

PROCESO ESTRATÉGICO

MODULO II

ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA

ORIGEN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



¿QUE ES ESTRATEGIA?

La estrategia

"elabora un escenario de acción a partir del examen de las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades y las improbabilidades"

Morin

Chandle, considera la estrategia en sentido amplio,
“...incluye la definición de los objetivos y los medios para lograrlos”

Ansoff, Hofer, Schendel y Andrews, consideran la estrategia desde un punto de vista restringido *“...es el medio para alcanzar los objetivos”*, y consideran su establecimiento como un proceso diferente

Estrategia enfoque tradicional

“La ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala ” American Heritage

“ La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” Alfred Chadler
HBS

La estrategia nuevo enfoque

“ Las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas”

“Es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo” .

“ Es un modelo en una corriente de decisiones o acciones”

Henry Mintzberg

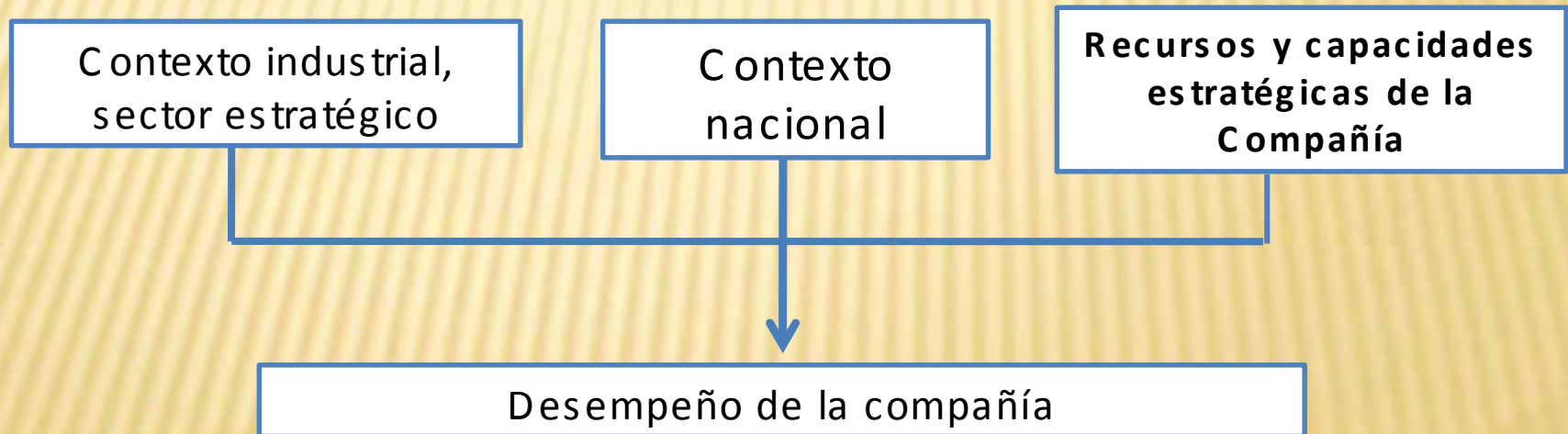
CONCEPTO FUNDAMENTAL

La estrategia de una empresa consiste de los movimientos competitivos y enfoques de negocio que los directivos emplean para atraer y complacer a los clientes, competir exitosamente, hacer crecer el negocio, conducir las operaciones y lograr los objetivos programados.

Thompson, Strickland, Gamble. Crafting and executing strategy. (14^a Edición.)

Administración estratégica

Objetivo central: Investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito, mientras otras fracasan.



**¿PORQUE SE NECESITA TENER UNA
ESTRATEGIA?**

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EFECTIVO PROVEE UNA VISIÓN COMPARTIDA Y AYUDA A SUPERAR CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

**PRODUCCIÓN:
NECESITO UNA LÍNEA
DE PRODUCTOS CORTA
GRANDES INVENTARIOS
DE MATERIA PRIMA Y
ORDENES GRANDES
PARA SER RENTABLE**



**VENTAS:
NECESITAMOS UNA
LÍNEA DE PRODUCTOS
MUY AMPLIA Y VARIADA
Y GRANDES INVENTARIOS
DE PRODUCTO TERMI-
NADO PARA DAR MUCHO
SERVICIO AL CLIENTE**

**FINANZAS:
DEBEMOS MANTENER LOS
INVENTARIOS AL MÍNIMO**

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

BUSCA CONTESTAR ALGUNAS PREGUNTAS MUY BÁSICAS

- + ¿ A donde queremos llegar?
- + ¿ Donde estamos ahora?
- + ¿ Que tenemos que hacer para llegar allá?
- + ¿ Como estamos avanzando hacia ese objetivo?



CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

LA RESPUESTA A ESTAS PREGUNTAS REQUIERE DE VARIOS ELEMENTOS BÁSICOS QUE DA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- + Donde está ubicada la empresa en su mercado y que la ha llevado allá
- + Qué tendencias o eventos podrían afectar esos resultados
- + Cuales serían los efectos de distintas estrategias
- + Qué aspectos se deberán monitorear para conocer:
 - × Cambios en las tendencias
 - × Efectos de la estrategia aplicada
 - × Reacciones de la clientela y la competencia

Estراتيجias

Estategia en el ámbito funcional

Tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales, también entendida como eficacia operativa.

Estategia en el ámbito de negocios

La forma como se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva.

Estategias globales

Ventaja competitiva con operaciones más allá de su país.

Estategias en el ámbito corporativo

En que negocio estamos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización.



ESTRATÉGIAS

Las alternativas estratégicas pueden agruparse en cuatro grupos:

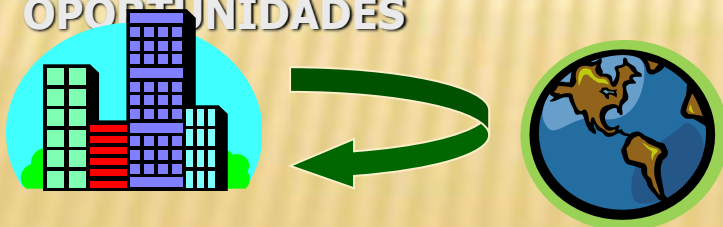
	Grupo	Objetivo	Opciones
a.	Ofensivas o Clásicas	Buscan consolidar una compañía en el mercado	Concentración, diversificación, integración vertical hacia delante (control del distribuidor), integración vertical hacia atrás (control del proveedor), fusiones, adquisiciones, innovación y alianzas estratégicas
b.	Defensivas	Se utilizan para anticipar problemas y evitar catástrofes	Reducción, desinversión, reestructuración, liquidación y alianzas estratégicas
c.	Genéricas o a nivel de negocios	Modelo de Porter: Reflejan la manera como las empresas compiten en el mercado	Liderazgo en costos, diferenciación y especialización
d.	Concéntricas	Son aquellas que afectan a toda la organización	Incorporan principios tales como la gestión de la calidad, el servicio al cliente y gestión por competencias del personal

CAMINOS PARA GENERAR ESTRATEGIAS

DE AFUERA HACIA ADENTRO

LAS OPORTUNIDADES ESTÁN
AFUERA

ESTUDIOS DE MERCADO PARA
IDENTIFICAR TENDENCIAS Y
OPORTUNIDADES



DE ADENTRO HACIA FUERA

DESARROLLAR
GRADUALMENTE
PRODUCTOS Y
CAPACIDADES INTERNAS
QUE SE OFRECERÁN

TÍPICO DE LA EMPRESA
JAPONESA



LIDERAZGO ESTRATÉGICO

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

ES LA CAPACIDAD QUE TIENE EL GERENTE DE ARTICULAR UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Y LA HABILIDAD DE INDUCIR EN LOS DEMÁS.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDER ESTRATÉGICO

- **VISIÓN, ELOCUENCIA Y CONSISTENCIA.**
- **COMPROMISO CON SU VISIÓN PARTICULAR.**
- **MANTENERSE BIEN INFORMADO.**
- **CAPACIDAD PARA DELEGAR Y DAR PODER.**
- **PROPENSIÓN AL RIESGO .**

EL ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Análisis Estratégico:

- Análisis de industria
- Tendencias de cliente-mercado
- Pronóstico ambiental
- Análisis de competidores
- Evaluación de recursos, fuerzas y debilidades



Estrategia

El concepto central, orientado externamente de cómo lograr los objetivos de Mediano y Largo plazo

Apoyo organizacional

- Estructura
- Procesos
- Símbolos
- Recompensas
 - Gente
- Actividades
- Políticas funcionales

Misión

- Propósito Fundamental
- Valores



Objetivos

- Metas específicas



Poniendo la estrategia en su lugar

EL ARTE DE LA
GUERRA
APLICADO A
LOS
NEGOCIOS



¿QUIÉN ES SUN TSU?

- ✘ Autor del **Arte de la Guerra**
- ✘ Escrito en China, 400 A.C.
- ✘ Considerado la autoridad máxima en estrategia militar
- ✘ Algunos dudan de su existencia: podría ser un grupo de autores
- ✘ El autor militar más aplicable a los negocios



Las claves para interpretar a Sun Tsu en términos de negocios

Sun Tsu	Negocios
Contrincante, enemigo	Competidor
Aliados	Proveedores, distribuidores, aliados estratégicos
Campo de batalla	Mercado
Clima	Entorno
Soberano	Consejo de administración
General	Director General, CEO
Influencia Moral	Liderazgo
Doctrina o Ley	Estructura y Organización
Disciplina	Motivación

ALGUNOS CONCEPTOS DE SUN TSU

Avanza cuando sea ventajoso y crea cambios mediante la concentración y la dispersión de tus fuerzas

Pondera la situación, y luego actúa

(Cap. VII, 12 y 15)



ATAACA POR SORPRESA

El enemigo no debe saber donde voy a enfrentarlo. Porque si no sabe donde voy a enfrentarlo, tiene que prepararse en muchos lugares. Y cuando se prepare en muchos lugares, tendré que combatir a pocos en cada lugar ... cuando se prepare en muchos lugares, será débil en todos

(Cap. VI, 14)



CONCENTRA TUS FUERZAS DONDE EL CONTRINCANTE ES DÉBIL



Un ejército se asemeja al agua, porque así como una corriente de agua evita las alturas y corre hacia las tierras bajas, así un ejército evita las fortalezas y ataca los objetivos más débiles

(Cap. VI, 27)

TERRENO TRAMPA: FÁCIL DE ENTRAR, DIFÍCIL DE SALIR



- ✘ Es un mercado donde las ganancias son escasas (cualquiera puede entrar) y donde, al no poder salir rápidamente, pueden tener que soportar pérdidas por períodos prolongados
- ... No hay ganancia ... evitarlo (X, 3)

TERRENO RESTRINGIDO: DIFÍCIL DE ENTRAR, DIFÍCIL DE SALIR



Si yo ocupo primero el terreno restringido, debo bloquear los accesos y esperar al contrincante

Atacar solo si la defensa del contrincante, en los puntos que ocupa, es débil

(Cap. X, 5)

RAPIDEZ, FLEXIBILIDAD, CAPACIDAD DE RESPUESTA

La velocidad es la esencia de la guerra. Aprovecha la falta de preparación del contrincante, viaja por rutas inesperadas, y atácalo donde no ha tomado precauciones



APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE DA EL MERCADO



Pelea montaña abajo. No
escales para atacar (Cap.
IX, 2)

Generalmente, el que
ocupa primero el campo de
batalla y espera al enemigo,
está en ventaja

Los hábiles para la guerra
traen al enemigo al campo
de batalla y no se dejan
llevar ahí por él

(Cap. VI, 1-2)

LA MÁXIMA HABILIDAD EN LA GUERRA ...

- ✘ Ganar cien victorias en cien batallas no es el máximo de la habilidad. Someter al enemigo sin lucha es la máxima habilidad.
- ✘ Por eso, lo que es de suprema importancia es atacar la estrategia del enemigo
- ✘ (Cap. III, 3-4)



**¡MUCHO ÉXITO EN SUS
PRÓXIMAS BATALLAS!**



