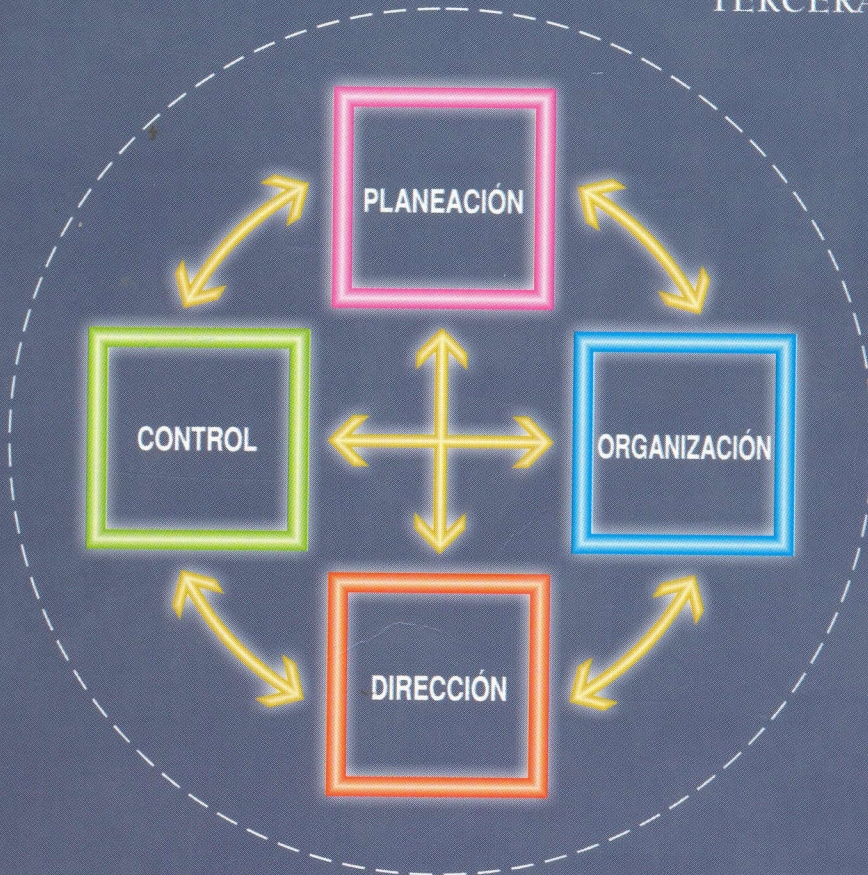


# ADMINISTRACIÓN

PROCESO ADMINISTRATIVO

TERCERA EDICIÓN



TEORÍA • PROCESO • PRÁCTICA

**Mc  
Graw  
Hill**

Idalberto Chiavenato



# Estrategia empresarial



## Objetivos

---

- Proporcionar un concepto de estrategia empresarial y de sus principales componentes.
- Analizar los diferentes tipos de estrategia empresarial.
- Proporcionar una idea de administración de la estrategia empresarial a partir del proceso administrativo.

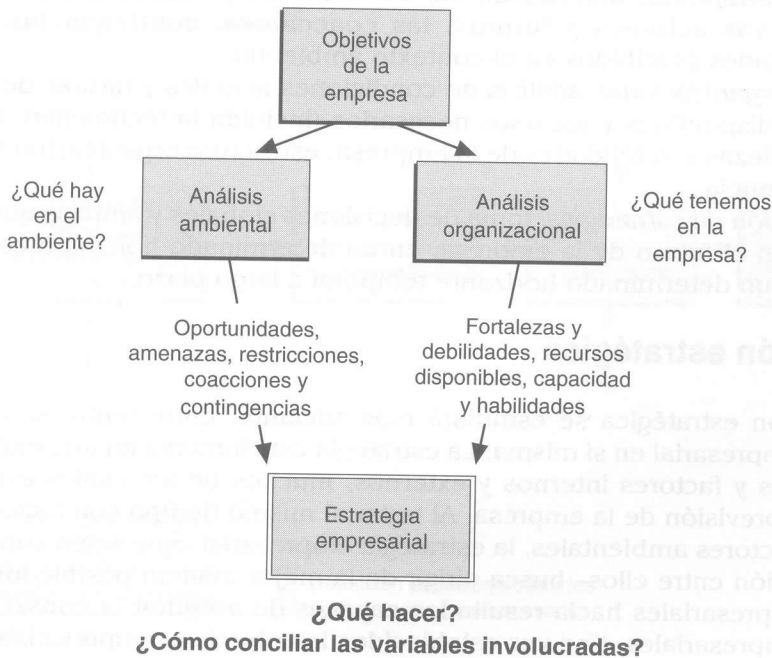
Continuamente, las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tarea. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares de estrategias. Al acelerarse los cambios en el ambiente de tarea de la empresa, se origina una creciente presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y aprovechar de inmediato las nuevas oportunidades, así como capacidad de actuar con flexibilidad para contrarrestar las amenazas y presiones ambientales. La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra.

## NOCIONES DE ESTRATEGIA

La noción de estrategia surgió de la actividad militar: el antiguo concepto militar define estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra cualquier enemigo. En términos empresariales, la estrategia se puede definir como "la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo. Táctica es el esquema específico para emplear algunos recursos en una estrategia general. En el plano militar, la movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o más estrategias: cada estrategia da lugar a muchas tácticas. La planeación a cinco años en la empresa requiere una estrategia a la que van unidos los planes tácticos de cada año de ese periodo"<sup>1</sup>. En consecuencia, la estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo.

## COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Los tres componentes básicos de una estrategia empresarial son:



**Figura 5.1** Componentes básicos de la estrategia empresarial

<sup>1</sup> João Bosco Lodi, *Administração por objetivos*, São Paulo, Pioneira, p. 112.

1. *Ambiente*: oportunidades observadas en el ambiente de tarea y más específicamente en el mercado, así como las restricciones, limitaciones, contingencias, coacciones y amenazas.
2. *Empresa*: recursos de que dispone la empresa: su capacidad y sus habilidades, así como sus fortalezas y debilidades, compromisos y objetivos.
3. *Adecuación de ambos*: qué posición deberá adoptar la empresa para conciliar sus objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones con las condiciones ambientales, para aprovechar las oportunidades externas al máximo y exponerse al mínimo a las amenazas, coacciones y contingencias ambientales.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia empresarial “es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas”<sup>2</sup>. Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa, que se elabora a partir de tres actividades básicas:

1. *Análisis ambiental*: análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.
2. *Análisis organizacional*: análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.
3. *Formulación de estrategias*: toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.

## Articulación estratégica

La planeación estratégica se estudiará más adelante. Entre tanto, se examinará la estrategia empresarial en sí misma. La estrategia está inmersa en una multiplicidad de componentes y factores internos y externos, muchos de los cuales están fuera del control y la previsión de la empresa. Al tratar al mismo tiempo con factores organizacionales y factores ambientales, la estrategia empresarial –que actúa como verdadero punto de unión entre ellos– busca dirigir de la mejor manera posible los esfuerzos y recursos empresariales hacia resultados capaces de asegurar la consecución de los objetivos empresariales. Una vez establecidos los objetivos empresariales, comienza

---

<sup>2</sup> Basil W. Denning (org.), *Corporate planning: selected readings*. Londres: McGraw-Hill, p. 4.



periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de interacción de todos estos aspectos. Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia, requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientado a su departamento. Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que deba ejecutarse.

## ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

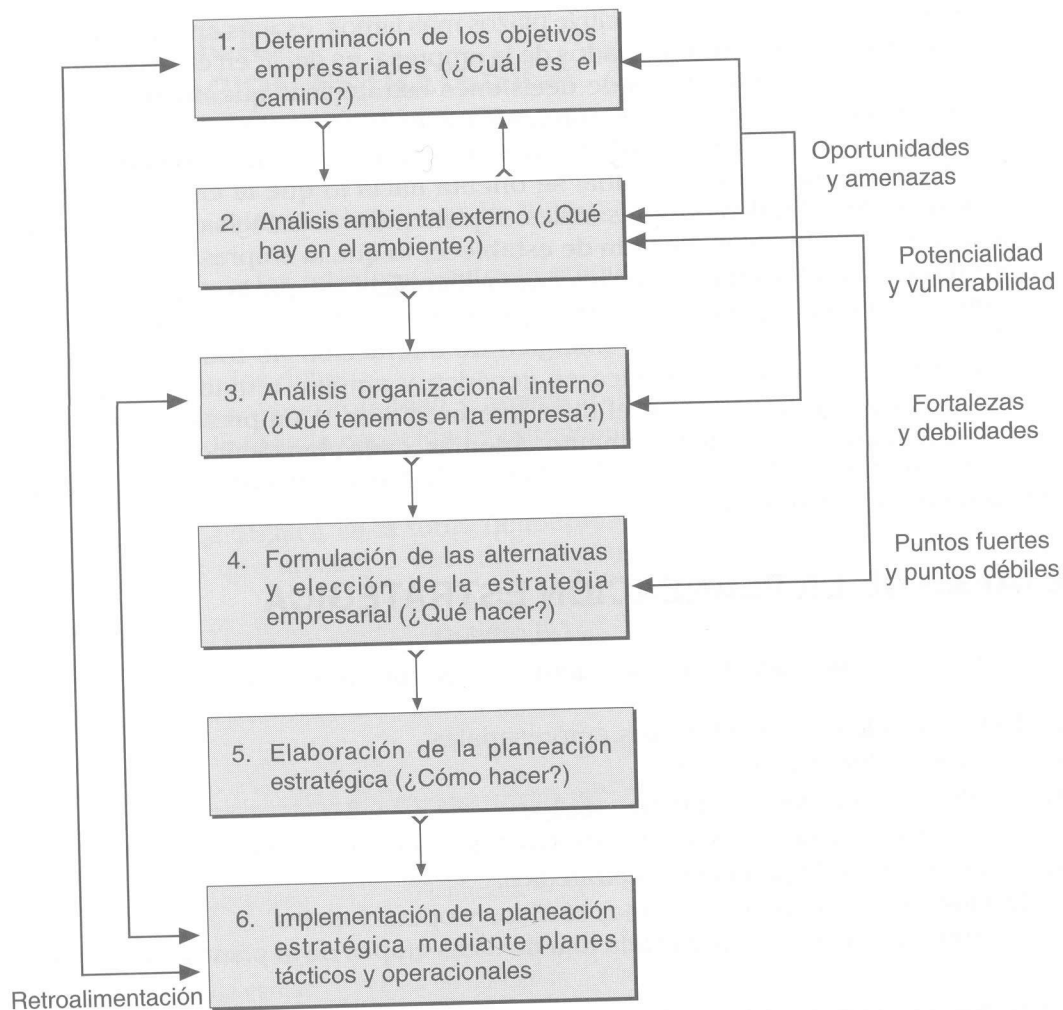
La planeación estratégica (véase la figura 6.1) cumple seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo.
3. Análisis organizacional interno.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

A continuación se estudiará cada una de estas etapas de la planeación estratégica.

### Determinación de los objetivos empresariales

Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacionales. Objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. Pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos, como aumentar la franja de participación del mercado consumidor, aumentar la producción con los mismos recursos disponibles, disminuir costos operacionales, mantener costos financieros y elevar el índice de liquidez de la empresa. No obstante, los objetivos están casi siempre separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha. Para detallarse en términos operacionales, los objetivos empresariales requieren subdividirse en objetivos departamentales.



**Figura 6.1** Las seis etapas de la planeación estratégica.

Los objetivos empresariales pueden agruparse en cuatro categorías<sup>1</sup>:

1. La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y de la economía de la empresa.
2. La expansión, sea con relación a ella misma o con relación al mercado en que participa.

<sup>1</sup> Jean Meyer, *Objectifs et stratégies de l'entreprise, approche théorique et méthodologique*, París, Dunod, p. 43.



3. La seguridad, que corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro y continuidad.
4. La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad.

En consecuencia, utilidad, expansión, seguridad y autonomía son los objetivos genéricos principales que las empresas deben alcanzar. Hasta cierto punto la utilidad asegura los otros tres objetivos. La utilidad, la seguridad y la autonomía son, básicamente, objetivos de supervivencia de la empresa, mientras que la expansión es un objetivo de crecimiento empresarial.

Según Drucker,

la utilidad no es una causa sino una consecuencia del desempeño de la empresa en marketing, innovación y productividad. Es un resultado necesario al servicio de funciones económicas esenciales. La utilidad es la prueba primordial del desempeño, el único test eficaz. De hecho, la utilidad es un buen ejemplo de lo que los técnicos quieren decir cuando afirman que la retroalimentación está detrás de todos los sistemas de producción automatizada: la autorregulación de un proceso a través de sus propios resultados. La utilidad cumple una segunda función igualmente importante. Es el premio por enfrentar el riesgo de la incertidumbre. La actividad económica, por ser una actividad, se orienta hacia el futuro, y lo único seguro sobre el futuro es su incertidumbre, sus riesgos<sup>2</sup>.

La obligación fundamental de una empresa en un sistema de libre iniciativa es generar utilidades para cumplir sus obligaciones con los accionistas y proporcionar un flujo de efectivo adecuado para saldar sus compromisos financieros. Una empresa que no produzca utilidades está condenada a desaparecer, y la rapidez de su muerte dependerá de la paciencia de los acreedores, del tamaño de sus recursos líquidos y de las demandas de sus accionistas. La utilidad, que presenta dos dimensiones, cantidad y eficiencia, también puede cuantificarse en dinero o evaluarse en términos de eficiencia frente a la inversión empresarial (como en el caso del retorno sobre el capital invertido).

### ***Jerarquía de objetivos***

En toda empresa existe una jerarquía de objetivos: cada objetivo se fija teniendo en cuenta una orientación más amplia o tomando como referencia objetivos más amplios de la organización para evitar la dispersión de esfuerzos o pérdida de la unidad organizacional de la empresa.

Cada departamento de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados, de modo que su esfuerzo puede anular o comprometer el de otros departamentos, debido a la subobjetivación. De este modo, cada subobjetivo maximizado conduce a la empresa a transformarse en un sistema centrífugo de

<sup>2</sup> Peter F. Drucker, *Administração, responsabilidades, tarefas, práticas*, São Paulo, Pioneira, Vol. 1, p. 77.

actividades en que los esfuerzos se separan en lugar de conjugarse tendiendo a desintegrar el sistema y elevar la entropía. Lo ideal sería que los esfuerzos no se sumaran sino que se multiplicaran, es decir, que se lograra la sinergia, término que significa efecto multiplicador de combinar los recursos que, cuando se utilizan en conjunto, producen un efecto resultante mayor que cuando se suman. De ahí se deriva la necesidad de tener un sistema de objetivos y resultados globales definidos y subdivididos mediante planes tácticos departamentales que convergen en objetivos que marchan en una dirección única. Si los objetivos chocan entre sí (la utilidad choca con la productividad, la innovación con las operaciones repetitivas), no actúan unidos entre sí. El trabajo de la administración consiste en compatibilizar los objetivos en conflicto. Toda empresa, en el fondo, es un conjunto de conflictos que mantienen un equilibrio frágil.



Figura 6.2 Jerarquía de objetivos a partir de un objetivo empresarial.

## Administración por objetivos

Al implementarse la administración por objetivos (APO), el énfasis que antes se hacía en las "actividades-medios" se desplazó hacia los objetivos o finalidades de la empresa: el enfoque basado en los métodos y procesos fue sustituido por un enfoque basado en los resultados y objetivos que debían alcanzarse. Al aplicarse esta clase de



administración, los gerentes superiores y subordinados de una empresa definen en conjunto las metas comunes, especifican las áreas de responsabilidad de cada posición frente a los resultados esperados de cada uno y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación y la verificación de la contribución de cada uno de sus miembros. Existen varios sistemas de APO. Los elementos comunes encontrados en estos diversos sistemas son los siguientes:

1. Establecimiento conjunto de los objetivos entre los ejecutivos y el superior.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento.
3. Interrelación de los diversos objetivos para lograr efectos sinérgicos.
4. Revisión periódica y retroalimentación para asegurar la consecución de los resultados.
5. Énfasis en la medición (cuantificación de resultados) y en el control de los resultados.

Después de establecer los objetivos de cada departamento y las interrelaciones entre éstos, se elaboran los planes adicionales (planes tácticos y planes operacionales), en los niveles inferiores de la organización respecto de los medios y tareas necesarios para conseguir los objetivos. Estos planes constituyen la base para medir y evaluar la eficacia de los ejecutivos y de sus departamentos. De esta evaluación se derivan dos alternativas:

1. Acciones correctivas para revisar o modificar los medios utilizados en la consecución de los objetivos.
2. Nuevo análisis de los propios objetivos, que pueden modificarse.

**Cuadro 6.2**

**TRANSICIÓN DE LOS ESTILOS ADMINISTRATIVOS A PARTIR DE LA APO**

Antes de la APO	Después de la APO
Administración día a día. Concepción orientada hacia el interior de la empresa. Orientación hacia los productos. Orientación hacia la organización. Orientación hacia las actividades. Administración de la rutina. Énfasis en el “cómo”. Énfasis en el dinero, las máquinas y los materiales. Control centralizado, tecnocrático, funcional. Estilo autoritario. Directrices y supervisión. Individualismo.	Focalización en el futuro. Concepción hacia el exterior de la empresa. Orientación hacia las personas. Orientación hacia el cliente. Orientación hacia los resultados. Creación de innovaciones. Énfasis en el “para qué”. Énfasis en las personas, las mentalidades y el tiempo. Iniciativa descentralizada en los subordinados. Estilo participativo. Delegación y responsabilidad. Trabajo en equipo.

Fuente: F.D. Barrett, “The MBO Time Trip”, *The Business Quarterly*, otoño de 1972, pp. 44-45.

La APO es una técnica que exige gerentes amigables y colaboradores, por una parte, y subordinados honestos y maduros por la otra, para asegurar un clima de confianza mutua. Además, la APO se aplica mejor en empresas que actúan en ambientes cambiantes y dinámicos. Las condiciones que cambian con rapidez y los papeles que incluyen conflicto y ambigüedad constituyen medios favorables para la aplicación de la APO.

## **Análisis de las condiciones ambientales**

Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar qué ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que la rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar. Dado que el ambiente cambia continuamente, el nivel institucional de la empresa debe analizar sistemáticamente y diagnosticar las condiciones ambientales que rodean la empresa.

El análisis ambiental debe abarcar el ambiente general y el ambiente de tarea, y puede involucrar aspectos del ambiente general (macroambiente), como:

### **Análisis del ambiente general**

1. *Factores tecnológicos:* incluyen costos y disponibilidades de todos los factores productivos utilizados en las empresas y los cambios tecnológicos que implican y afectan esos factores de producción, así como nuevos productos o servicios que podrían sustituir los productos o servicios actuales ofrecidos.
2. *Factores políticos:* incluyen decisiones gubernamentales capaces de afectar las actividades y operaciones de la empresa. Los gobiernos pueden ser grandes compradores de bienes y servicios, subsidiar empresas o industrias que los ayuden a sobrevivir y prosperar, proteger las empresas locales de la competencia extranjera y, en especial, ver en las empresas las oportunidades de empleo indispensables para la supervivencia y el bienestar de los ciudadanos.
3. *Factores económicos:* estado de la economía (depresión, recesión, recuperación o prosperidad), tendencia de los precios de los bienes o servicios (inflación o deflación), políticas monetarias, políticas fiscales, balanza de pagos, etc. Cada una de estas facetas de la economía puede facilitar o dificultar el alcance de los objetivos de la empresa y el éxito o el fracaso de su estrategia.
4. *Factores legales:* la legislación afecta cada vez más operaciones y actividades de las empresas. La legislación sobre asuntos como salarios y control de precios, higiene y seguridad en el trabajo, concesión de crédito directo al consumidor, construcción de edificios, condiciones de trabajo, facturación, inventario y depósito de materias primas y productos acabados, y una infinidad de otros aspectos, sujeta la actividad empresarial a limitaciones y restricciones legales. En ocasiones, la estrategia empresarial choca con ciertos impedimentos legales.
5. *Factores sociales:* los valores sociales y las actitudes de las personas, como clientes o empleados, pueden afectar la estrategia empresarial. La calidad deseada de vida,



los patrones de comodidad, las preferencias de recreación, las costumbres referentes a vestuarios, excursiones, intereses, etc., influyen en los productos y servicios deseados por la sociedad, así como en la calidad, precio, importancia, etc.

6. **Factores demográficos:** estos factores, que comprenden la densidad de población y distribución geográfica, la distribución por edad, sexo, raza, etc., definen la manera como se distribuyen los clientes en el mercado.
7. **Factores ecológicos:** incluyen aspectos del ambiente físico y natural, así como políticas gubernamentales al respecto.

Todos estos factores (tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y demográficos) constituyen el ambiente general (o macroambiente).

### **Análisis del ambiente de tarea**

El análisis ambiental debe focalizar específicamente aspectos del ambiente de tarea de la empresa, como:

1. **Consumidores o usuarios de los productos o servicios de la empresa, es decir, los clientes de la empresa.** Es el denominado mercado (de consumidores, usuarios o clientes), que puede absorber todos los resultados o salidas de la actividad empresarial. Tanto el mercado real como el potencial deben estudiarse para verificar las oportunidades y las amenazas que acechan a corto, mediano y largo plazos. La empresa no puede ignorar aspectos como necesidades y preferencias de los consumidores. Las preguntas fundamentales que deben formularse son ¿Cuáles son los consumidores reales y potenciales de los productos o servicios de la empresa? ¿Cuáles son sus necesidades y preferencias? ¿Qué alternativas pueden implementarse para atenderlos mejor?
2. **Proveedores de recursos.** Es decir, las empresas que suministran las entradas y los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y actividades de la empresa. En otras palabras, las otras empresas con las que la empresa mantiene relaciones de dependencia. Existen proveedores de capital y de dinero (mercado de capitales, que incluye accionistas, inversionistas y particulares, bancos, entidades financieras, etc.), de materiales y materias primas (mercado de proveedores, que suministran los insumos materiales básicos para la empresa), de equipos, de tecnología, de fuerza laboral, de espacio que debe alquilarse, comprarse o arrendarse, de servicios (publicidad, asistencia médico-hospitalaria, reclutamiento y selección, limpieza y aseo, seguridad y vigilancia bancaria e industrial, etc.).

Muchas empresas buscan la integración vertical fabricando todos los subproductos y componentes necesarios para generar sus productos o servicios y disminuir su dependencia externa de proveedores, reducir costos y aprovechar mejor los recursos disponibles, mientras que algunas tratan de delegar en otras empresas proveedoras una parte de sus actividades (*outsourcing*) para concentrarse y especializarse en las operaciones esenciales y aumentar su eficiencia. Son dos estrategias opuestas: la primera reduce la dependencia externa pero provoca problemas de complejidad

dentro de la empresa, que debe atender internamente variedad de asuntos, mientras que la segunda aumenta la dependencia externa frente a las demás empresas proveedoras pero alivia internamente la empresa de gran variedad de problemas y le permite concentrarse en otros que no puede delegar ni poner en manos de terceros. En el primer caso existe una respuesta empresarial a las amenazas externas; en el segundo, a oportunidades externas.

3. Competidores (en cuanto a salidas o entradas de la empresa). Pueden disputar clientes, consumidores o usuarios, como en el caso de empresas que generan los mismos productos o servicios y los colocan en el mismo mercado consumidor. También pueden disputar los recursos necesarios, como en el caso de las empresas que requieren las mismas entradas: dinero, materiales y materias primas, máquinas y equipos, tecnología, recursos humanos, servicios, etc. En cuanto a salidas o entradas, la competencia provoca modificaciones en el mecanismo de oferta y demanda del mercado, al interferir la disponibilidad, los precios, la calidad y la relativa facilidad o dificultad en la obtención de los recursos indispensables para las operaciones de la empresa. La competencia afecta la dinámica del ambiente y provoca turbulencia y reacción ambiental.
4. Agencias reguladoras, como entidades gubernamentales, sindicatos, asociaciones de clase, opinión pública, etc., que interfieren las actividades y operaciones de la empresa, casi siempre para vigilarlas, controlarlas y provocar restricciones y limitaciones que reducen el grado de libertad en el proceso de toma de decisiones de la empresa. En caso de presentarse hostilidad en ese sector del ambiente de tarea, la empresa debe adoptar estrategias bien planeadas e implementadas para reducir o neutralizar las coacciones o amenazas externas.

Cualquier cambio relacionado con los productos y servicios ofrecidos por la empresa modificará, de alguna forma, su ambiente de tarea y sus relaciones de interdependencia, es decir, el intrincado juego de poder y dependencia definidos en función del dominio.

El análisis ambiental puede llevarse a cabo con base en información verbal o escrita, investigación y análisis, espionaje, estudios de previsión y sistemas de información gerencial, que varían de acuerdo con la empresa.

## **Análisis organizacional**

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta.

El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

- a. La misión y la visión organizacionales, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.



- b. Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
- c. La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
- d. La tecnología o tecnologías empleadas por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- e. Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- f. El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

Ninguna empresa presenta la misma fortaleza en todas sus áreas de actuación. Cada área tiene fortalezas y debilidades, y cada empresa –como totalidad– también tiene ventajas y desventajas estratégicas reales y potenciales.

**Cuadro 6.3**  
**PERFIL DE UN ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

Recursos	Áreas de la empresa			
	Producción	Mercadológica	Finanzas	Administración
<b>Financieros</b>	\$ por fábrica, por equipo, por producto	\$ por ventas, por promoción, por servicios, por investigación de mercado	\$ por inversión a largo plazo, por aplicación de recursos	\$ por sistema de planeación y control, por desarrollo gerencial
<b>Físicos</b>	Número, localización de las fábricas. Grado de automatización e integración	Número, localización de las oficinas de ventas, de las tiendas y servicio al cliente	Número de accionistas o acreedores principales	Localización de las oficinas centrales
<b>Humanos</b>	Características del personal técnico y de supervisión	Características del personal de ventas	Características del personal de finanzas y contabilidad	Características de los gerentes y personal de <i>staff</i>
<b>Sistemas organizacionales</b>	Sistemas de programación de producción, compras y control de calidad	Sistemas de distribución, de servicios, de crédito, de publicidad	Sistemas de flujo de efectivo, de planeación y control presupuestario de contabilidad	Sistemas de valores sociales, de planeación y control, de recompensas, de autoridad