



Administración Estratégica

Lic. Gaby R. Malpartida S.

Contenido

- **Tema 1**

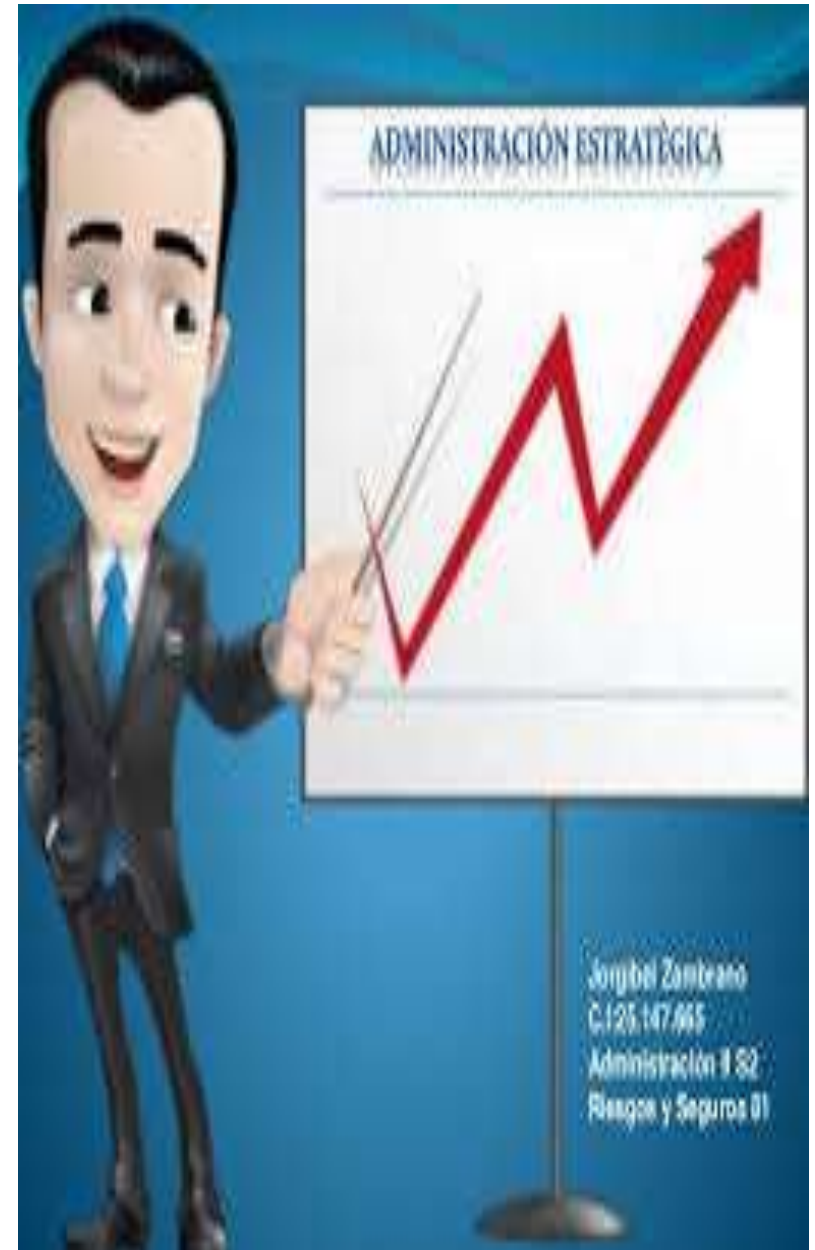
Elementos básicos de Administración Estratégica.

- **Tema 2**

El Proceso de planeación estratégica.

- **Tema 3**

Los tipos de estrategias.



Unidad 1.

Elementos básicos de la Administración estratégica.



Objetivos Unidad 1:

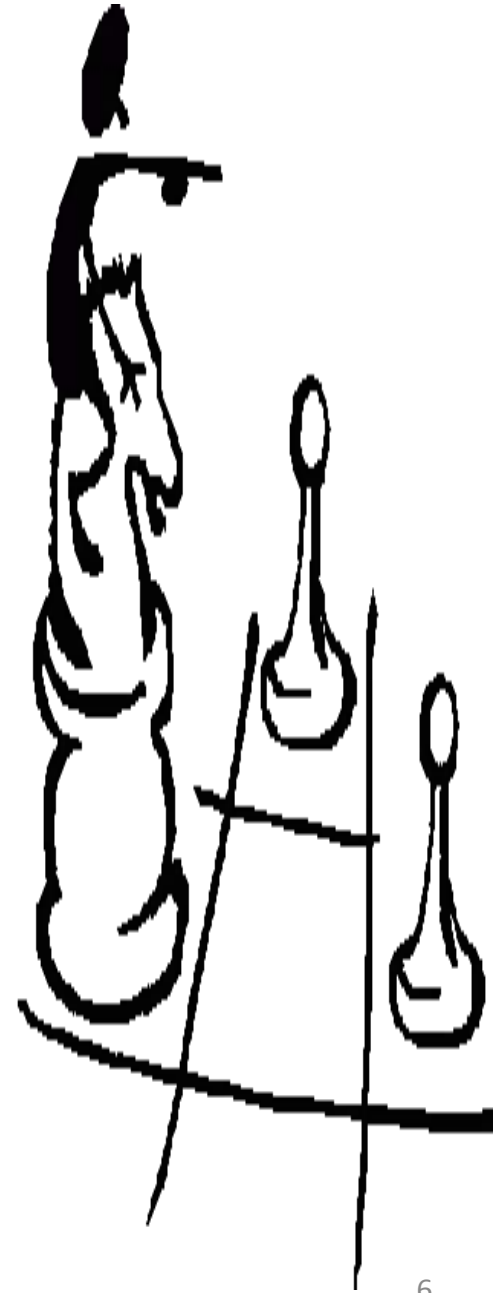
- 1. Comprender el Concepto de Estrategia.**
- 2. Analizar las diferentes partes de la estrategia.**
- 3. Comprender los diferentes Niveles de formulación de las estrategias.**
- 4. Analizar la importancia que tiene para la empresa el Diseño de estrategias.**
- 5. Comprender la relación entre Estrategia,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



**Conceptos
fundamentales
de
estrategia**

Elementos de la estrategia

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



Definición de Estrategia empresarial

Ansof: el conjunto de objetivos y acciones dirigidas a asegurarse una ventaja competitiva sostenible.

Concepto clave



La **Estrategia** es la determinación del propósito, misión y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y de los recursos necesarios para cumplirla.

Es una guía de acción para la organización y todos sus miembros.

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.



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)



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.



Estrategia como Plan: Es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan se desarrolla de manera consciente.

**Estrategia como Pauta de acción:
funciona como una maniobra para
ganar a un oponente.**

Estrategia como Patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

La estrategia como Posición es una posición con respecto a un medio ambiente. **Ej.** La empresa va adoptar una posición defensiva.

La empresa va a adoptar una posición de seguidora del líder.

La estrategia como Perspectiva: corresponde a una visión mas amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. Implica que antes de tomar cualquier decisión en la vida se va a realizar un análisis de que es lo mas conviene, e implica además entender que las decisiones que otros toman



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 para:

- 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. 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.



Rubros o Campo de acción ...

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

En este sentido que puede variar o debe tenerse una visión dinámica del tipo de actividad que puede variar o estimular el desarrollo de nuevas actividades siempre que en un tiempo relativamente corto pueda hacerse bien una actividad nueva con ventajas competitivas.

**En esencia 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?
- Qué 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.

- Para establecer la **ventaja competitiva** y crear **capacidades organizativas**, los recursos deben trabajar juntos, pues si son individualizados tienden a ser limitados y no crean valor para la empresa.



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.

Por qué es importante un enfoque estratégico de la Dirección?

Los directivos de hoy en día tienen que pensar estratégicamente acerca del impacto de las condiciones cambiantes.

Tienen que supervisar la situación externa para saber cuándo realizar un cambio de estrategia y conocer el negocio lo suficientemente bien para saber qué tipo de cambios estratégicos iniciar.

“En los aspectos principales, nuestros competidores poseen los mismos conceptos, técnicas y enfoques fundamentales que nosotros seguimos, y tienen la misma libertad que nosotros de luchar por ellos. Con mucha frecuencia, la diferencia entre su nivel de éxito y el nuestro estriba en la minuciosidad y autodisciplina con la que nosotros y ellos desarrollamos y ejecutamos nuestras estrategias para el futuro.”

Intellectual Capital



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).





Unidades Estratégicas de Negocios

CONCEPTO UEN

□ **UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN /SBU):**

- ▣ División dentro de una organización con base en sus mercados o a sus productos. Cada unidad puede ser una gran división de la empresa, un grupo de productos relacionados o hasta un solo producto o marca de gran importancia.

Que es la UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO



Las características que se derivan de esta definición son:

- 1) Una misión única y diferenciada
- 2) Unos competidores perfectamente identificados
- 3) Un mercado totalmente identificado
- 4) Control de sus funciones de negocio

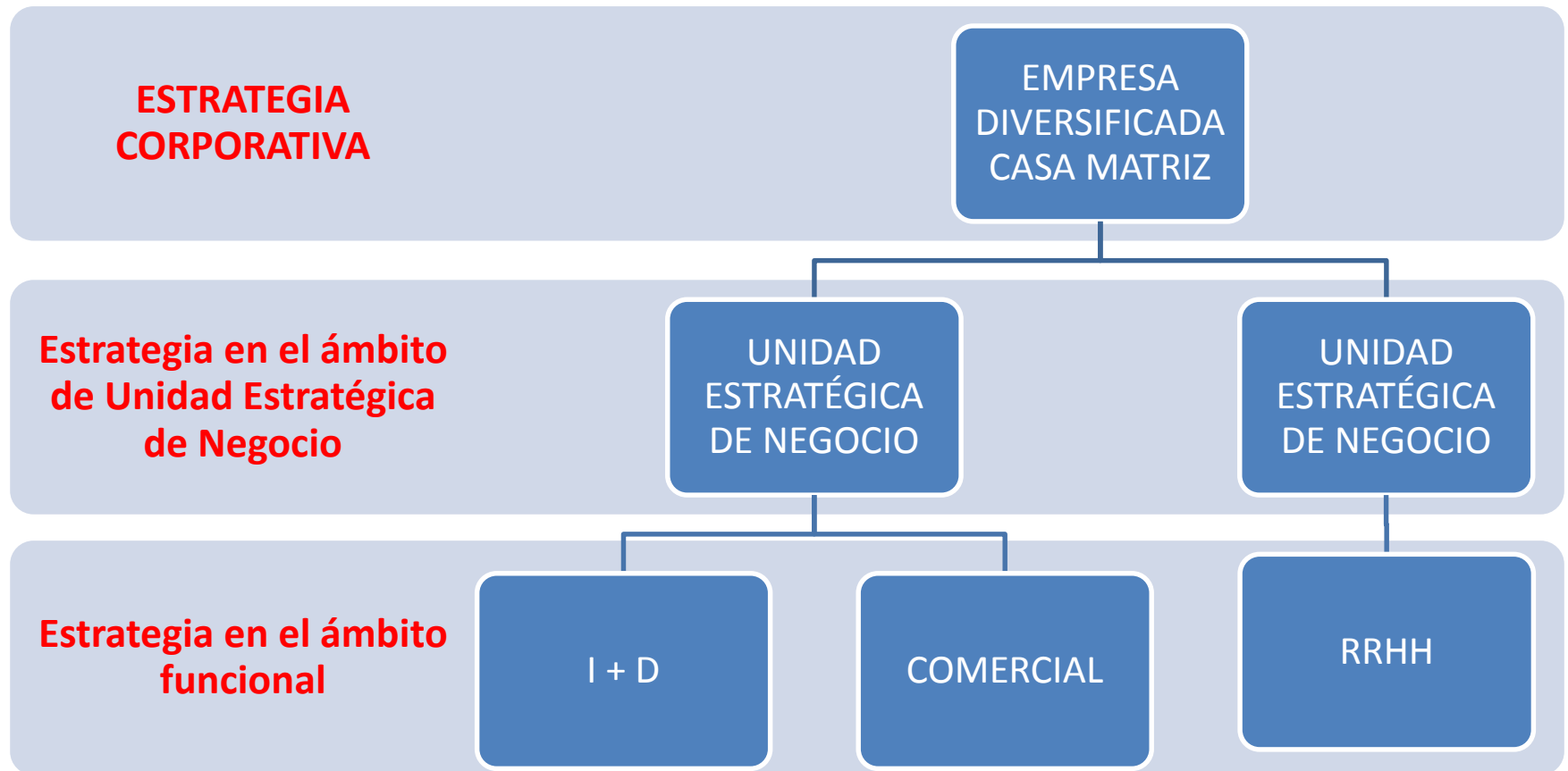
Los Niveles de Formulación estratégica:

Estrategia de negocio:

Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**.

La estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado (saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios desarrollar en cada mercado, el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores).

Niveles de formulación estratégica



Ejemplo...

1.3 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN) Y CARTERA DE ACTIVIDADES



... Ejemplo

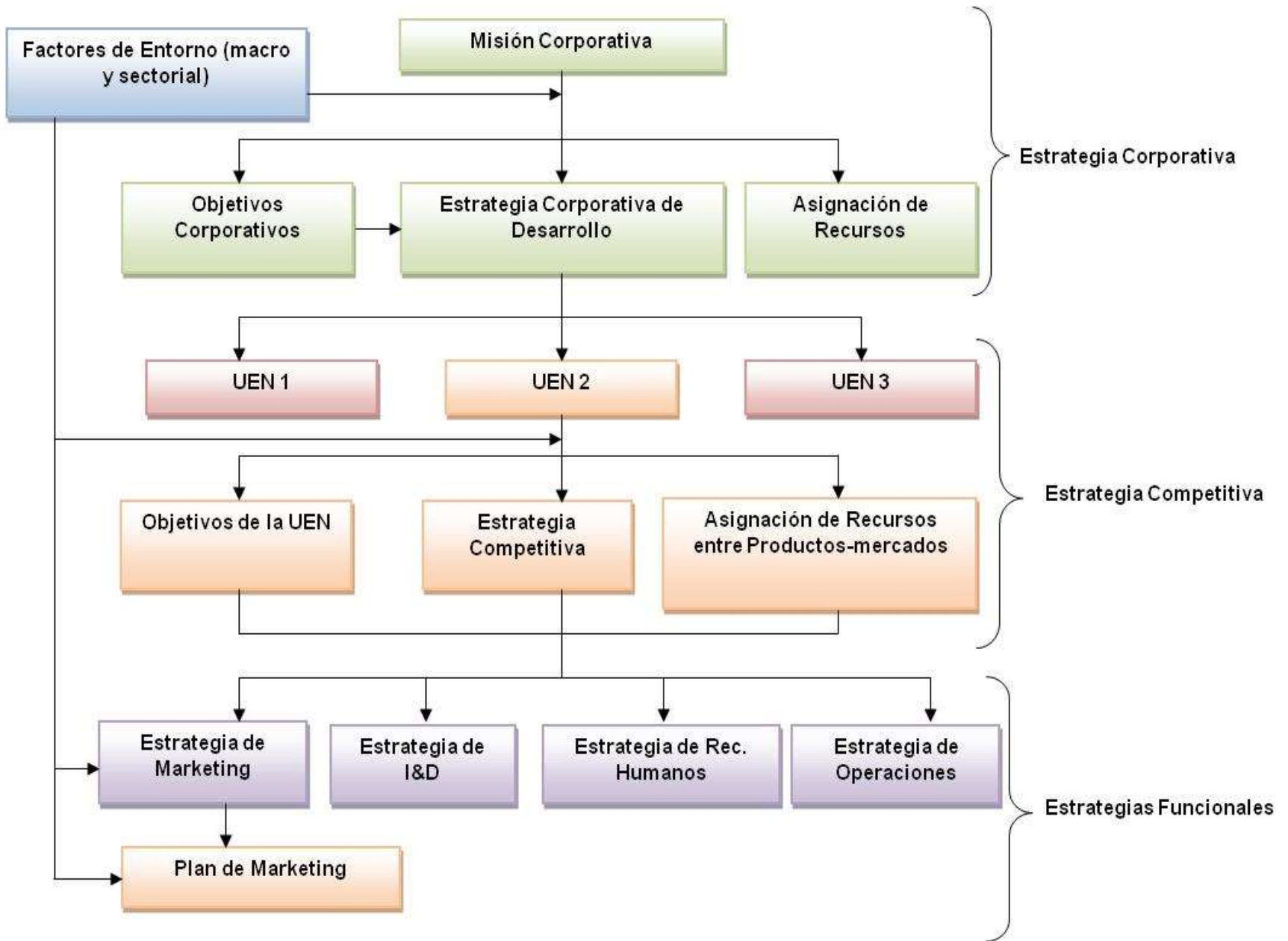
Las **Unidades Estratégicas de Negocio** de McDonald's están divididas geográficamente, ya que su producto, tecnología y mercado son los mismos en todo el mundo. (Norte América, Centro América, América del Sur, Europa, China, Australia, etc.)

Línea de productos 1, están destinados para el público infantil como pueden ser hamburguesas de menor tamaño al igual que sus complementos, bebida como zumos y el postre, ofreciendo productos como Danonino o Actimel. Además, McDonald's ofrece para los mas pequeños una zona de recreo infantil, menús para niños (Happy Meal) y regalos.

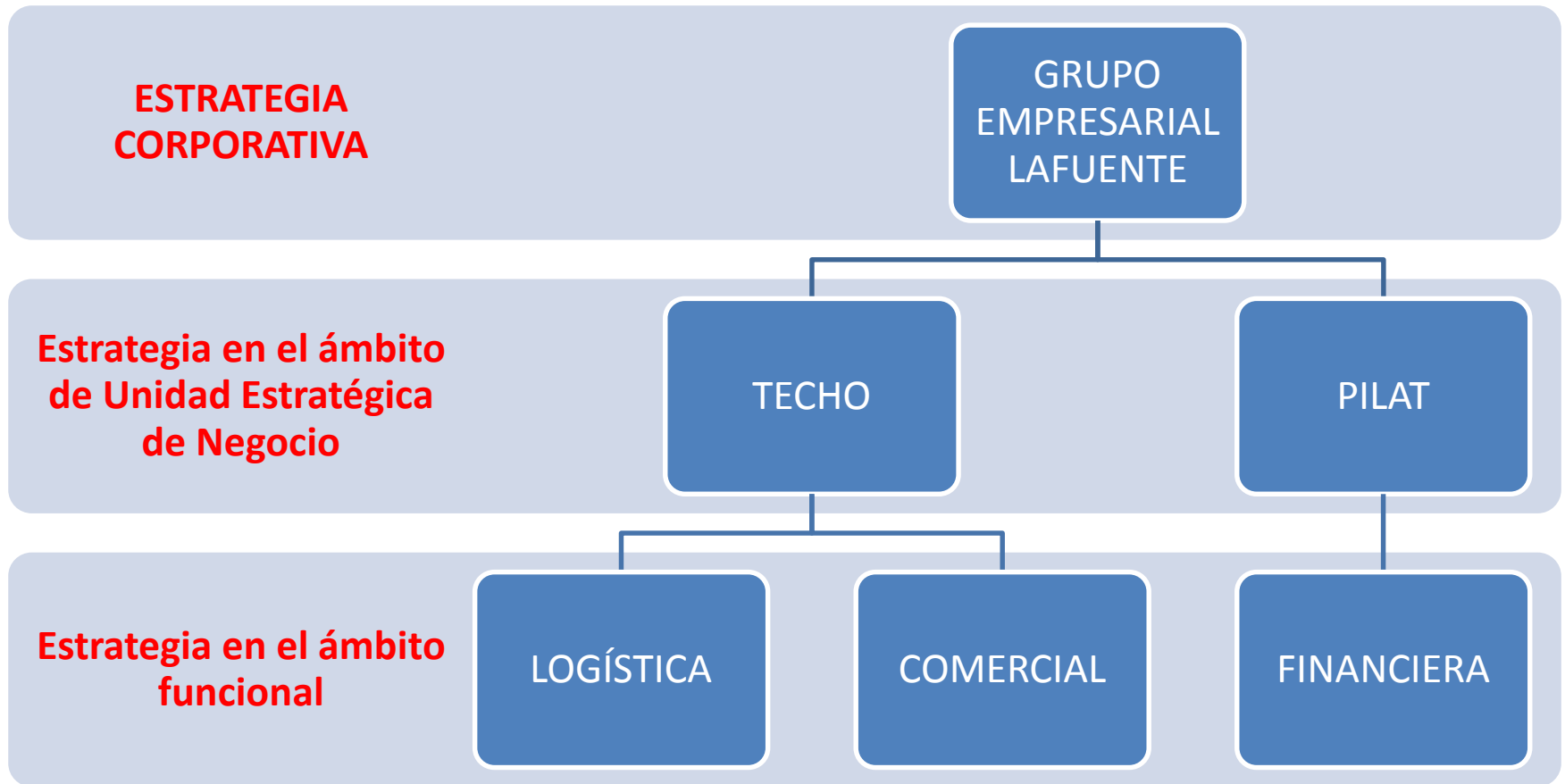
Línea de productos 2, destinados para el público restante, donde los productos son algo mas variado, desde hamburguesas de vacuno, pollo hasta pescado. También se incluyen multitud de menús , cafés y variedades, que se pueden seleccionar al gusto.

Línea de productos 3, destinada para la gente mas sana. Esta formada por 3 tipos de ensalada (ensalada Mediterránea, ensalada César y la ensalada Manhattan). Abriéndose paso a un segmento del mercado que era reacio a la alimentación de comida rápida.





Niveles de formulación estratégica



1. 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?

2. 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.

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

- ▶ **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.

3. 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.

... Estrategia en el ámbito funcional

- **Existen tantas Estrategias como Áreas 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 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.

Los Stakeholders

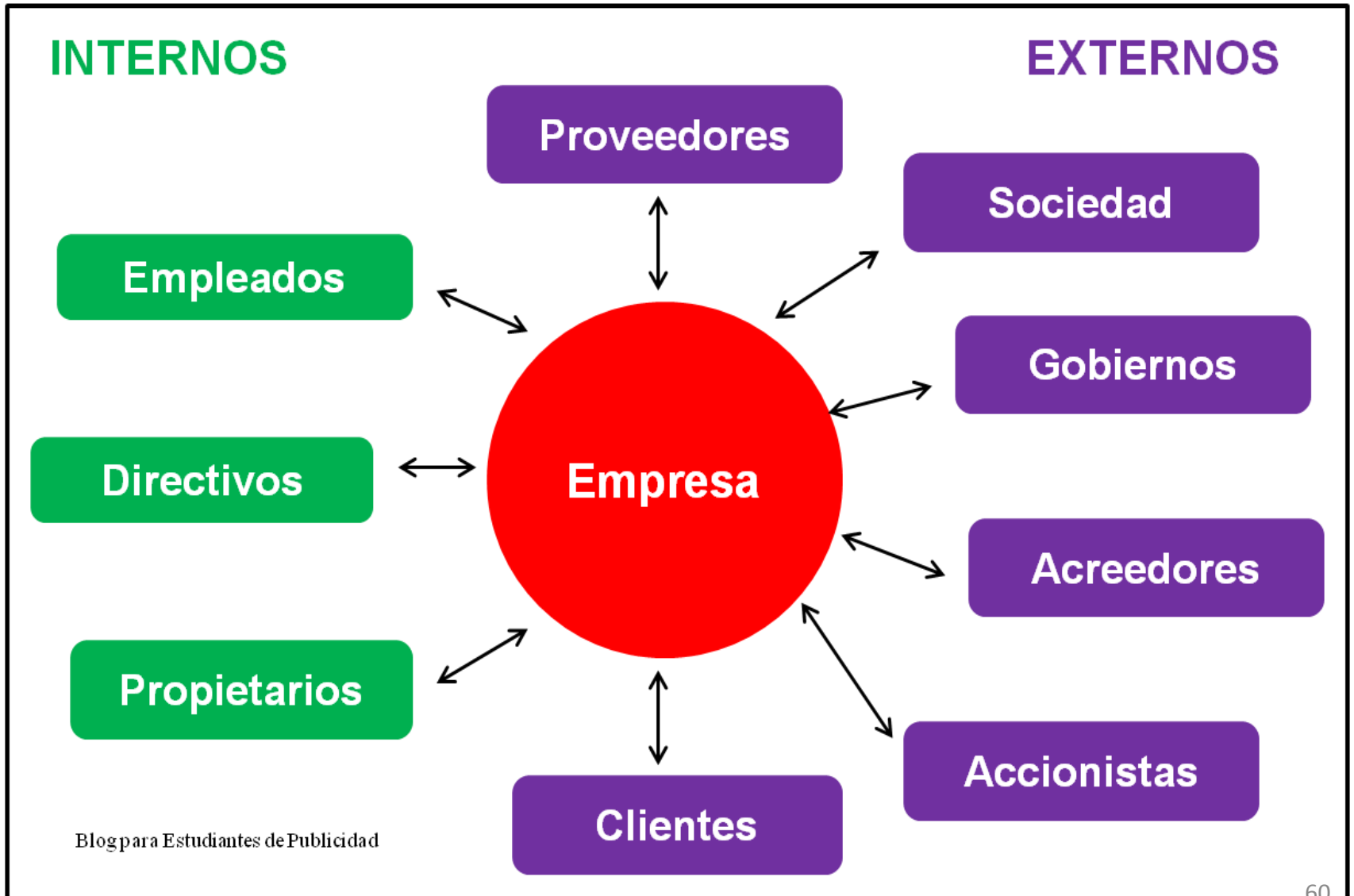
- ✦ Son todos los actores interesados directa o indirectamente en una empresa. Por ello, brindan su apoyo, y son responsables de la organización.





- ✦ Se caracterizan por ser grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales. Por este motivo, afectan y son afectados por las acciones, decisiones, políticas o practicas empresariales que toman para lograr sus objetivos en conjunto.

'Stakeholders'



¿Cómo se determinan las Estrategias que deben seguir las Empresas?

La **Estrategia** cobra su sentido dentro de la **Planificación Estratégica** que ofrece una metodología para formular las estrategias de la empresa.

La **Planeación Estratégica** significa el análisis racional de las **Oportunidades y Amenazas** que presenta el entorno y las **Fortalezas y Debilidades**, así como la selección de los cursos de acción correspondiente.

Dirección (Administración) Estratégica

La Planificación estratégica ofrece una metodología para formular la estrategia de la empresa, sin embargo, No toma en cuenta las condiciones necesarias para IMPLEMENTAR y CONTROLAR las estrategias definidas, y una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

Es por ello que la Dirección o Administración Estratégica ofrece un enfoque más integral ya que se encarga de tres etapas:

- 1. Formulación de las Estrategias (Planeación Estratégica).**
- 2. Implementación de las Estrategias.**
- 3. Control de las Estrategias.**

La administración estratégica consiste en el análisis de las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.

La administración estratégica de una organización supone tres procesos permanentes:

- Análisis,**
- Decisiones y**
- Acciones.**

Se ocupa del análisis de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos), así como del referente a los entornos interno y externo de la organización; después, los líderes deben tomar decisiones estratégicas, que en términos generales abordan dos interrogantes básicas:

**¿En cuáles industrias debemos competir?,
y ¿Cómo competiremos en ellas?.**

**A menudo estas preguntas incluyen
también las operaciones nacionales e
internacionales de la organización ; por
último, están las acciones que deben
emprenderse.**

Recordemos que

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?