

# SISTEMAS ORGANIZACIONALES Y GERENCIALES 1

Licda. Magister. Evelyn Morales Ruiz

## ***LA ESTRATEGIA***

# ESTRATEGIA

- ▶ La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “Stratos” que se refiere a ejército, y “agein” que significa guía.
- ▶ Strategos que hacía alusión a “estratega” también proviene del latín y del antiguo dialecto griego, para diferentes actos cotidianos del ser humano.

# ESTRATEGIA

- ▶ Una **estrategia** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

# CLASES DE ESTRATEGIA

- ▶ **Estrategia empresarial:** Es conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.
- ▶ **Estrategia de marketing:** Genera productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia.



# CLASES DE ESTRATEGIA

- **Estrategia militar:** Se denomina de esta forma al direccionamiento de las operaciones de campaña, que parte de un análisis de las condiciones de enemigo, tiempo, terreno y medios de combate, a fin de establecer el uso más eficiente de las potencialidades de las propias tropas, dirigidas a lograr la derrota del adversario al menor costo material, humano, político y económico posible.

# CLASES DE ESTRATEGIA



- ▶ **Juegos de estrategia:** Género de juegos en los que se tiene en cuenta el análisis de las variables que inciden en la victoria o la derrota.
- ▶ **Estrategia evolutiva:** Cambio instantáneo de objetivos, población, presupuesto, según la metodología utilizada en mercados, empresas y personas.

# CLASES DE ESTRATEGIA

- ▶ **Estrategia en el ajedrez:** Tiene que ver con la evaluación de posiciones de ajedrez y con la elaboración de objetivos y tácticas a largo plazo para los movimientos futuros.
- ▶ **Estrategia directiva:** Es aquella que realizan los grupos de trabajo de manera consensuada para la resolución de un problema específico.

# CLASES DE ESTRATEGIA

- ▶ **Mapa estratégico:** es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.
- ▶ **Patrón de diseño Estrategia:** Un importante patrón de diseño de la ingeniería del software, perteneciente a la rama de patrones de comportamiento.



# CLASES DE ESTRATEGIA

- ▶ **Pensamiento estratégico:** método de pensamiento que puede ser empleado para la resolución de problemas de manera creativa.
- ▶ **Planificación estratégica:** es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el Análisis DAFO

# Evaluación de la Estrategia

- ▶ La evaluación de las estrategias, tienen resultados a corto plazo, por lo que su sentido no es evaluar si funcionó o no, sino por el contrario verificar que fue lo detectado y hacer las siguientes preguntas:
- ▶ ¿Son adecuados los objetivos de la empresa?
- ▶ ¿Son adecuados los planes y las políticas de la organización?
- ▶ ¿Son buenos los resultados obtenidos?
- ▶ ¿Se están utilizando bien las tácticas?

# Estrategias Genéricas

- ▶ Según Porter “la meta de cualquier estrategia genérica es generar valor para los compradores” la empresa debe crear valor en los productos o servicios que ofrece y esto se mide en el tamaño de la demanda y el precio. Para ello es muy importante analizar concretamente la **cadena de valor**.

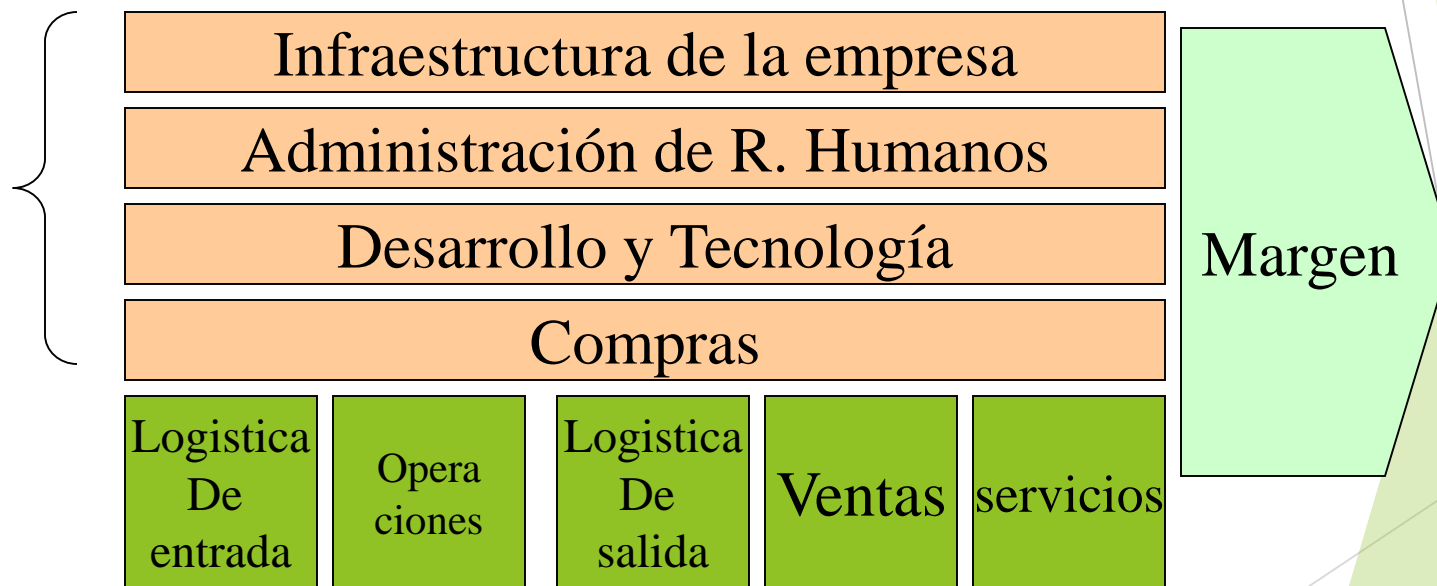
# CADENA DE VALOR

- ▶ Es la red de actividades de una empresa que transforman insumos de bajo costo en productos o servicios con un precio superior a los costos de la empresa.
- ▶ El excedente del precio sobre costos se llama margen de ganancia.
- ▶ El excedente del costo sobre el precio se llama gasto o margen de perdida.



# CADENA DE VALOR

## ACTIVIDADES DE APOYO



Fabricación

**ACTIVIDADES PRIMARIAS**

# ESTRATEGIAS DE ALTO NIVEL

- ▶ Necesidades del cliente
- ▶ La segmentación
- ▶ Medios a utilizar
- ▶ Calidad
- ▶ Eficiencia
- ▶ Innovación
- ▶ Capacidad de satisfacción



# ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER

- ▶ Porter nos indica que existen 2 tipos de estrategias:
- ▶ Bajo costo
- ▶ Diferenciación

Bajo costo: Transformación de productos a bajo costo para que se tenga un margen adecuado de ganancias. MACDONALDS

Diferenciación: Se crean diferencias sumamente importantes en el producto (calidad, agregado) A FUEGO LENTO

# ESTRATEGIA DE BAJO COSTO

Consiste en tener costos inferiores con relación a sus competidores y no el costo más bajo posible





# ESTRATEGIA DE BAJO COSTO

- ▶ **Bajo costo:**

- ▶ Liderazgo en costos (POLLO PINULITO)
- ▶ Pizza
- ▶ Mercado

- ▶ **Concentración o punto central de foco:**

Estas estrategias se llaman genéricas porque cualquier empresario puede utilizarlas perfectamente sin tener ningún problema.

# Las claves del éxito para alcanzar el liderazgo en costos bajos.

Se debe identificar la actividad creadora de costos y determinar que incide en el costo de dicha actividad para reducirlos, buscando exhaustivamente ahorros en costos en toda la cadena de valor.



# Riesgo de la estrategia de liderazgo en costos

- ▶ Competidores con un capital alto. (Pollo Campero Vrs. Pollo Pinulito)
- ▶ Debilitar al líder con el surgimiento de otros competidores (Pollo Tropical, Pollolandia, Pollo Express etc.)
- ▶ Las reducciones de precio son inferiores a la magnitud de la ventaja en costos
- ▶ Las ganancias adicionales por las ventas unitarias son suficientemente cuantiosas para producir una utilidad total mayor.

# Concepto



La compañía tiene que estudiar detalladamente las necesidades y comportamientos de los consumidores. Luego la compañía tiene que incorporar a sus productos y servicios los atributos deseados por los consumidores

# Ventaja

- A largo plazo cobrar un precio más alto por su producto.
- Incrementar las ventas unitarias, o ganarse la fidelidad de los compradores hacia la marca.
- Incorporar atributos del producto y características para el usuario.
- Incorporar características que mejoren el desempeño que el comprador obtiene del producto.
- Incorporar características que aumenten la satisfacción del comprador
- Entregar valor a los clientes con base en capacidades competitivas



# RIESGOS EN LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

Altos costos

- ▶ Rápida imitación
- ▶ El nombre de la empresa

(Cuando el producto es bueno, hay tendencia a la imitación)  
POLLO CAMPERO

# *ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER*

## ► **Enfoque:**

- Según el segmento elegido
- Nicho de mercado

## Riesgos:

- Proveedores poderosos
- Costos aumentan
- Nicho de mercado equivocado
- (PRODUCTOS CATER PILLER)



# ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER

- ▶ **CONCENTRACIÓN:**
- ▶ Habilidad distintiva
- ▶ Exclusividad
- ▶ Investigación

(SAUL E. MENDEZ)

Si no se tiene un alto capital esta estrategia no se puede llevar a cabo.



# Otras Estrategias

- ▶ Estrategias de seguimiento (farmacéuticas)
- ▶ Liderazgo permanente POLLO CAMPERO
- ▶ De sostenimiento VEHICULOS
- ▶ De evolución TODAS
- ▶ De estructura organizacional BANCOS
- ▶ **COMPETITIVA**

# LA VENTAJA COMPETITIVA

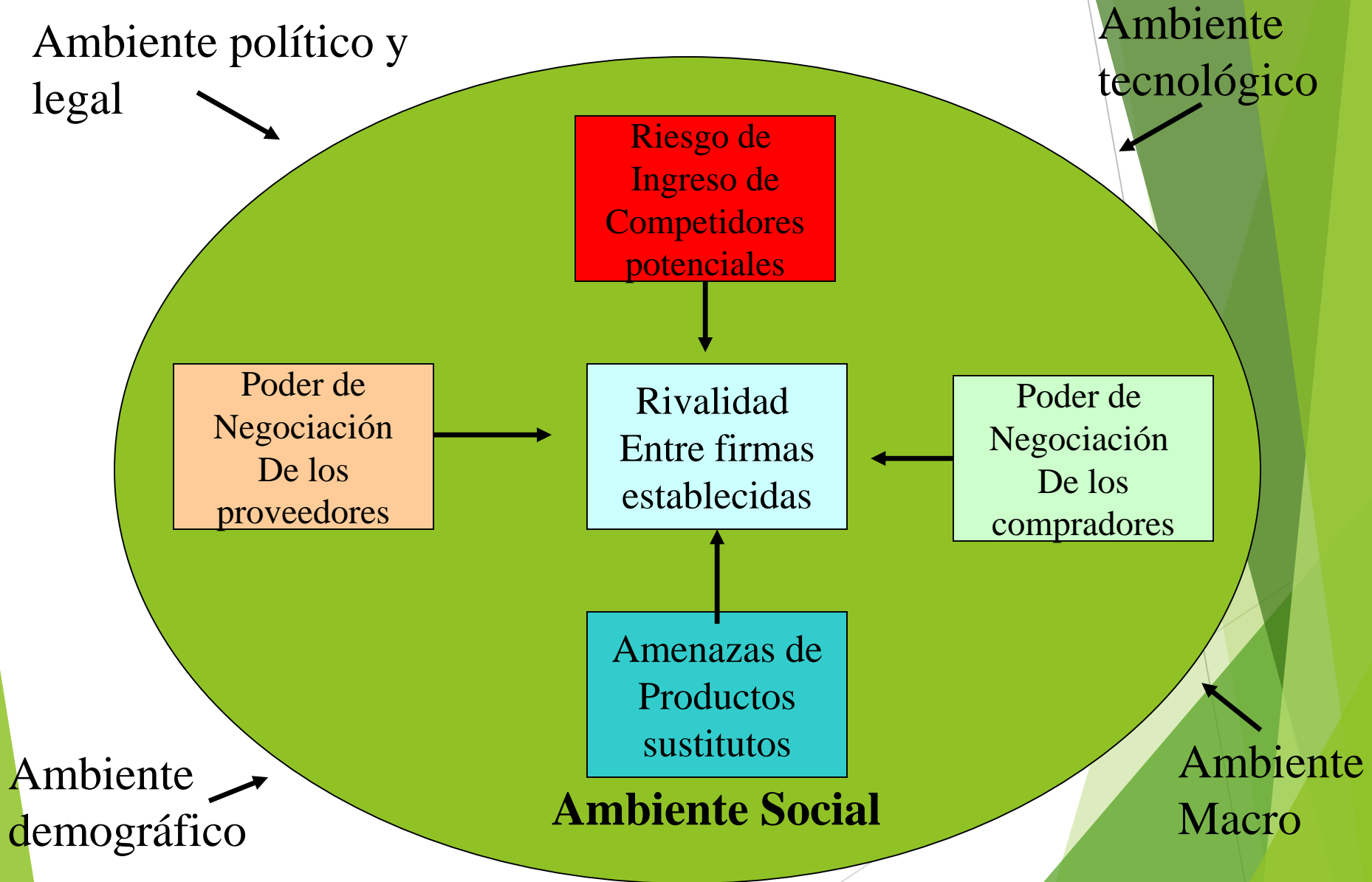
- Los dos determinantes básicos del desempeño organizacional son el **AMBIENTE INDUSTRIAL** en el cual compite una compañía y el **PAIS** en donde esta localizada la empresa, ambos factores forman parte del ambiente externo de la empresa.



# ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Conocido también como **“MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER”**, es un marco teórico creado para auxiliar a los gerentes en el análisis de las fuerzas competitivas de un ambiente organizacional a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

# MODELO DE LOS CINCO FUERZAS



# 1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

- ▶ Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden.

Factores a considerar:

- ▶ Apalancamiento
- ▶ Mantener la participación
- ▶ Pensar en la rentabilidad de la empresa
- ▶ Apoyarse en las barreras de entrada

**EJEMPLO: Venta de HIPER PAIZ**

# Para esta fuerza es necesario tomar en cuenta:

- ▶ 7 barreras para la competencia:
  1. Economía de escala.
  2. Diferenciación del producto.
  3. Requerimientos de capital.
  4. Desventajas de costos independientes (experiencia, tecnología)
  5. Acceso a canales de distribución.
  6. Política gubernamental (licencias)
  7. Expectativas de los rivales (unión)

## 2. Rivalidad entre las compañías establecidas

- La rivalidad entre los competidores existentes con frecuencia toma la forma de un juego por las posiciones, utilizando tácticas como la competencia en precios, la introducción de productos y el golpeo de la publicidad.

**EJEMPLO: BANCOS DEL SISTEMA**

# Para esta fuerza es necesario tomar en cuenta:

- ▶ Los aspectos relevantes:
- ▶ Estructura competitiva.
- ▶ Condiciones de la Demanda.
- ▶ Condiciones de la Oferta.
- ▶ Fusiones empresariales.
- ▶ Absorciones empresariales.
- ▶ Uniones empresariales.





### 3. Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores o clientes, pueden forzar una baja de precios, exigir mayor calidad o más servicio en la medida que sean más poderosos con relación a sus proveedores.

Un grupo de compradores es importante si:

- ▶ Está concentrado en compras grandes.
- ▶ Cuando hay muchas industrias y los compradores son pocos (valiosos para la firma).
- ▶ Cuando compra productos estándar.

## 4. Poder de Negociación de los Compradores

- ▶ Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.
- ▶ Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.
- ▶ El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

## 5. Poder de Negociación de los Consumidores.

- ▶ Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.
- ▶ Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.
- ▶ Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.
- ▶ El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

# NIVELES DE ESTRATEGIA

