

Administración Estratégica I

LIC. GABY R. MALPARTIDA S.

CONTENIDO

- **Tema 1**

**Elementos básicos de administración
Estratégica.**

Tema 2

- **El Proceso de planeación estratégica.**

Tema 3

- **Los tipos de estrategias.**

Unidad 1.

Elementos básicos de la Administración estratégica.



OBJETIVOS DE LA UNIDAD 1:

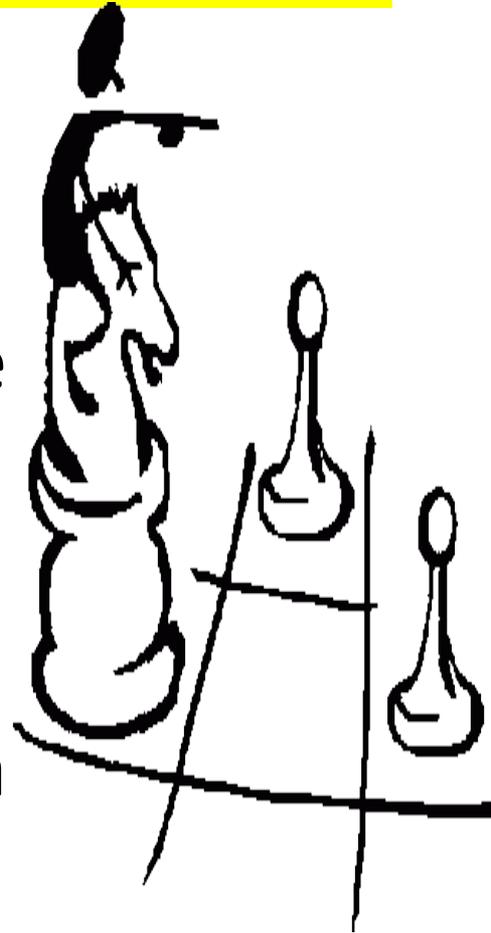
- 1. Comprender el Concepto de Estrategia.**
- 2. Analizar las diferentes partes de la estrategia.**
- 3. Comprender los diferentes Niveles de formulación de las estrategias.**
- 4. Analizar la importancia que tiene para la empresa el Diseño de estrategias.**
- 5. Comprender la relación entre Estrategia, Planeación Estratégica y Dirección Estratégica.**



**CONCEPTOS
FUNDAMENTALES
DE
ESTRATEGIA**

ELEMENTOS DE LA ESTRATÉGIA

1. Relación empresa - entorno.
2. Compromisos de recursos.
3. Formulación y cumplimientos de objetivos.
4. Búsqueda de ventajas competitivas.
5. Influencia determinante de la cultura organizacional.



Que es estrategia?

Orígenes de la palabra **ESTRATEGIA** se remontan a varios siglos antes de nuestra era, el origen etimológico de la palabra;

Strato = Ejércitos

Agein = Dirigir



La **estrategia** es el patrón de los principales objetivos, o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Andrews (1965)

Según MENGUZZATO (1991)
Estrategia es explicitar los
Objetivos generales de la empresa
y los cursos de acciones
fundamentales de acuerdo con los
medios actuales y potenciales de la
empresa, a fin de lograr la
inserción óptima de este medio
socio económico.

WIESERMAN (1983)

la **ESTRATEGIA** será una secuencia condicional de asignación de recursos internamente consistentes que definen la relación de la Organización con su entorno a lo largo del tiempo.



Cada **Estrategia** lleva implícita una serie de **Tácticas** que se suceden a lo Largo del Tiempo la que hace que la Estrategia tenga una visión a largo plazo.

Las decisiones estratégicas pueden ser:

- Definir las actividades a la que se dedicará la empresa.
- Fusión.
- Entrar en nuevos negocios.
- Salir a mercados internacionales.

Toda **decisión estratégica debe hacer que la empresa sea más competitiva.**

Ej. Una empresa puede ser mas competitiva: mejorando la calidad de sus productos, siendo muy eficiente en la utilización de sus activos o tratando de innovar constantemente gracias a fuertes inversiones en investigación.

Un **indicador** claro de que una empresa está teniendo éxito con su estrategia es que obtiene una rentabilidad superior a la de sus competidores.

Es aconsejable que las **empresas cambien el tipo de actividad** pero de forma estable y duradera.

Son tres los **elementos claves** que definen un campo de actividad:

- El producto.
- El mercado.
- La tecnología.

Capacidades distintivas

Se refiere a los recursos humanos, financieros, técnicos y a las habilidades para operar y manejar estos recursos.

También a las capacidades actuales y las potenciales que se irán formando.

Resumen el saber y el saber hacer bien de una organización.

Capacidades distintivas

Es lo que sabemos hacer bien como empresa.

Qué sabemos hacer bien?

Que podríamos aprender a hacer bien?

En qué somos buenos?

Se refiere a los recursos y a las habilidades para utilizar estos recursos (actuales o potenciales).

Una **capacidad distintiva** no vale nada si no se logra convertir en una ventaja competitiva y para esto la empresa tiene que actuar en el mercado.

Ventaja competitiva

Recursos y capacidades de una empresa que le permiten superar a las fuerzas de la competencia de su(s) industria(s)

La **VC** hace superior al producto, al servicio o al negocio en general a la luz y los ojos del cliente. Si es fácil de imitar, entonces es poco duradera.

Las organizaciones competitivas deben ir creando sistemáticamente nuevas ventajas competitivas.

La **VC** es el objetivo fundamental de una estrategia empresarial que cuenta con esa ventaja para posicionarse mejor en el mercado.

Sinergias

Se trata de dar complementariedad al producto o servicio que es el campo de actividad de la empresa, al apoyarse las diversas actividades y áreas de la misma mutuamente.

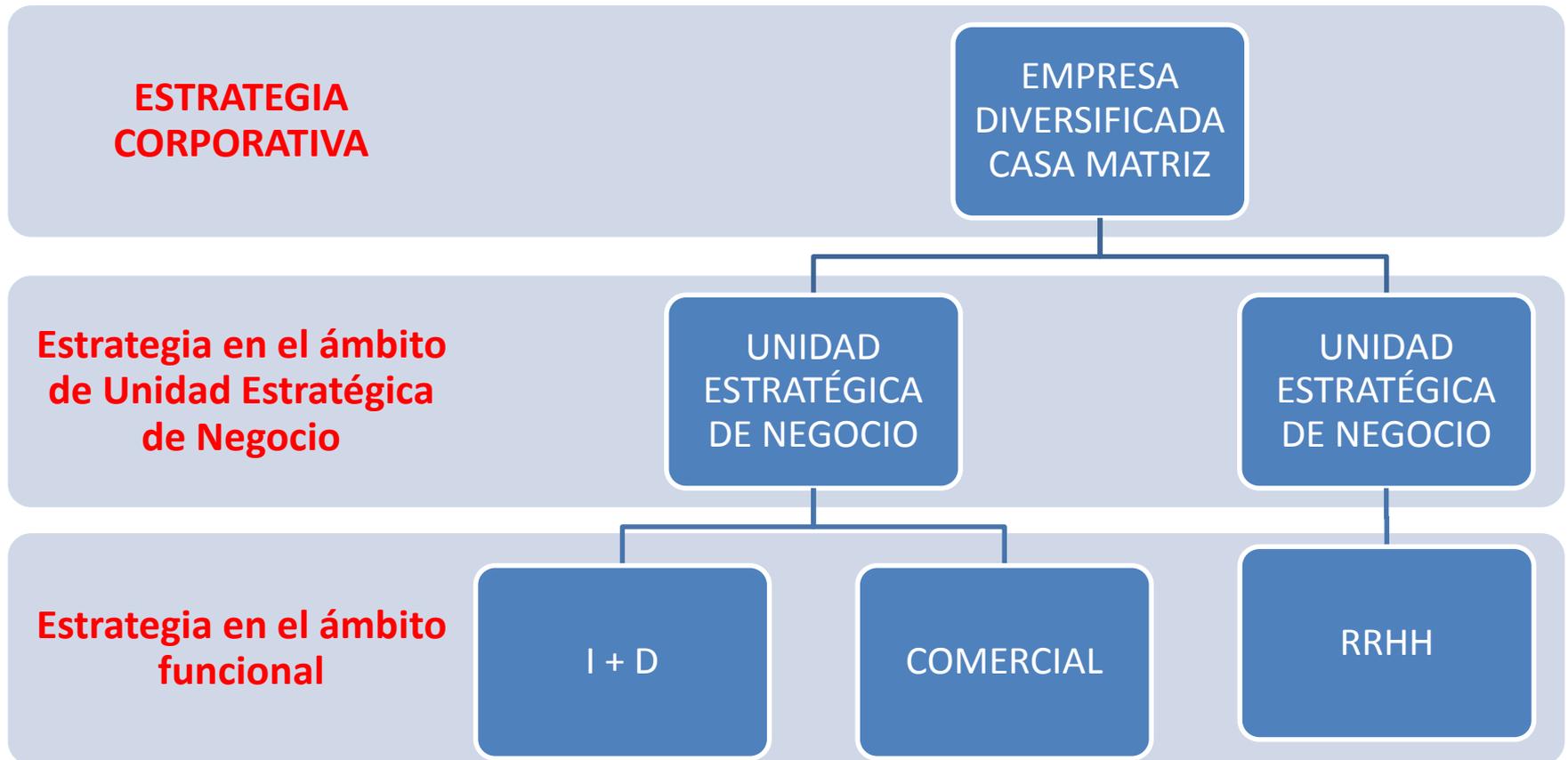
Es trabajar en forma integrada.

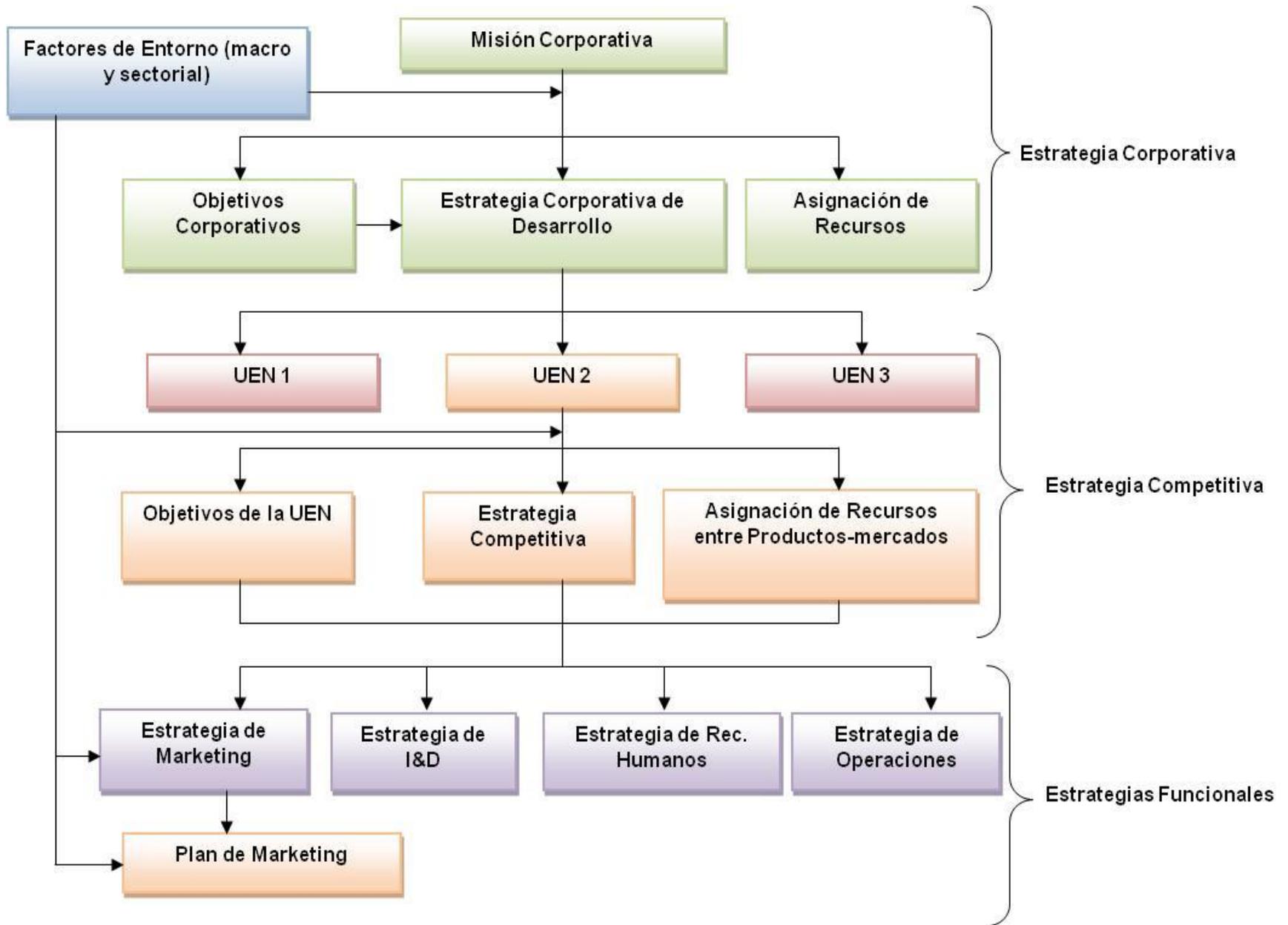
Cómo implementar mejor nuestros recursos, actividades y capacidades distintivas.

Las ventajas de un pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consciente (que es lo contrario de la improvisación despreocupada, las corazonadas y la indolencia), incluyen:

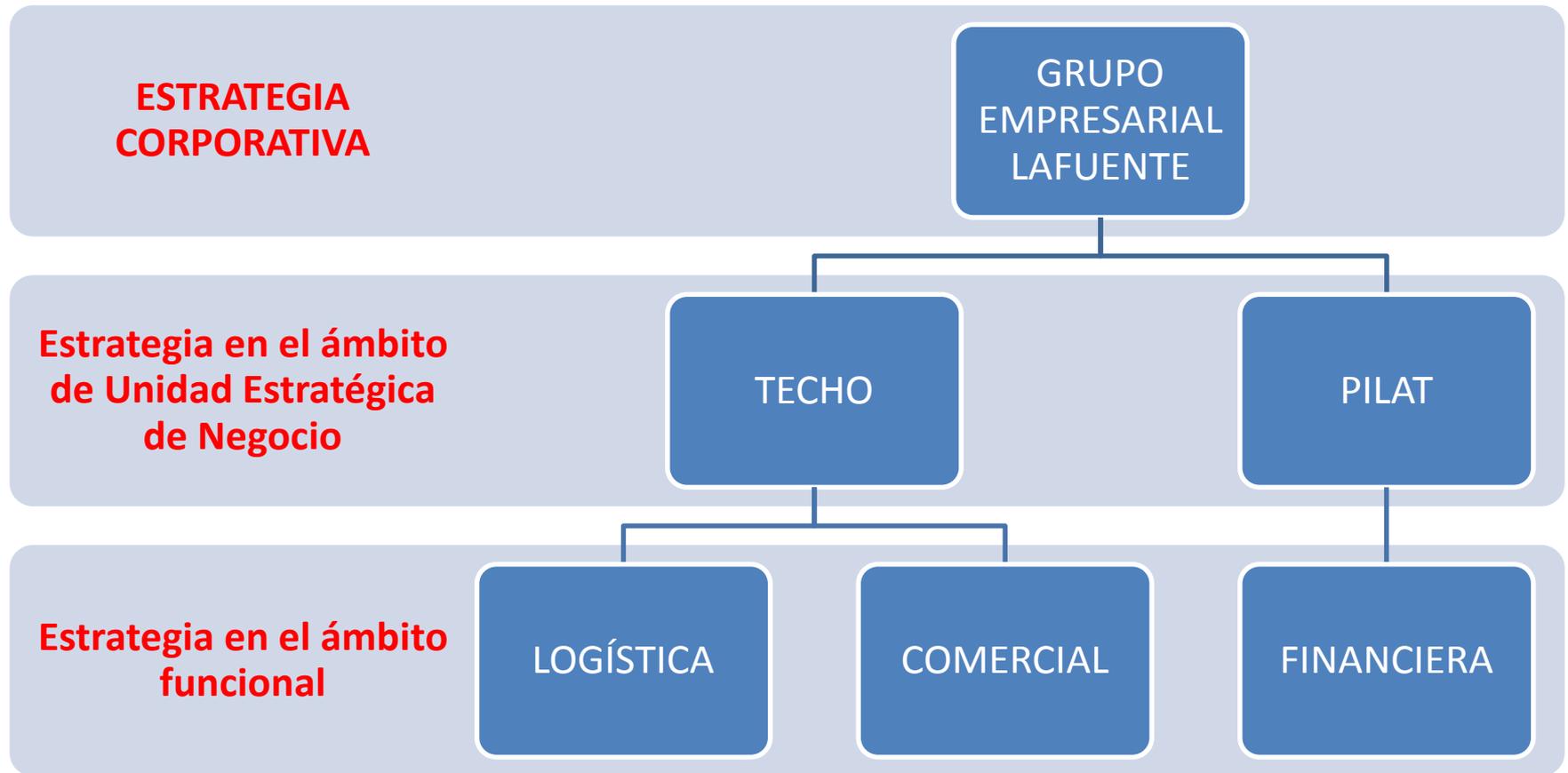
- **Se toman las decisiones sobre el futuro de la empresa basado en una metodología (análisis consciente), evitando las decisiones improvisadas o por intuición**
- **Obliga a los gerentes a mantenerse alertas y vigilantes sobre los cambios del entorno.**
- **Los gerentes adquieren consciencia de la situación interna real que presentan sus organizaciones.**
- **Desarrolla el pensamiento lógico de los gerentes**
- **Se logra desplegar los esfuerzos, recursos y capacidades de la empresa para potenciar las ventajas competitivas que posee.**
- **Permite a los Gerentes asumir un enfoque proactivo (adelantarse a los cambios del entorno)**

Niveles de formulación estratégica





NIVELES DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA



Estrategias en el ámbito corporativo

Son formuladas por la Alta Dirección para dirigir los intereses y operaciones de la Organización que contienen más de una línea de negocios.

Es cuando la empresa es diversificada (varios negocios).

Se define en qué negocios pretende entrar o salir la empresa – Qué me conviene??

- ¿Qué negocios debemos hacer y cuáles debemos dejar?**
- ¿A qué clientes debemos servir?**
- ¿Qué tecnologías debemos utilizar?**
- ¿Cómo administrar nuestra gama de actividades?**
- ¿Cómo adquirir los recursos que se deben asignar a las actividades que hemos decidido aprender?**
- ¿Cuál es la competencia que tenemos y cómo podemos minimizar sus amenazas?**

Estrategia de cada Unidad de Negocios o Unidad Estratégica de Negocios.

Se llama **Unidad de Negocios** a aquella Unidad Organizativa que agrupa todas las actividades que se relacionen entre sí atendiendo a un criterio de segmentación y sirviendo a clientes comunes, con la misma tecnología y la misma función aproximada del producto.

- ▶ Cada Negocio define su estrategia.
- ▶ Cada UEN implica un tratamiento diferente y un pensamiento estratégico también diferente.
- ▶ Las preguntas claves a las que hay que dar respuesta son:

¿Cómo competirán los negocios dentro del mercado?

¿Qué productos y servicios debería ofrecer?

¿A qué clientes intento servir?

¿De qué manera deberán ser administradas las diversas funciones que cumplen las diferentes unidades organizativas de la empresa, con el fin de satisfacer las metas de la organización en el mercado?

¿Cómo serán distribuidos los recursos del negocio?

- **La principal preocupación de la Estrategia de Negocio se centra en como construir y fortalecer la posición Competitiva a largo plazo de la empresa en el mercado.**

Estrategia en el ámbito funcional

- Se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio.
- Una empresa necesita de una Estrategia Funcional para cada actividad funcional importante.
- Las Estrategias Funcionales añaden detalles a la Estrategia del Negocio y determinan el **CÓMO** se dirigirán las actividades funcionales.
- Existen tantas Estrategias como Areas Funcionales tenga la Organización en su Estructura Organizativa de Dirección.
 - Estrategia de I+D. Investigación y Desarrollo.
 - Estrategia de Producción.
 - Estrategia de Marketing.
 - Estrategia de Servicio al Cliente

- ❖ Estrategia de I+D.
- ❖ Estrategia de Producción.
- ❖ Estrategia de Marketing.
- ❖ Estrategia de Servicio al Cliente.

- ❖ Estrategia de Distribución.
- ❖ Estrategia Financiera.
- ❖ Estrategia de Recursos Humanos.
- ❖ Estrategia de Calidad

Toby:

Area comercial

---- Estrategia comercial

Area financiera

--- Estrategia financiera

Area de producción

--- Estrategia de producción

Estrategia operativa.

Tienen un menor alcance y laboriosidad en su formulación, añaden detalles importantes y completan el Plan Empresarial general.

La responsabilidad en las Estrategias Operativas se delega a los Directivos de nivel operativo y están sujetos a revisión y aprobación por parte de los directivos del nivel superior.

Cada trabajador define su estrategia.

**ETAPAS
DE
LA
PLANIFICACIÓN**

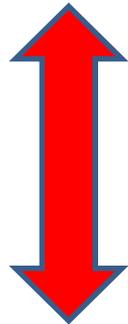
- 1- Misión y Visión de la Organización.**
- 2- Investigación del Entorno.**
- 3- Análisis del Entorno.**
- 4- Análisis de Recursos.**
- 5- Presentación de Alternativas.**
- 6- Toma de Decisiones.**
- 7- Fijación de Objetivos.**
- 8- Estrategias.**
- 9- Tácticas.**
- 10- Implementación.**
- 11- Control.**
- 12- Retroalimentación**

Estrategia – Planeación Estratégica

ESTRATEGIA



Intensión de dominar y encauzar el destino de la empresa

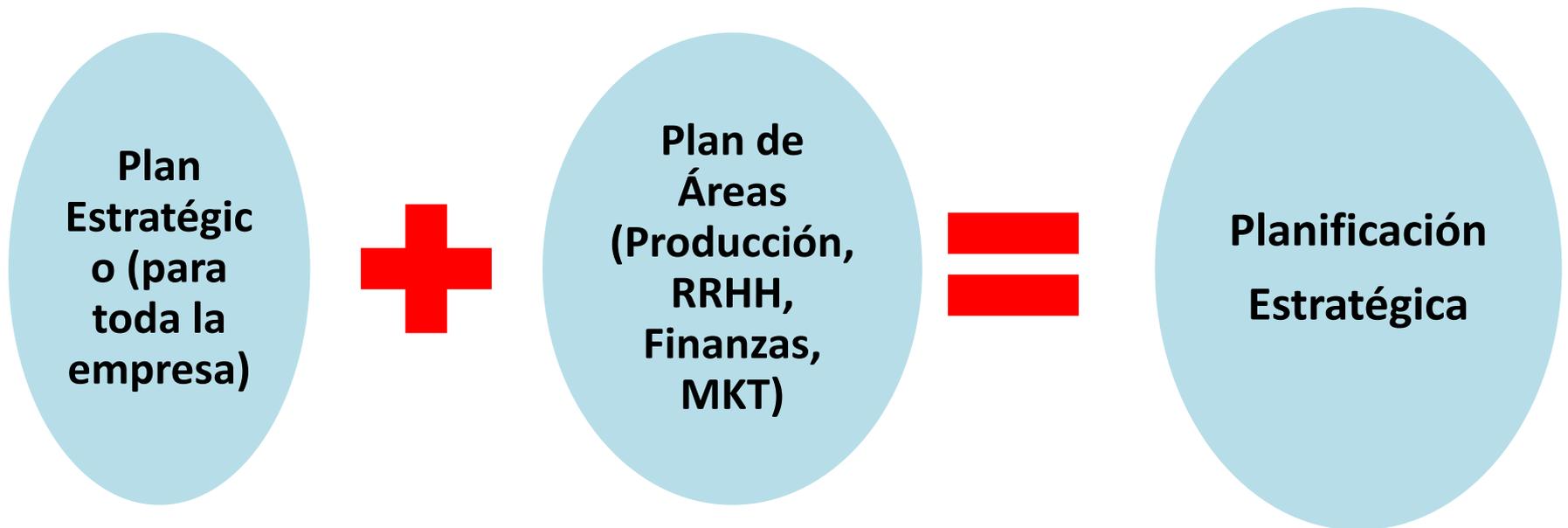


**PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA**



Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente al entorno y la selección de un compromiso estratégico que satisfaga las aspiraciones de los Directivos

LA PLANEACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (5)

- 1. Análisis sistemático y riguroso tanto del ámbito interno como del entorno, buscando aspectos positivos y negativos.**
- 2. Compatibilidad entre el ámbito interno y el externo.**
- 3. Conciencia de la empresa por el papel que aspira a desarrollar en el mercado.**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 4. Participación de la Alta Dirección en el proceso.**
- 5. Se formulan varias estrategias alternativas o contingenciales partiendo de los diferentes futuros o escenarios.**

Concepto - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable.

- **No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.**

Importante una buena Planeación estratégica

Ofrece una metodología, para formular la Estrategia de la empresa con garantía científica, con margen de error mínimo, lo mismo que a la incertidumbre para la Toma de Decisiones.

PLANEACIÓN Vs. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

39

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ Se basaba solamente en las variables económicas y tecnológicas.
- ▶ Se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, suponiendo que la configuración interna de la empresa quedaría sin cambios.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Incluye además variables sociopolíticas y culturales.
- Aspiraciones de la Alta Dirección: Visión, filosofía, carencias. Intereses de los diferentes actores.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

40

► **Supone que la Organización seguirá "despreocupándose" de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control.**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

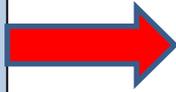
- **¡Incluye sistemas de información, control interno de gestión y ajuste de los factores.**

Dirección Estratégica es un proceso de evolución sistemática de la naturaleza de un negocio definiendo:

- Los Objetivos a largo plazo,
- Identificando Metas y objetivos cuantitativos,
- Desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y,
- Localizando recursos para llevar acabo dichas estrategias.

Proceso de Dirección Estratégica

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



- 1. Variables Hard (técnico - económicas). Variables Soft (sociopolíticas y culturales).**
- 2. Aspiraciones de la alta dirección: Visión, filosofía, carencias.**
- 3. Intereses de actores.**
- 4. Desafíos, oportunidades, riesgos y amenazas del entorno.**
- 5. Recursos y habilidades, fortalezas, capacidades distintivas y ventajas competitivas, factores claves de éxito.**
- 6. Problemas críticos y debilidades.**

IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL



- 1. Elaboración de políticas y programas, proyectos y presupuestos.**
- 2. Indicadores de desempeño.**
- 3. Soporte de la estrategia.**
- 4. Aspectos organizativos-estructurales.**
- 5. Sistemas de información.**
- 6. Control interno de gestión.**
- 7. Ajuste de los factores**

Importancia de un enfoque estrategico

Los Directivos de hoy en día tienen que:

- 1. Pensar Estratégicamente acerca del impacto de las condiciones cambiantes.**
- 2. Supervisar la situación externa y,**
- 3. Conocer el negocio.**

Componentes Claves de una Estrategia

VENTAJA COMPETITIVA

¿Qué nos da superioridad?
¿Qué debemos hacer para desarrollar nuevas ventajas?

CAMPO DE ACTIVIDAD:

¿Qué somos y qué queremos ser?



SINERGIAS

¿Cómo complementar mejor nuestros recursos, actividades, capacidades distintivas y competitivas?

CAPACIDADES DISTINTIVAS:

¿Qué sabemos hacer?
¿Qué podríamos aprender a hacer bien?

Componentes Claves de una Estrategia

**CAMPO DE
ACTIVIDAD**



Se refiere al tipo de actividad o negocio en el que opera la empresa (la cartera o portafolio de negocios).

Son tres los elementos claves:

- El producto.**
- El mercado.**
- La tecnología.**

**CAPACIDADES
DISTINTIVAS**



Se refiere a los recursos humanos, financieros, técnicos y a las habilidades para manejar estos recursos.

Resumen el saber y el saber hacer bien de una organización.

Una capacidad distintiva no vale nada si no se logra convertir en una Ventaja competitiva y para esto la empresa tiene que actuar en el mercado.

**VENTAJA
COMPETITIVA**



Hace superior al producto, a la luz y los ojos del cliente.

La VC se va formando gradualmente, es un proceso de maduración y es más duradero en el tiempo.

Las organizaciones competitivas deben ir creando sistemáticamente nuevas ventajas competitivas.

La VC es el objetivo fundamental de una estrategia empresarial que cuenta con esa ventaja para posicionarse mejor en el mercado.

SINERGIAS



Se trata de dar complementariedad al producto o servicio que es el campo de actividad de la empresa, al apoyarse las diversas actividades y áreas de la misma mutuamente.