

**Resumen del libro:
Conceptos de Administración Estratégica de Fred
R. David**



Capítulos I y IV

Maestría en Administración de Proyectos (MAP)

**Universidad para la Cooperación
Internacional UCI.**

Tabla de contenido

Capítulo 1. La naturaleza de la administración estratégica.....	3
A. Definición	3
B. Los siete términos clave	4
1. Los estrategias.....	4
2. La declaración de la misión.	5
3. La adecuación de los factores internos y externos y la matriz AODF para formular estrategias	5
4. Las amenazas y oportunidades externas.....	6
5. Las debilidades y fuerzas internas.	6
6. Los objetivos a largo plazo.	7
7. Las estrategias.	7
8. Los objetivos anuales.....	7
9. Las políticas.	7
Capítulo 6. Análisis y elección de la estrategia.....	8
La matriz AODF para formular estrategias.....	8
Bibliografía	12

Capítulo 1. La naturaleza de la administración estratégica

En el proceso de administración estratégica es importante considerar los siguientes planteamientos

1. La comunicación es básica, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la institución. Una adecuada comunicación entre trabajadores de confianza y sindicalizados, alumnos y profesores, bajo la participación de procesos sinérgicos y empáticos, repercutirá en una mayor participación de la comunidad universitaria para brindar su apoyo a las tareas universitarias, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos institucionales. El diálogo y la participación son esenciales, es fundamental que los trabajadores de confianza y los sindicalizados estén muy bien informados sobre la misión y visión de la UAEM, los objetivos generales y particulares de la dependencia, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y programas de desarrollo y la importancia de brindar un adecuado servicio a la comunidad universitaria.
2. La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas. Las fronteras entre los países ya no nos imponen límites, el contemplar nuestras actividades desde una perspectiva global será estratégico para el adecuado desarrollo institucional, el comprender que en el ámbito de la investigación, de la educación, de la difusión de la cultura, de la extensión y vinculación con la sociedad se manifiesta la universalidad de pensamiento y el que los trabajadores universitarios debemos mantener una actitud proactiva que responda a los requerimientos y necesidades de la comunidad universitaria y los sociales que requiere la nación para hacer frente al inevitable proceso de globalización.
3. El ambiente es un elemento clave de la estrategia. Resulta prioritario concientizar a la comunidad universitaria de que después de la guerra fría la amenaza más latente para el bienestar de la población, es el menoscabo y la explotación constante del medio ambiente. Mark Starik de la Universidad George Washington, afirma: “La década de los años noventa será crítica para detener y revertir la destrucción y el deterioro ecológicos de todo el mundo. Se trata de un elemento estratégico que requiere de la atención inmediata y sustancial de todas las empresas y directivos”.

A. Definición

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

B. Los siete términos clave

En la administración estratégica es importante considerar los siete términos clave que son: estrategias, declaración de la misión, amenazas y oportunidades externas, fuerzas y debilidades internas, políticas y, objetivos anuales y a largo plazo.

1. Los estrategas

Los estrategas son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo presidente del consejo, director general, presidente, director ejecutivo, propietario, canciller, decano, emprendedor. Hace poco, Jonás, Fry y Srivastva afirmaron que las tres responsabilidades primordiales de los estrategas de las organizaciones son crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones.

Se supone que los estrategas de los años noventa cambiarán siguiendo las líneas que se presentan en la tabla siguiente:

Tabla

Atributos que tienen los directores generales y los que se necesitarán: porcentaje de atributos o capacidades dominantes en los DG actualmente y los que serán importantes para los DG del año 2000.

Conducta Personal	Ahora	Año 2000	Conocimientos y Habilidades	Ahora	Año 2000
Transmite un sólido sentido en su visión	75 %	98 %	Formular estrategias	68 %	78 %
Vincula la remuneración y el desempeño	66 %	91 %	Administrar recursos humanos	41 %	53 %
Se comunica con frecuencia con los empleados	59 %	89 %	Economía y política internacionales	10 %	19 %
Concede importancia a la ética	74 %	85 %	Ciencia y tecnología	11 %	15 %
Hace planes para la sucesión de mando	56 %	85 %	Conocimientos de computación	3 %	7 %
Se comunica con frecuencia con los clientes	41 %	78 %	Mercadotecnia y ventas	50 %	48 %
Reubica o despide a los empleados que no cumplen	34 %	71 %	Negociación	34 %	24 %
Recompensa la lealtad	48 %	44 %	Contabilidad y finanzas	33 %	24 %
Toma todas las decisiones importantes	39 %	21 %	Manejo de medios y hablar en público	16 %	13 %
Se conduce conservadoramente	32 %	13 %	Producción	21 %	9 %
Fuente: Lester Korn, "How the Next CEO Will Be Different", Fortune (22 de mayo de 1989): 157. Nota: esta información está basada en una encuesta realizada por la Universidad de Columbia, de 1500 ejecutivos de 20 países, 870 de ellos directores generales.					

Por ejemplo en el año 2000, los estrategas serán líderes más visionarios, relacionarán mejor las compensaciones y el desempeño, se comunicarán con más frecuencia con los empleados y darán mayor importancia a la ética empresarial.

Los estrategas son tan diferentes como las propias organizaciones y estas diferencias se deben tomar en cuenta para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Los estrategas tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés

por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto o largo plazo y estilo de administrar.

La mayoría de los estrategas coinciden en que la responsabilidad social primordial de cualquier negocio debe ser producir una utilidad que baste para cubrir los costos futuros, porque si no lo logra, no podrá cumplir con ninguna otra responsabilidad social. Los estrategas deben estudiar los problemas sociales en términos sus posibles costos y beneficios para la empresa y abordar las cuestiones sociales que le reditarán más a la empresa.

2. La declaración de la misión.

Es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados". Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Ciertas investigaciones arrojan que 60% de las organizaciones cuentan con una declaración formal de su misión y que las empresas que obtienen mejores resultados cuentan con declaraciones de su misión mejor elaboradas que las empresas con peores resultados

3. La adecuación de los factores internos y externos y la matriz AODF para formular estrategias

Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables. Por ejemplo una empresa que tiene demasiado capital de trabajo (una fuerza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual de 40% registrada por la industria aeroespacial (una oportunidad externa) para adquirir una empresa de la industria aeroespacial. Este ejemplo demuestra una adecuación simple uno a uno. En la mayoría de los casos, las relaciones internas y externas son más complicadas y su adecuación requiere de una infinidad de alineaciones para cada una de las estrategias generadas. La siguiente tabla ilustra el concepto básico de la adecuación:

Tabla 2:

Cómo realizar la adecuación de los factores internos y externos para formular estrategias alternativas.

Factor Interno Clave		Factor Externo Clave		Estrategia Resultante
Exceso de capacidad de trabajo (fuerza interna)	+	Crecimiento anual del 20% en la industria de cablevisión (oportunidad externa)	-	Adquirir Visión cable, Inc.
Insuficiencia de capacidad (fuerza interna)	+	Salida de la industria de dos competidores extranjeros importantes (oportunidad externa)	-	Perseguir integración vertical comprando instalaciones de la competencia
Gran experiencia en I y D (fuerza interna)	+	Cantidad decreciente de adultos jóvenes (amenaza externa)	-	Desarrollar productos nuevos para adultos con más años

4. Las amenazas y oportunidades externas.

Otros dos términos clave para el estudio de la administración estratégica son las oportunidades y las amenazas externas. Estos términos refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término de "externas".

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de investigación, la recopilación y asimilación información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o a análisis de la industria.

5. Las debilidades y fuerzas internas.

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad puede significar una fuerza. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. Por ejemplo, un porcentaje

elevado en la rotación de inventarios podría no ser una fuerza en el caso de una empresa que pretende que sus existencias no se agoten nunca.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

6. Los objetivos a largo plazo.

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones.

7. Las estrategias.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

8. Los objetivos anuales.

Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. En el caso de una organización grande se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones y de funciones. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

9. Las políticas.

El último término clave son las políticas, es decir, el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los

objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

La mayoría de las veces, las políticas se enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información. Las políticas que se establecen a nivel corporativo, se aplican a toda la organización, a nivel divisiones y se aplican a una sola división, o a nivel de funciones y se aplican a actividades o departamentos concretos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes por implantar las estrategias porque delinean lo que la organización espera de sus empleados y de sus gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos

Capítulo 6. Análisis y elección de la estrategia

La matriz AODF para formular estrategias.

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización

fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments uso un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz AODF. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Ilustración

La matriz AODF para la formulación de estrategias

		FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
		1.	1.
		2.	2.
		3.	3.
	<i>Dejar siempre en blanco</i>	4.	4.
		5. Anotar las fuerzas	5. Anotar las debilidades
		6.	6.
		7.	7.
		8.	8.
		9.	9.
		10.	10.
OPORTUNIDADES-O		ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1.		1.	1.
2.		2.	2.
3.		3.	3.
4.		4.	4.
5. Anotar las oportunidades		5. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	5. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
6.		6.	6.
7.		7.	7.
8.		8.	8.
9.		9.	9.
10.		10.	10.
AMENAZAS-A		ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1.		1.	1.
2.		2.	2.
3.		3.	3.
4.		4.	4.
5. Anotar las amenazas		5. Usar las fuerzas para evitar las amenazas	5. Reducir las debilidades y evitar las amenazas
6.		6.	6.
7.		7.	7.
8.		8.	8.
9.		9.	9.
10.		10.	10.

Nótese a que la matriz AODF cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz AODF se lleva acabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz AODF, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación. La ilustración siguiente contiene un ejemplo de una matriz AODF para una compañía del ramo de los alimentos.

Ilustración

La matriz AODF para Campbell Soup Company

	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. La Razón de liquidez aumentó a 2.52 2. El Margen de utilidad aumentó a 6.94 3. La moral de los empleados es buena 4. El Nuevo sistema de información computarizado 5. La participación en el mercado ha aumentado a 24 %	1. No se han resuelto demandas legales 2. La capacidad de la planta ha bajado a 74 % 3. Falta de un sistema de administración estratégica 4. Los gastos de investigación y desarrollo han aumentado 31 % 5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1. Unificación de Europa Occidental 2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos 3. Economías de libre mercado naciendo en Asia 4. La demanda de sopas aumenta 10 % al año 5. Tratado de libre comercio EEUU, Canadá y México	1. Adquirir compañía del ramo de los alimentos en Europa (F ₁ , F ₅ , O ₁) 2. Construir planta manufacturera en México (F ₂ , F ₅ , O ₅) 3. Desarrollar sopas nuevas y saludables (F ₃ , O ₃) 4. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (F ₁ , F ₅ , O ₃)	1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (D ₃ , O ₁) 2. Desarrollar productos nuevos Pepperidge Farm Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (D ₁ , O ₂ , O ₄)
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1. Los ingresos por alimentos sólo están incrementando 1 % al año 2. Los paquetes de alimentos preparados Banquet de Congra encabezan el mercado con una participación del 27.4 % 3. Economías inestables de Asia 4. Las latas de latón no son biodegradables 5. Valor bajo del dólar	1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F ₁ , F ₅ , A ₂) 2. Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F ₁ , F ₅ , A ₂)	1. Cerrar operaciones europeas poco rentables (D ₃ , A ₃ , A ₅) 2. Diversificarse con alimentos aparte de sopas (D ₅ , A ₁)

Las directrices para formular estrategias que se presentaron en el capítulo 2 pueden reforzar el proceso para ajustar los factores clave, internos y externos. Por ejemplo, cuando una organización cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para distribuir sus propios productos (fuerza interna) y los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (amenaza externa), entonces la integración hacia delante puede ser una estrategia FO atractiva. Cuando una empresa tiene demasiada capacidad de producción (debilidad interna) y su industria básica está registrando un descenso en las ventas y las utilidades anuales (amenaza externa), entonces la diversificación concéntrica puede ser una estrategia DA efectiva. Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz AODF. Además, es importante incluir un tipo de anotaciones como "F1, O2," después de cada estrategia de la matriz revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas.

Bibliografía

Fred R. David. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. (5ª. Ed.) México: Editorial Prentice Hall. Información tomada de:
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap65.htm>