



Administración estratégica

6º semestre

Clave: **LIC. 29143635**

Unidad 1. Fundamentos de la administración
estratégica



División de Ciencias
Sociales y Administrativas





Índice

Presentación.....	2
1.1. Conceptos.....	5
1.2. Origen y evolución de la administración estratégica.....	6
1.3. Misión y visión.....	10
1.4. Establecimiento de objetivos	13
1.5. Herramientas de la administración estratégica.....	17
1.6. Tipos de estrategias	22
Cierre.....	31
Para saber más	32
Fuentes de consulta	32



Presentación

Actualmente, los cambios continuos obligan a las instituciones públicas a ser competentes, competitivas, eficaces y eficientes, integrando a todas las áreas que las conforman (operativas, mandos medios, gerencia y dirección general), para lo cual la administración estratégica es un proceso que tiene como objetivo principal fortalecer a las instituciones públicas en el desarrollo de estrategias que les permitan ser visionarias, proactivas y competitivas, al visualizar y estructurar escenarios futuros, considerando cambios a los que se pueden enfrentar. La administración estratégica es analítica y cuantitativa, lo cual sirve para dirigir la toma de decisiones estratégicas, el cumplimiento en tiempo y forma de la agenda establecida para la optimización, organización y coordinación de los recursos económicos, técnicos, humanos y materiales, dirigidos al logro de los objetivos y metas establecidas, para alcanzar políticas y proyectos sociales en forma eficaz y eficiente, que determinen el nivel de competencia de las instituciones; también tienen implicaciones en las personas que dependen de la institución (colaboradores, usuarios de los servicios y proveedores).

La estrategia se basa en la elección de alternativas administrativas en una institución pública, las cuales deben manejar y utilizar los líderes de la misma en forma eficaz y eficiente, ya que así se muestra compromiso ante la comunidad a la que pertenecen (comportamiento ético y responsabilidad social).

Las instituciones públicas enfrentan diversos retos, por lo que deben desarrollar e implementar estrategias administrativas a través de un análisis interno y externo del ambiente, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que permita tener o desarrollar ventajas competitivas a través del proceso de administración estratégica (diseñar, ejecutar, evaluar, controlar) que dirija a la institución a lograr objetivos y metas, que deben ser utilizados para establecer programas sociales en beneficio de las poblaciones. Así, la administración estratégica es una herramienta que permite a las instituciones desarrollar proyectos sociales en las entidades que conforman México.

Administración estratégica

Unidad 1. Fundamentos de la administración estratégica

Contenido nuclear



Para ello, la signatura aportará al (a la) estudiante conocimientos que le permitirán ser competente para diseñar, implementar, evaluar, controlar y dar seguimiento a estrategias sociales dirigidas a fortalecer instituciones públicas en el cumplimiento de su misión y visión. En la primera unidad de la asignatura “Administración estratégica” se revisará el origen, evolución, conceptos herramientas, tipos de estrategias y ventajas competitivas de la administración estratégica, lo cual permitirá adquirir el conocimiento necesario para identificar el proceso de administración estratégica, que será el tema de la segunda unidad.



Figura 1. La administración estratégica en las instituciones públicas

Fuente: <https://goo.gl/V57giz>

Se debe iniciar por recordar los conceptos básicos revisados en la asignatura “Planeación estratégica”, pues debe considerarse que la planeación estratégica forma parte de la administración estratégica.

En la actualidad, es frecuente confundir los conceptos “planeación estratégica” y “administración estratégica”, ya que en algunas ocasiones son utilizados como sinónimos.



La planeación estratégica es la planeación a largo plazo, orientada, en la organización, como un sistema que responde a la pregunta: ¿qué se tiene que hacer a largo plazo para cumplir con los objetivos estratégicos de la institución pública?

Administración estratégica se refiere al proceso de asegurar que cualquier organización posea y se beneficie de habilidades y destreza organizacionales adecuadas, que concuerden con las expectativas de la institución pública en un tiempo determinado. En consecuencia, la planificación estratégica es la determinación, de parte de los niveles estratégicos de la organización, de lo que se debe hacer para lograr los objetivos establecidos en el periodo de tiempo determinado, mientras que la administración estratégica es la competencia puesta en práctica para garantizar la selección adecuada en la toma de decisiones en una institución pública. Tanto la administración estratégica como la planeación estratégica son herramientas que guían el camino de las instituciones públicas para el logro de los objetivos.

Actualmente las instituciones públicas deben identificar y evaluar continuamente los cambios internos y externos que las afectan, de tal forma que se establezcan estrategias adecuadas para enfrentar tales cambios de manera oportuna. La aceleración y dimensión de los cambios que afectan a las instituciones públicas aumentan día a día, por lo cual las instituciones públicas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse a los cambios eficaz y eficientemente, en beneficio de las comunidades de México.

A continuación se identifican los conceptos de administración y estrategia, que permitirán entender el concepto de administración estratégica.



1.1. Conceptos

Se iniciará por revisar los conceptos básicos de la administración estratégica, que se deben considerar fundamentales para el estudio e implementación de la misma en instituciones públicas, a través de la definición de administración y estrategia que, en conjunto, permiten entender el concepto administración estratégica.

James Stoner y Edward Freeman definen a la administración como el proceso de planear, organizar, liderar, controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización, y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.

La palabra estrategia proviene del campo militar, de la palabra griega *strategos*, que significa “jefe de un ejército”; esto equivale a hablar de un comandante en la jerarquía militar (Cleary, 2003, en Saavedra, 2005), la cual equivale al líder a cargo de un equipo de colaboradores debidamente entrenados, para lograr los objetivos determinados.

Identificando en conjunto los conceptos de administración y estrategia, es posible considerar a la administración estratégica como un grupo de alternativas, las cuales deben ser seleccionadas a través de la toma de decisiones y el desarrollo de acciones administrativas como medios para alcanzar objetivos a largo plazo, lo cual lleva al logro de los objetivos de las instituciones públicas. Esto es posible al implementar el proceso de la administración estratégica, análisis externo e interno de la institución pública, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, evaluación y el control de la misma, que permite a la institución examinar diferentes escenarios futuros.



La planeación estratégica es una herramienta metodológica para enfrentar los problemas del entorno interno y externo de una institución pública, el cual cambia constantemente, cuyo fin es enfrentar retos.

Las estrategias se pueden considerar como los medios a través de los cuales se logran los objetivos planteados a largo plazo. Las estrategias integran la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición de nuevas tecnologías e insumos, la optimización del presupuesto asignado para otorgar servicios adecuados a las comunidades de México; por lo cual, se debe contar con un estratega para dirigir a las instituciones públicas. Un estratega es un líder con habilidades (dirigir, toma de decisiones, negociación, trabajo en equipo, delegar, visionario), el cual es responsable directo del cumplimiento eficaz y eficiente de los servicios que brindan las instituciones públicas a la comunidad en la que están ubicadas.

1.2. Origen y evolución de la administración estratégica

La administración estratégica tiene sus orígenes en la década de 1950; en la década de 1960 cobró gran relevancia, ya que en ese tiempo se consideraba una solución para todos los problemas de las organizaciones. En 1980, al no lograr elevar los rendimientos, perdió importancia y entró en declive. En la década de 1990, resurgió como herramienta que permite el logro de los objetivos; en la actualidad el proceso se practica y es implementado por la mayoría de las organizaciones.

La administración estratégica evolucionó a lo largo del siglo XX. Las organizaciones se han enfrentado a cambios (nuevas tecnologías, globalización, cambios en el entorno, clientes con mayores requerimientos), por lo cual tuvieron que actualizarse con la adquisición y desarrollo de nuevos procesos, conocimientos, competencias y tecnologías, diseñando o innovando en productos y servicios que permitan competir en los mercados, enfrentando lineamientos y reglas que cambian constantemente, lo cual obliga a las organizaciones a mantenerse actualizadas.



Los modelos dentro de la administración estratégica se fueron adaptando a las situaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas en México. A través del tiempo, se han integrados diversos conceptos y enfoques, los cuales se describirán en el siguiente cuadro elaborado con base en Saavedra, 2005:

Autor	Aportación
Alfred Chandler Dupont 1962	El rol principal de la estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término que la estructura debe estar en línea y seguir la estrategia que una organización ha definido.
Kenneth Andrews R. 1965	Estrategia: conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para alcanzar propósitos en un plazo de tiempo, las estrategias fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa.
Igor Ansoff 1965	Identifica áreas de producto-mercado, y las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa. Estrategia: De penetración de mercados; Desarrollo de producto; Desarrollo de mercados y Diversificación.
Peter Drucker 1980	Estrategia: se refiere a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en el que está presente y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado periodo de tiempo futuro.
Michael Porter 1980	Identifica tres estrategias genéricas que, con base en sus diferentes características, denomina: liderazgo en costos, diferenciación y focalización.



Henry Mintzberg y BrianJames 1991	La evolución del proceso de administración estratégica adquiere aplicación sistematizada en la formulación de la estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo que enfrenta una organización a través de las categorías denominadas oportunidades-peligros, y, en cuanto a las capacidades internas, fortalezas, debilidades, de manera que se pueda formular una estrategia realista para la obtención de objetivos principales que ha definido la empresa.
Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. 1992	Hacen ver que las ideas sobre los conceptos de estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan <i>hardysoft</i> . A la primera pertenecen conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y con las características del medio que se enfrenta, por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada.
Robertson Cr. y Crittenden W. 2003.	Las normas éticas deben realizarse en todo lo relacionado con la toma de decisiones del equipo dirigente y en particular dentro de determinadas áreas funcionales, como la parte financiera.
Jagobides M. 2005	Las situaciones cambiantes pueden enfrentar procesos evolutivos que conllevan a movimientos diferentes y que obligan a las empresas a estudiar, en forma crítica, su cadena de valor, para ver en qué parte de ella es posible lograr ventajas de especialización; por ejemplo, mediante nuevas formas de organizarse, o por medio de diferentes maneras de llevar a cabo un proceso productivo, provocando, de esta manera, cambios en una industria y permitiendo a una empresa mejorar sus niveles de competitividad.
Subramanian M. y Younot M. 2005	Al iniciar el análisis de las opciones estratégicas sólo serán viables aquellas donde se tenga como una ventaja competitiva el capital intelectual con que cuenta la organización.

Resumiendo las aportaciones revisadas en la línea del tiempo, en cuanto a la evolución de la administración estratégica, algunos autores identifican tres fases de ésta:



- Primera fase: estudio de planes

- Inicios formales del surgimiento de la aplicación de conceptos de la administración, planes curriculares de escuelas de negocios, propiciado por la Fundación Ford, durante la década de 1950, donde, dentro de sus conclusiones, se propuso un curso que se denominó “Política Empresarial”, que más adelante derivó en un curso de “Administración Estratégica” (Leontiades, 1982, en Saavedra, 2005).

Segunda fase: se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos (Certo y Peter, 1996, en Saavedra, 2005).

- Tercera fase: se incorpora un análisis más completo respecto a los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva. También se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final, denominada de administración estratégica (Saavedra, 2005).

Se ha examinado los orígenes, evolución y conceptos de la administración estratégica a través de las aportaciones de diferentes autores en diferentes tiempos, lo que permite entender su transcendencia actual. En el siguiente punto se revisará los conceptos de misión, visión y objetivos relevantes para el desarrollo e implementación de la administración estratégica en una institución pública. Algunos autores consideran que es el primer paso en la administración estratégica.



1.3. Misión y visión

Misión es la definición de la razón de ser de la institución pública. Es considerada, por algunos autores, la primera etapa del proceso de administración estratégica, la cual debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿A qué nos dedicamos?

¿Cuál es nuestro valor agregado?

¿Para qué y por qué existe la institución pública?

¿Cuál es su propósito de la institución pública?

¿A quién sirve la institución pública?

¿Cuáles son los servicios o productos principales de la institución pública, presentes y futuros, y a quiénes van dirigidos?

Elementos de la misión:

- Definición de la actividad: en términos de qué productos o familia de productos o servicios, presentes y futuros; a qué mercado se aspira y la forma general de hacer las cosas.
- Los grandes objetivos principales generales no cuantitativos. El interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad (el tipo de desarrollo que se pretende).
- Los principios filosóficos o valores que prevalecen en la organización. Por lo general, esto se relaciona con la imagen pública e interna basada en principios de índole social, ambiental o humana.



La misión de una institución pública debe reunir los siguientes requisitos: amplia, motivadora, permanente y congruente.

Ejemplo: misión de la Secretaría de Desarrollo Social: contribuir a la construcción de una sociedad en la que todas las personas, sin importar su condición social, económica, étnica, física o de cualquier otra índole, tengan garantizado el cumplimiento de sus derechos sociales y puedan gozar de un nivel de vida digno, a través de la formulación y conducción de una política de desarrollo social que fomente la generación de capacidades, un entorno e ingreso decoroso, así como la participación y protección social, privilegiando la atención a los sectores sociales más desprotegidos. (Fuente: <http://www.gob.mx/sedesol/que-hacemos>)



Figura 2. Secretaría de Desarrollo Social
Fuente: <http://www.gob.mx/sedesol>

Visión

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la institución pública. Provee dirección; estimula la creatividad y coordinación de esfuerzos. La visión debe contener las siguientes características:

- Brevedad.
- Facilidad para ser captada y recordada.



- Inspiradora.

Ejemplo: visión de la Secretaria de Energía: ser la instancia que lidera la consolidación de las capacidades tecnológicas, institucionales y de talento en el sector energía de México. (Fuente: <http://sustentabilidad.energia.gob.mx/portal/DefaultS.aspx?id=2446>)



Figura 3. Secretaria de Energía
Fuente: <http://www.gob.mx/sener>

Se ha revisado los conceptos de misión y visión, considerados como el primer paso en la implementación del proceso de la administración estratégica. Una institución pública debe tener clara su razón de ser, así como visualizar su futuro, siempre teniendo como prioridad los beneficios enfocados en forma directa a las comunidades de México. Como complemento de la misión y visión es necesario establecer objetivos que en el siguiente punto se examinarán.



1.4. Establecimiento de objetivos

Las instituciones públicas deben diseñar y establecer objetivos cuantitativos, realistas, claros y comprensibles que permitan el logro de la misión.

George R. Terry (Reyes, 2005) define los objetivos en la administración como “las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador”.

Los objetivos deben ser congruentes entre sí, expresados con claridad, para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa, y ser susceptibles de alcanzarse. Son las guías del estudio, y hay que tenerlos presentes durante todo el desarrollo.

Los objetivos deben ser:

- Cuantitativos
- Cuantificables
- Realistas
- Comprensibles
- Desafiantes
- Jerárquicos
- Fáciles de lograr
- Congruentes entre las áreas de la institución pública
- Tener un límite de tiempo



Los objetivos son establecidos generalmente como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. En instituciones públicas se establecen, principalmente, para incrementar programas sociales en beneficio de las diferentes comunidades del país.

Los objetivos establecidos con claridad ofrecen beneficios a las instituciones públicas:

- Proporcionan dirección
- Permiten la sinergia
- Ayudan en la evaluación
- Establecen prioridades
- Reducen la incertidumbre
- Minimizan los conflictos
- Motivan el desempeño
- Apoyan en la distribución de recursos y en el diseño de puestos de trabajo

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una institución pública; además constituyen una medida importante del desempeño de la dirección.

Los objetivos bien definidos, establecidos y comunicados con claridad guían a la institución al logro de la misión en forma eficaz y eficiente, ya que apoyan a los equipos de trabajo para comprender su función en el futuro de una institución pública; además, proporcionan una base



para que los directivos, aun teniendo diferentes valores y actitudes, puedan coordinarse en la toma de decisiones. Una institución pública reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia. Los objetivos establecen las prioridades de la institución pública; fomentan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los colaboradores, áreas, divisiones e instituciones públicas en su totalidad; son fundamentales para el diseño de funciones y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una institución pública; además, guían la dirección y permiten la sinergia en la misma. Sin los objetivos a largo plazo, una institución pública desviaría la dirección de la misión.

Características para el establecimiento de los objetivos en las instituciones públicas:

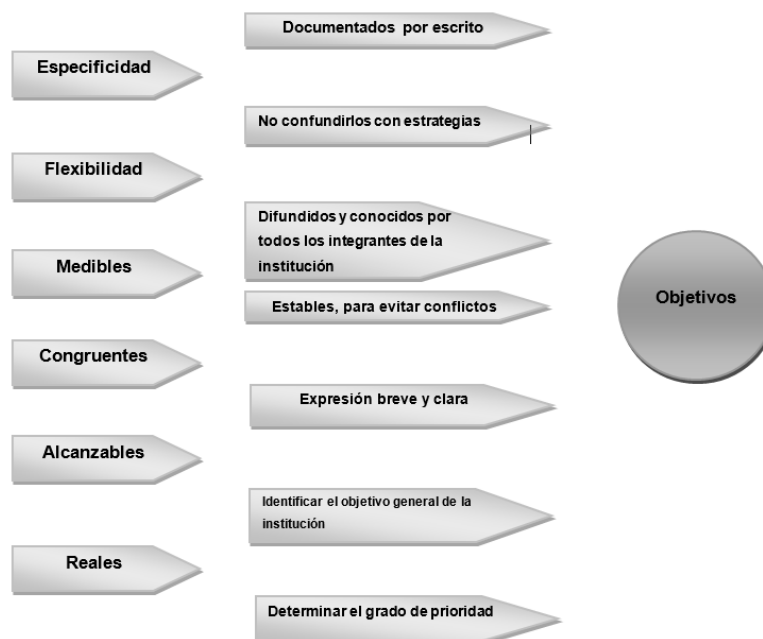


Figura 4. Características de los objetivos



Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados para aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevará a cabo para lograr objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

Ejemplo: objetivos de la Secretaría de Educación Pública:

- Coadyuvar a elevar la calidad de la educación nacional por medio del reconocimiento e impulso a la profesionalización del magisterio.
- Estimular a los profesores de educación básica que obtienen mejores logros en su desempeño.
- Mejorar las condiciones de vida, laborales y sociales de los docentes de educación básica.

Se ha revisado diferentes objetivos y características de los objetivos; las instituciones públicas pueden usarlos para crear ventajas en el entorno interno y externo. Una ventaja es cuando una institución pública tiene la habilidad de optimizar sus recursos económicos, materiales y humanos, lo que le permitirá cumplir con sumisión. La administración estratégica cuenta con herramientas que permiten analizar el entorno interno y externo, las cuales se revisarán a continuación.



1.5. Herramientas de la administración estratégica

El proceso de administración estratégica para desarrollar proyectos sociales debe partir de un análisis o diagnóstico situacional que permita identificar, de forma clara, las condiciones internas y externas de las organizaciones, por lo cual son de gran utilidad las herramientas que pueden apoyar en el análisis interno y externo, la toma de decisiones y elección de las estrategias, que a continuación se revisarán.

Matriz FODA: consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan influir en el logro de los planes de una institución pública, como se muestra en la figura.

- Fortalezas: puntos fuertes o características de la institución pública que facilitan el logro de los objetivos.
- Oportunidades: factores del entorno externo a la institución pública, que propician el logro de los objetivos.
- Debilidades: factores propios de la institución pública que obstaculizan el logro de los objetivos.
- Amenazas: factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos en una institución pública.



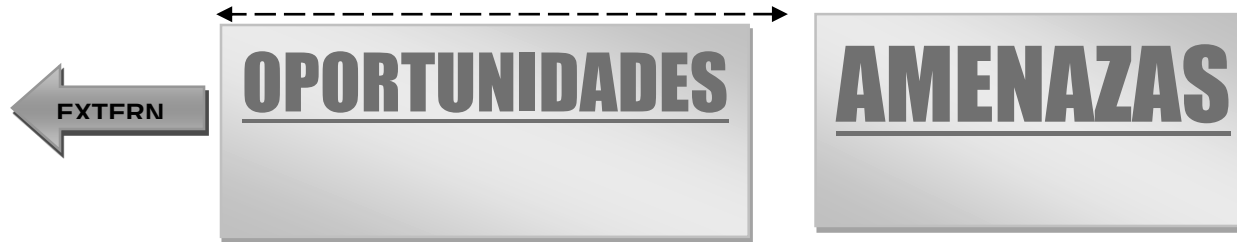


Figura 5. Matriz FODA

Pasos para elaborar un análisis mediante la matriz FODA se debe:

1. Establecer los objetivos. Deben ser claros, específicos, medibles, realistas y ubicados en el tiempo.
2. Análisis externo: se debe identificar los puntos fuertes u oportunidades existentes en el entorno de las instituciones públicas y cómo se pueden aprovechar. De igual forma, se identifican las diferentes amenazas existentes en el entorno y cómo pueden evitarse o eliminarse. Las amenazas hacen referencia a factores externos, más allá del control de la institución pública, y que pueden poner en riesgo los proyectos, programas establecidos y la consecución de los objetivos.

Para la elaboración del análisis o diagnóstico situacional mediante la matriz FODA en una institución pública, se deben considerarlos siguientes factores:

- Situación cultural, social y económica de la comunidad o población en donde se ubica la institución pública.
- Demografía: estudio o análisis de las poblaciones, a través de estadísticas.



- Situación política: leyes, normas en las que se contemplen las funciones o actividades de la institución pública, así como políticas gubernamentales que influyen en las actividades internas y externas de la misma.
 - Análisis de la demanda: características de los usuarios del servicio, necesidades de la sociedad.
3. Análisis interno: fortalezas con que cuenta la institución pública y cómo se pueden maximizar, así como sus debilidades y cómo se pueden minimizar o eliminar.
 4. Diseño del análisis de la matriz FODA: una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, es posible construir la matriz FODA, la cual permite visualizar, en forma esquematizada, la situación real de la misma.
 5. Las alternativas estratégicas deben responder a los siguientes cuestionamientos:
 - ¿Cómo la institución pública puede eliminar o minimizar sus **debilidades**?
 - ¿Cómo la institución pública puede aprovechar sus **fortalezas**?
 - ¿Cómo la institución pública puede aprovechar las **oportunidades**?
 - ¿Cómo puede prepararse para enfrentar las **amenazas**?
 6. El principal objetivo de la matriz FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

La matriz FODA es una herramienta de análisis de gran beneficio para las instituciones públicas, ya que con ella es posible identificar factores internos y externos que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de programas sociales establecidos en beneficio de las poblaciones. Al conocer el análisis interno y externo a través de la matriz FODA, se puede comprender su importancia en la implementación, desarrollo y seguimientos del proceso de la administración estratégica, ya que es posible considerar las contingencias que pueden suceder en un escenario futuro para estar preparados y enfrentarlas de la mejor manera posible.



La siguiente herramienta es el PEST

Análisis de Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

Es una herramienta de medición que permite evaluar los mercados en que se encuentran las empresas. Sirve para analizar el crecimiento y declive de un mercado, así como la posición y dirección de una organización. Los factores que analiza son externos, por lo cual algunos autores recomiendan realizar este análisis antes de desarrollar el FODA. Esta herramienta se puede utilizar también en las instituciones públicas, ya que analiza el entorno estratégico externo en el que se encuentra la institución, lo que es de gran importancia para la misma, ya que el entorno está directamente relacionado con sus actividades y funciones. El análisis PEST es un conjunto de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, mediante los cuales es posible entender, presentar y discutir para la toma de decisiones, ya que los factores externos son difíciles de controlar por las instituciones y, en algunas ocasiones, son impredecibles; lo mismo pueden ser amenazas u oportunidades, ya que existen factores específicos de una comunidad, por lo cual una institución pública debe jerarquizar y controlar los factores externos que influyen en ella para el logro de sus objetivos.



A continuación se presenta una matriz como ejemplo, con puntos que se deben considerar en cada uno de los factores:

Políticos	Económicos
• Factores ecológicos/ambientales • Legislación actual y futura • Legislación internacional • Procesos y entidades regulatorias • Políticas gubernamentales • Periodo gubernamental y cambios • Políticas de comercio exterior • Presupuesto asignado • Grupos de presión internacionales	• Factores económicos • Tendencias en la economía local • Economía y tendencias en otros países • Asuntos generales de impuestos • Estacionalidad y asuntos climáticos • Necesidades de los usuarios
Sociales	Tecnológicos
• Usos y costumbres de las comunidades • Tendencias de estilo de vida • Demografía • Cambios de leyes que afecten factores sociales • Factores étnicos y religiosos	• Desarrollos tecnológicos de punta • Tecnologías/soluciones sustitutas • Madurez de la tecnología • Información y comunicación • Legislación tecnológica • Potencial de innovación • Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes

Para realizar el análisis se elabora una lista de factores en cada dimensión. Se elaboran preguntas referentes al tema o problema a analizar; cada uno de los participantes puede realizar una lluvia de ideas. Después, se jerarquizan los factores más relevantes o significativos con implicaciones directas en la institución pública.



En la administración estratégica, es importante conocer y utilizar adecuadamente las herramientas para lograr los mejores resultados posibles que beneficien a todos los usuarios de los servicios de la institución pública. En el siguiente punto se revisará los tipos de estrategias, lo que permite elegir las más adecuadas, considerando misión, visión y objetivos de las instituciones públicas.

1.6. Tipos de estrategias

Según Menguzzato y Renau (Hernández, 2014). Existen dos alternativas fundamentales al elegir el tipo de estrategia a utilizar en una organización: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva, que permiten definir las estrategias posibles. El conjunto de estrategias derivado de estos conceptos se encuentra en el siguiente cuadro:

Criterio	Tipo de estrategia
Estrategia según el ciclo de vida	Estrategias de crecimiento
	Estrategias de estabilidad y supervivencia
Estrategias competitivas	Estrategia de liderazgo en costos
	Estrategia de diferenciación
	Estrategia de segmentación en el mercado

Estrategias de crecimiento. Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno; es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etcétera, o acudiendo al crecimiento externo; esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. Se distinguen:



- **Estrategias de crecimiento**

Orientadas a aumentar la participación de las empresas en los mercados en los que compiten; a ampliar su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.

- **Estrategias de crecimiento estable**

Son estrategias rutinarias, continuistas y defensivas, sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado. La tasa de crecimiento es la misma que en ejercicios anteriores.

- **Estrategias de estabilidad y supervivencia**

- a) Estrategia de saneamiento. Se aplica en fases de inestabilidad para frenar caída de las ventas y beneficios, incrementando la eficiencia de la empresa y saneando su situación económico-financiera.
- b) Estrategia de cosecha. Cuando la situación de una empresa es relativamente buena, a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implantación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que servirá para sanear la empresa y reemprender el crecimiento.
- c) Estrategia de desinversión y liquidación. Esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, dándose un agravamiento en la situación de la empresa. Consistirá en la venta de partes de



la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión reducida.

- **Estrategias competitivas**

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto.

- **Estrategia de liderazgo en costes**

Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en costes menores que la competencia, aunque no puede demeritarse la calidad del producto o servicios.

- **Estrategia de diferenciación**

Consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que lo mueve a pagar un precio superior.

- **Estrategia de enfoque o alta segmentación**

Se centra en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitado el ámbito de su competencia, esta estrategia puede ser, a su vez, de liderazgo en costos o de diferenciación con las ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan (Hernández, 2014).



Actualmente se identifican diferentes tipos de estrategias, las cuales no son aplicables en su totalidad a instituciones públicas, ya que, a diferencia de organizaciones privadas, buscan otorgar servicios a la población en forma equitativa, sin buscar lucro. A continuación se presentan tipos de estrategias, en la Figura 6.

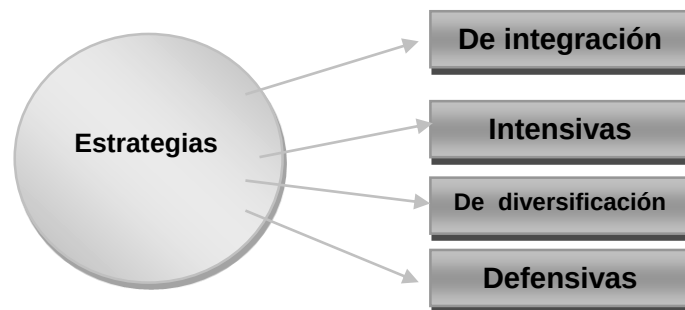


Figura 6. Tipos de estrategias

- Estrategias de integración

Dentro de las estrategias de integración existe una clasificación: integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal. Estas estrategias se identifican como estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical guían a la organización a controlar distribuidores, proveedores y competencia.



Integración hacia delante	Guía para aumentar el control sobre los distribuidores. En el país es posible identificar a los servicios de salud, ya que algunos grupos adquieren hospitales para fortalecerlos y hacerlos productivos. Una forma eficaz de aplicar la integración hacia delante es otorgar franquicias, ya que así los negocios se pueden, pues costos y oportunidades son compartidos por varias personas.
Integración hacia atrás	Fabricantes y distribuidores compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para incrementar el control sobre los proveedores de una institución pública, o para adquirir el dominio. Esta estrategia es utilizada cuando los proveedores de la institución no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades. Actualmente se ha incrementado los usuarios que, al comprar sus productos, consideran las repercusiones ambientales (reciclaje), ya que algunas instituciones públicas utilizan la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores en cuestiones ambientales.
Integración horizontal	Busca adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de las organizaciones competidoras permiten aumentar las economías de escala, y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

- Estrategias intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto se conocen como “estrategias intensivas”, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la organización con los productos existentes.



Penetración en el mercado	Busca incrementar la participación en el mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer promociones de ventas o reforzar las actividades publicitarias.
El desarrollo del mercado	Desarrollar el mercado requiere introducir productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable, por lo que muchas industrias tendrán dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros mercados.
El desarrollo del producto	Pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso en investigación y desarrollo.

- Estrategias de diversificación

La estrategia de diversificación se divide en: concéntrica, horizontal y conglomerada. En la actualidad, las estrategias de diversificación no son tan útiles, ya que se dificulta administrar negocios. Michael Porter (Amaya, 20015) dice que “los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia”. De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peters y Waterman, (Amaya, 2005) aconsejan a las empresas que se “ciñan a la trama” y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.



Diversificación concéntrica	La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de ésta es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e Internet.
Diversificación horizontal	La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales, se llama diversificación horizontal. Ésta no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado, porque una organización debe conocer bien a sus clientes actuales.
Diversificación en conglomerado	Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar a empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. General Electric es un ejemplo de una organización muy diversificada; fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradoras.

- Estrategias defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadas, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.



Empresa de riesgo compartido (<i>jointventure</i>)	Es una estrategia que se da cuando dos organizaciones o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la organización no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.
Encogimiento	Cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos, a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento en una institución pública puede significar la venta de terrenos y edificios para reunir dinero para seguir otorgando los servicios a los usuarios.
Desinversión	Implica vender una división o parte de una organización.
Liquidación	Implica vender los activos de una organización, en partes.

Fuente: Amaya (2005).

Se ha revisado diferentes tipos de estrategias, que permiten a las instituciones públicas implementarla administración estratégica como una herramienta para el logro de la misión, visión y objetivos. Se debe considerar que no todas son aplicables para las instituciones públicas, ya que no buscan la rentabilidad o lucro, sino que su principal objetivo es garantizar programas sociales que benefician a diferentes comunidades de México en forma equitativa, eficiente y eficaz.



Con la elección de las estrategias, se debe considerar las características que la institución pública debe desarrollar para obtener resultados positivos en beneficio de la población en México. A continuación se enlistan algunas:

- Guía a las instituciones públicas a ser proactivas. Al definir su propio futuro, la institución pública tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino.
- Ayudar a las instituciones públicas a diseñar y plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional en la elección de la estrategia.
- Se identifica una visión objetiva de los problemas administrativos y consecuencias de los cambios adversos en una institución pública.
- Construye una estructura para la comunicación interna con todos los equipos de trabajo.
- Fomenta la disciplina y formalidad a la dirección de una institución pública.
- Minimiza el tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones erróneas.
- Se detectan oportunidades, se clasifican las prioridades y se utilizan en beneficio de la institución pública.
- Es un marco para organizar, coordinar y controlar las actividades de la institución pública en forma eficaz y eficiente.
- Optimización de la asignación de recursos.
- Toma de decisiones adecuada, encaminada al logro de los objetivos planteados.
- Punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- Fomenta la integración del comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
- Estimula el pensamiento previsor.
- Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.



En este momento es posible identificar la importancia que tiene la elección de las estrategias adecuadas que definirán los caminos a seguir de las instituciones públicas, para cumplir, en forma eficiente, sus funciones y programas en beneficio de las comunidades. Si se pretende ampliar la cobertura de los servicios o programas, la institución pública debe elegir las estrategias a implementar, considerando siempre que una estrategia debe ser real, alcanzable y coordinada por una dirección competente, ya que dirigirá a la institución pública a garantizar los servicios a la población en forma eficaz y eficiente.

Cierre

Actualmente, la administración estratégica es una herramienta de gran utilidad para las instituciones públicas en México, pues implementan proyectos para dar cumplimiento a su misión, visión y objetivos, en beneficio de las comunidades. A través de la administración estratégica, se consideran escenarios futuros, en los cuales se debe enfrentar cambios y retos, a través de los que es posible alcanzar objetivos con eficacia y eficiencia. La administración estratégica es dirigida por un estratega que guía al equipo de trabajo a desarrollar, implementar y dar seguimiento a proyectos sociales en beneficio de las comunidades, mediante la optimización de los recursos públicos.

En la siguiente unidad, se revisará los conceptos de análisis internos y externos en las instituciones públicas para continuar con el proceso de la administración estratégica.



Para saber más

Celis, J. (10 de Octubre de 2103). *Como hacer una buena visión empresarial* [Archivo de video]. Consultado de

https://www.youtube.com/watch?v=gzrEcigV_yA

Muñoz, C. (8 de abril de 2014). *Misión, Visión y Objetivos funcionales* [Archivo de video]. Consultado de

<https://www.youtube.com/watch?v=QLGONQVT7PM>

Rodríguez, S. (11 de diciembre de 2012). *Empresas Privadas, Públicas y Asociaciones.wmv* [Archivo de video]. Consultado de

<https://www.youtube.com/watch?v=GsbHt0JxsL8>

Fuentes de consulta

- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y estrategia*, Colombia: Universidad de Santo Tomás Aquino.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*: México: Pearson Educación.
- Hernández, M. (2014). *Administración de empresas*. España: Pirámide.
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
- Reyes, A. (2005). *Administración por objetivos*, México: Limusa.
- Saavedra, J. (2005). Administración estratégica: evolución y tendencias. *Economía y administración*, 64. Recuperado de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
- *Secretaria del Desarrollo Social*. (s. f.). Consultado el 7 de septiembre de 2016 de <http://www.gob.mx/sedesol/que-hacemos>
- *Secretaria de Energía*. (s. f.). Consultado el 7 de septiembre de 2016 de <http://sustentabilidad.energia.gob.mx/porta/DefaultS.aspx?id=2446>



- Stoner, J., Freeman, E. y Gilberth, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Subramaniam, K., Vinogradov, S. (2013). *Improving the neural mechanisms of cognition through the pursuit of happiness*. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7, Article 452.
- Thompson, A., Peteraf, M. y Gamble, J. (2015). *Administración Estratégica. Teorías y Casos*. España: McGrawHill.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.