

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA



La formulación de la estrategia se basa en el análisis de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección.

Como ya hemos observado con anterioridad, la misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y los principios éticos constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización. La formulación, por lo tanto, no concluye con el establecimiento de las metas, sino que determina de qué manera alcanzarlas a partir de la situación en la que se encuentra la organización.

De este modo, la formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que dispone la empresa con el fin de generar una respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

4.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las principales actividades que conforman la formulación de la estrategia son la percepción de las oportunidades y las amenazas en el entorno en el que se desarrolla la compañía, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones. No obstante, antes de inclinarse por una elección u otra, se deben valorar las fortalezas y las debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles y el alcance de esta. De este modo, será preciso determinar su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes. La opción que resulte de conjuntar la oportunidad y la fortaleza en un nivel de riesgo constituye lo que podemos denominar “estrategia económica”.

La formulación estratégica está constituida por cinco pasos fundamentales:

- I. Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización.
- II. Análisis del entorno. Este trata de determinar qué factores o condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata de identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
- III. Análisis interno. Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.
- IV. Revisión de la misión y objetivos de la organización. Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados en función de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así, la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.
- V. Formulación de la estrategia. Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.

Una vez hayamos formulado la estrategia, se deberá proceder a su implantación y puesta en marcha, que debe resultar eficaz y debe contribuir al logro de los objetivos planteados por la empresa.

Es importante remarcar que una mala implantación puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz; de modo que resulta importante examinar el proceso de implantación para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización. La implantación de la estrategia comprende una serie de actividades de naturaleza administrativa. Determinado el propósito, es posible movilizar los recursos de la compañía con el fin de lograr su realización. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permitan la coordinación de las actividades subsecuentes.

4.2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa se ocupa de tres aspectos clave que enfrenta la corporación en general:

- I. La orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción (estrategia direccional).
- II. Las industrias o mercados en los que compite la empresa por medio de sus productos y unidades de negocio (estrategia de cartera).
- III. La manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocio (estrategia de sombrilla, parenting).

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande (CM).

La estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo. La estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de una empresa.

4.3. CÓMO RELACIONAR LAS OPORTUNIDADES CON RECURSOS

La determinación de la estrategia adecuada se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente. Los elementos a identificar en esta fase son:

- Margen de opciones estratégicas.
- Reducción de este margen ocasionado por el reconocimiento de las restricciones impuestas por la capacidad corporativa.
- Determinación de una o más acciones en niveles adaptables de riesgo.

4.3.1. La naturaleza del medio ambiente de la compañía

El medio ambiente donde se desarrolla una organización, como el de cualquiera entidad orgánica, es el patrón o modelo de todas las decisiones e influencias que afectan la vida y el desarrollo de la empresa.

Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en ella; estas influencias son tecnológicas, económicas, físicas, sociales y políticas. El estratega es a menudo muy consciente –al menos intuitivamente– de tales aspectos del medio ambiente en que se encuentra. Sin embargo, en todas estas categorías tiene lugar el cambio en grados diversos, muy rápido en tecnología, más lento en políticas. Los cambios en el medio ambiente precisan de un monitoreo continuo de la definición de la compañía de lo que es su negocio, de lo contrario, la empresa cometerá errores y acabará por ser obsoleta.

Dado que, por definición, la formulación de la estrategia se emprende con el futuro en mente, los ejecutivos que participan en el proceso de planeación estratégica deberán ser conscientes de todos aquellos aspectos del medio ambiente.

De este modo, se deberán considerar:

- **Tecnología:** Desde el punto de vista del estratega corporativo, los desarrollos tecnológicos no son solo los más rápidos, sino los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una compañía establecida. Estos desarrollos incluyen los descubrimientos científicos, el impacto del desarrollo

de productos relacionados con ellos, las menos dramáticas mejoras en equipos y procesos y el avance en la automatización y el procesamiento de datos.

- **Ecología:** Solía ser posible dar por sentadas las características físicas del medio ambiente y hallarlas favorables para el desarrollo industrial. Los centros fabriles eran elegidos siguiendo criterios tales como la presencia de agua para procesos y enfriamiento, el acceso a diversos medios de transporte, y la estabilidad de las condiciones del suelo. No obstante, con el aumento de la sensibilidad hacia el impacto sobre el medio ambiente físico que provoca la actividad industrial, se vuelve esencial, y a menudo un requisito legal, considerar la expansión planificada, e incluso cómo la operación continua bajo parámetros cambiantes podría afectar y afectará las condiciones del aire, del agua, la densidad de tráfico, y, en general, la calidad de vida de cualquier área en la que una compañía busque establecerse. En otras palabras, se vuelve prioritario el cuidado y la conservación del entorno por parte de las empresas.
- **Economía:** Las empresas deben habituarse a monitorear tendencias económicas para no verse sorprendidas por desarrollos drásticos, tal como la internacionalización de la competencia, el desarrollo de los países del Tercer Mundo, la influencia de potencias mundiales en la demanda y la cultura en los países en desarrollo y la consecuente reacción del nacionalismo, la creciente importancia de las grandes corporaciones multinacionales y las consecuencias de la hostilidad de países anfitriones, la recurrencia de la recesión, y la persistencia de la inflación en todas las fases del ciclo económico. Las consecuencias de las tendencias económicas mundiales necesitan ser monitoreadas con mucho mayor detalle en cualquier compañía.
- **Industria:** A pesar que el medio ambiente industrial es aquel del cual los estrategas de una compañía creen estar mejor enterados, las oportunidades y riesgos que se encuentran en él son a menudo malinterpretados debido a una excesiva familiaridad y una aceptación sin elementos críticos de la relativa posición establecida de los competidores.
- **Sociedad:** El desarrollo social del cual se mantienen al tanto los estrategas incluye fuerzas tan influyentes como la pugna por la igualdad de los grupos minoritarios, la exigencia de oportunidades y reconocimiento por parte de las

mujeres, los patrones cambiantes de trabajo y ocio, los efectos de la urbanización sobre el individuo, la familia, y el vecindario, el aumento del crimen, el declive de la moral convencional y la cambiante composición de la población mundial.

- **Política:** Las fuerzas políticas importantes para las empresas son similares en su extensión y complejidad, las relaciones cambiantes, la relación entre la empresa privada y el gobierno, entre los empleados y la administración, el impacto de la planificación nacional sobre la planificación corporativa y el surgimiento de lo que George Lodge (1975) llama la ideología comunitaria.

El cambio amenaza a todas las estrategias establecidas. Sabemos que una compañía próspera –en sí misma un sistema viviente– se encuentra inmersa en una variedad de interrelaciones con sistemas más grandes que involucran factores tecnológicos, económicos, ecológicos, sociales y políticos. Si los desarrollos del medio ambiente destruyen y generan oportunidades de negocios, se impone como particularidad para una planeación inteligente poseer nociones de instancias específicas relevantes para una compañía en particular.

4.4. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Sin un proceso de evaluación de estrategias, una estrategia no puede ser formulada ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo o que forme parte de un procedimiento organizacional de visión. La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa.

El encargado de realizar la evaluación deberá tener en cuenta aspectos tales como:

- ✓ Cada estrategia de negocios es única y original.
- ✓ La estrategia está dedicada, como prioridad, a la selección de metas y objetivos.
- ✓ Se deben establecer sistemas formales de revisión de estrategias, ya que en ocasiones se pueden generar situaciones conflictivas.

4.4.1. Principios de la evaluación de estrategias

- I. **Consistencia.** La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- II. **Consonancia.** La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios que en él ocurren.
- III. **Ventaja.** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
- IV. **Factibilidad.** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles ni tampoco generar problemas irresolubles.

Una estrategia que no logre satisfacer uno o más de estos criterios resultará más que sospechosa, pues no será capaz de desempeñar una o varias de las funciones clave para la supervivencia de la empresa. La experiencia previa en un ámbito específico permitirá al analista agudizar estos criterios, así como añadir otros que sean adecuados para resolver las complicaciones que se presenten.

La evaluación de estrategias no constituye una tarea exclusivamente intelectual. Los aspectos que comprende son tan importantes y están tan asociados con la distribución del poder y la autoridad como para que la formulación y la evaluación de estrategias tengan lugar a solas. En efecto, rara vez se emprenden evaluaciones de estrategias que sean explícitas y formales. La evaluación de la estrategia constituye un proceso continuo, difícil de separar de los sistemas normales de planeación, reporte, control y recompensas.

Como proceso, la evaluación de estrategias es el resultado de actividades y eventos que guardan una estrecha relación con los sistemas de control y recompensas, así como con sus respectivos sistemas de planeación e información a su estructura, historia y cultura particular.