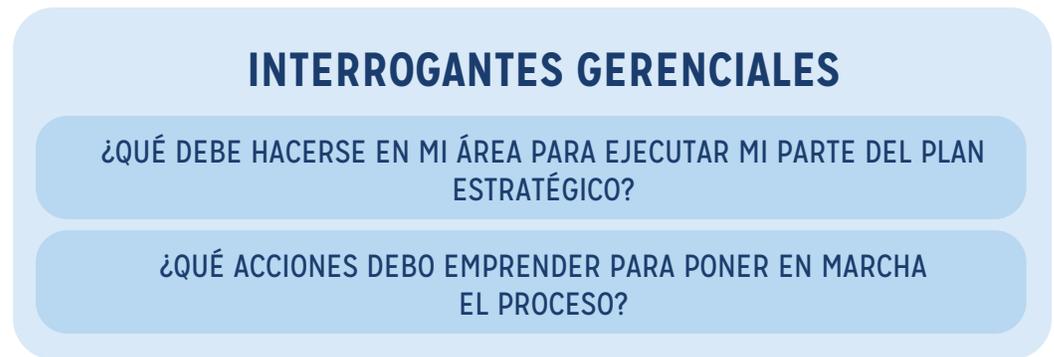


Fuente: Elaboración propia.



Es preciso, tal y como lo señala Thomson et cols, evaluar la situación actual de la empresa y la manera en la que se vienen haciendo las cosas para poder así realizarlas de distinta manera, y de forma cada vez más eficiente. Con este fin, cada gerente necesita preguntarse lo expresado en la figura 13.

**FIGURA 13. INTERROGANTES PARA LA GERENCIA DE LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia.

**UN ADECUADO SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPICIA EL ÉXITO COMERCIAL DE LA ESTRATEGIA, EN TANTO SE LOGRE DETECTAR ÁREAS POSITIVAS Y NEGATIVAS EN EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DE MANERA OPORTUNA.**

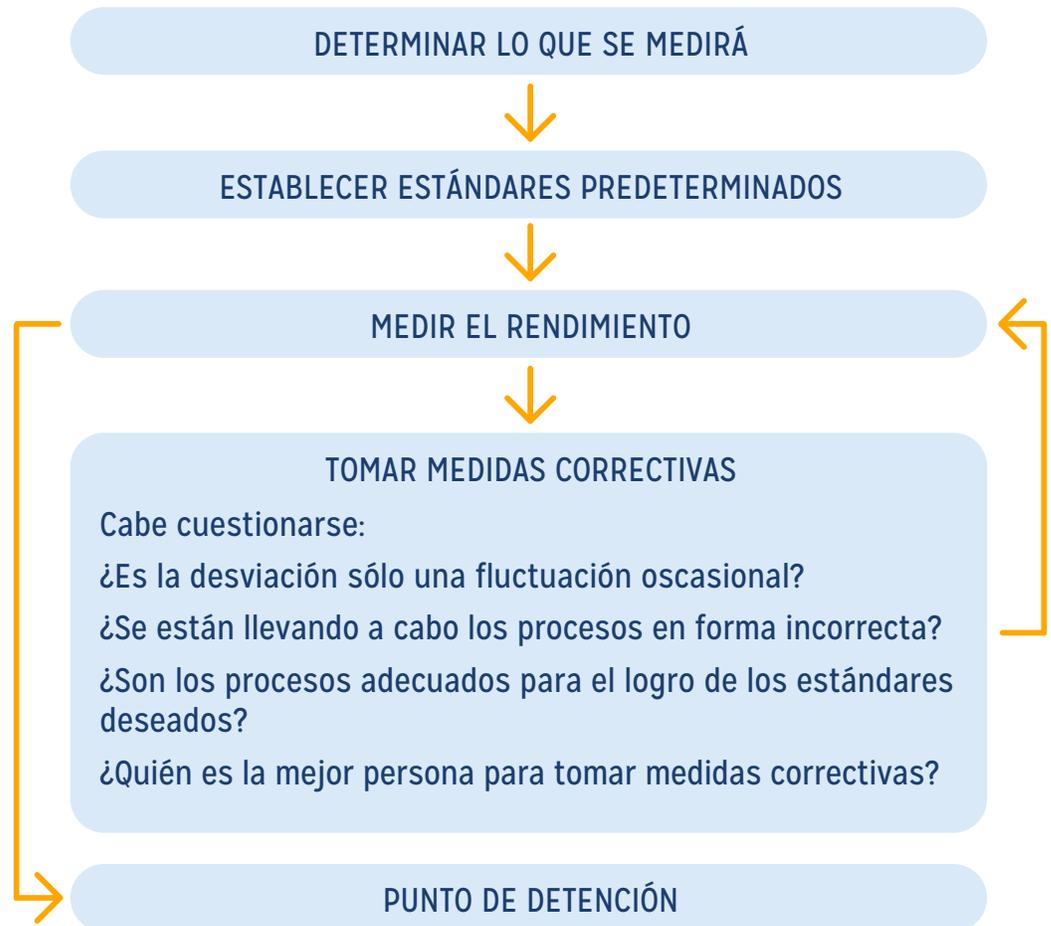
### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y MEDICIÓN PARA REALIZAR AJUSTES CORRECTIVOS**

La evaluación del desempeño de las acciones implementadas a raíz de una estrategia empresarial, no es menos importante que otras actividades relacionadas con la propia implementación de esta.

Un adecuado sistema de evaluación propicia el éxito comercial de la estrategia, en tanto se logre detectar áreas positivas y negativas en el desempeño de la organización de manera oportuna.

Un proceso de evaluación y control consta de cinco pasos, según Wheelen et cols, tal y como se puede apreciar en la ilustración 14.

**FIGURA 14. PROCESO DE EVALUACIÓN Y CONTROL**



Fuente: Elaboración propia.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNS**

Un proceso de evaluación y control

“

**Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas. (Thomas & Hunger, 2007, p262)**

”

Precisamente es en el tercer paso de la figura 14 “medición del rendimiento” donde se obtienen los datos necesarios para evaluar el desempeño de la estrategia en comparación con los parámetros y métricas deseados.

De haber algún problema, “aparece una brecha entre los objetivos financieros de una empresa y los resultados esperados de sus actividades corrientes” (Thomas & Hunger, 2007, p263), se inicia un proceso para detectar cual es realmente el problema, en que parte del proceso está o comienza el fallo, y comenzar con las medidas correctivas.

El rendimiento, para Wheelen et cols, “es el resultado final de una actividad” (Wheelen & Hunger, 2007, p263), según lo establecido en la etapa de diseño e implementación de la estrategia, y por lo tanto corresponderá al departamento o unidad organizacional respectiva tomar las medidas necesarias.



Wheelen et cols, propone algunas medidas correctivas puntuales que facilitarían el control y evaluación de la gestión; el ROI (por sus siglas en inglés) o rendimiento sobre la inversión es una de ellas, ésta en particular se centra en la rentabilidad de los procesos.

**ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA QUE UNA MEDIDA COMO EL ROI “ES INADECUADA PARA EVALUAR OTROS OBJETIVOS CORPORATIVOS, COMO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL O EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS” PERO PUEDE COMPLEMENTARSE CON OTRAS MEDIDAS DE DISTINTA NATURALEZA.**

Es importante tomar en cuenta que una medida como el ROI “es inadecuada para evaluar otros objetivos corporativos, como la responsabilidad social o el desarrollo de los empleados” (Wheelen & Hunger, 2007, p265) pero puede complementarse con otras medidas de distinta naturaleza.

Otro factor a considerar, como bien lo contempla Wheelen et cols, es el carácter poco predictivo o incluso retrospectivo de muchas de las herramientas de control y evaluación, incluidas aquellas que fijan su atención en los resultados o rentabilidad presente de los procesos, para citar nuevamente el ROI, ya que si bien “la rentabilidad es el objetivo principal de una

corporación, el ROI se puede calcular sólo después de totalizar los beneficios de un periodo” (Wheelen & Hunger, 2007, p265).

Este mismo autor habla de la existencia de medidas con mayores propiedad prospectivas (capacidad de identificar situaciones a futuro) denominadas “controles de dirección porque miden las variables que influyen en la rentabilidad futura” (Wheelen & Hunger, 2007, p265), como la tasa de rotación de inventarios, y que consiste, según Wheelen et cols, en calcular el costo de los productos vendidos entre el valor promedio de los inventarios.



La ilustración 15 reúne algunos tipos de control que pueden aplicarse para las actividades que utilizan recursos para la generación de utilidades.

**FIGURA 15. TIPOS DE CONTROL**

## TIPOS DE CONTROL



Fuente: Elaboración propia.

## CONTROL CORPORATIVO EN LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

La responsabilidad del éxito de una estrategia recae no solo sobre los altos directivos, que si bien tienen un rol fundamental y

“

Responsabilidad fundamental en la creación y ejecución de la estrategia (...), es deber de la junta directiva ejercer una supervisión escrupulosa y cerciorarse de que las cinco tareas de la administración estratégica se apliquen de manera beneficiosa para los inversionistas. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p44)

”



Dichas obligaciones fiscalizadoras se dividen en cuatro, según se aprecia en la ilustración 16.

#### **FIGURA 16. DEBERES FISCALIZADORES**

### **OBLIGACIONES IMPORTANTES DE UNA JUNTA DIRECTIVA ANTE UNA NUEVA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

**SER CRÍTICOS, INQUISITIVOS Y VIGILAR LA DIRECCIÓN, ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTOS COMERCIALES DE LA EMPRESA.**

**VALORAR HABILIDADES DE LOS EJECUTIVOS EN LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA.**

**DISEÑAR UN PLAN DE COMPENSACIÓN PARA LOS EJECUTIVOS SUPERIORES CUANDO LAS ACCIONES Y LOS RESULTADOS FAVOREZCAN A LOS INVERSIONISTAS O PARTES INTERESADAS (CASO DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO).**

**VIGILAR LA CONTABILIDAD Y LAS PRÁCTICAS DE LOS INFORMES FINANCIEROS.**

Fuente: Elaboración propia.

Para que una junta directiva pueda ejercer el control necesario, según la figura 16, es necesario que la corporación cuente con “una junta directiva fuerte e independiente” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p44), y que según este mismo autor:

- 1.** Tenga el calor de contener las acciones adecuadas o indebidamente riesgosas de la directiva.
- 2.** Certifique a los inversionistas que el presidente ejecutivo está haciendo lo que la junta espera.
- 3.** Ofrezca ideas y consejo a la directiva.
- 4.** Participe intensamente en el debate de decisiones y acciones importantes.

Es primordial para la salud y estabilidad financiera, que exista un contra peso entre la junta directiva y el presidente ejecutivo, tal y como lo señal Thompson et cols,

“

El control corporativo eficaz se socaba cuando las juntas directivas eluden su responsabilidad de mantener un máximo control sobre la dirección estratégica de la empresa. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p45)

”





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNS**

La responsabilidad de idear e implementar una estrategia atañe a los altos ejecutivos, pero estos deben de someterse a su vez al juicio y control de los miembros de la junta directiva, quienes han de mostrar un carácter objetivos, ser claros y contundentes a la hora de evaluar, recompensar y evaluar el desempeño de la organización.

Después de todo

“

La visión estratégica, los objetivos, y la estrategia de una empresa constituyen un plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, sacar de la competencia a los rivales y abordar los retos y problemas que obstaculizan el logro de su éxito. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p47)

”

## 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.

