



CONTROL DE GESTIÓN

Lección 7

Formulación de estrategias

La formulación de estrategias es el proceso mediante el cual una organización decide sus metas y las estrategias para alcanzarlas. La palabra "metas" denota los amplios fines generales de la organización, mientras que el término "objetivos" se refiere a los pasos concretos que se toman para alcanzar dichas metas en un periodo determinado.

Las metas son intemporales, existiendo hasta que se decida cambiarlas, algo que ocurre raramente. Por ejemplo, para muchas empresas, una meta importante es lograr un rendimiento satisfactorio sobre la inversión, mientras que otras pueden enfocarse en conseguir una amplia participación de mercado. Las organizaciones sin fines de lucro también tienen metas, las cuales suelen orientarse a maximizar la cantidad de servicios ofrecidos con el financiamiento disponible. Durante el proceso de formulación de estrategias, generalmente se asumen las metas de la organización, aunque a veces el enfoque estratégico puede centrarse en las propias metas.

Las estrategias son planes de gran alcance e importancia que establecen la dirección general hacia la cual los directivos desean que se dirija la organización. Por ejemplo, la decisión de un fabricante de autos de producir y vender un vehículo eléctrico sería una decisión estratégica.

La necesidad de formular estrategias surge comúnmente como reacción a la percepción de un peligro, como la incursión de competidores en el mercado, cambios en las preferencias de los consumidores o nuevas normativas gubernamentales, o bien, como respuesta a una oportunidad, como innovaciones tecnológicas, nuevos entendimientos sobre el comportamiento de los clientes o la creación de nuevas aplicaciones para productos existentes. Un nuevo director ejecutivo, especialmente si proviene de fuera de la organización, puede percibir los peligros y oportunidades de manera diferente a su predecesor, lo que a menudo lleva a cambios en las estrategias cuando asume el cargo.

Ejemplo de Cambios en la Dirección Ejecutiva:

Luis V. Gerstner asumió como director ejecutivo de IBM en 1993 y, en seis años, transformó la empresa de una fabricante de servidores a un líder en sistemas de red, servicios de cómputo y soluciones para negocios electrónicos.

Cuando Edward Zander se convirtió en director ejecutivo de Motorola en diciembre de 2003, su

primer paso fue centrar la compañía en los clientes en lugar de en la tecnología. Esto lo llevó a buscar activamente retroalimentación de los principales clientes. Modificó la estructura de bonificaciones de los empleados para basarlas en el desempeño general de la compañía y no en el de sus respectivas divisiones. Este cambio puso fin a las rivalidades entre las "seis tribus guerreras", como se conocían a los seis negocios de Motorola durante el mandato de su predecesor. Aunque muchos cimientos ya estaban establecidos antes de su llegada, el enfoque renovado de Zander resultó en un aumento del 42% en ventas, una triplicación de las utilidades netas y un aumento sextuple en las ganancias operativas del primer trimestre de 2004 en comparación con el mismo periodo de 2003. Durante este tiempo, el precio de las acciones de Motorola subió un 40%.

Por primera vez en su historia, 3M eligió a alguien externo como director ejecutivo en 2000, Jim McNerney. Entre 2000 y 2003, McNerney implementó cambios significativos que resultaron en un aumento del 35% en utilidades y precios de acciones. Sus estrategias incluyeron:

- 1) Enfocarse en sectores de rápido crecimiento como el cuidado de la salud y diseño e ilustración.
- 2) Implementar un programa Seis Sigma a gran escala.
- 3) Establecer medidas para la introducción de productos nuevos.
- 4) Asignar presupuestos de investigación y desarrollo de manera diferenciada, basándose en las oportunidades de crecimiento de cada división.