



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Administración Estratégica



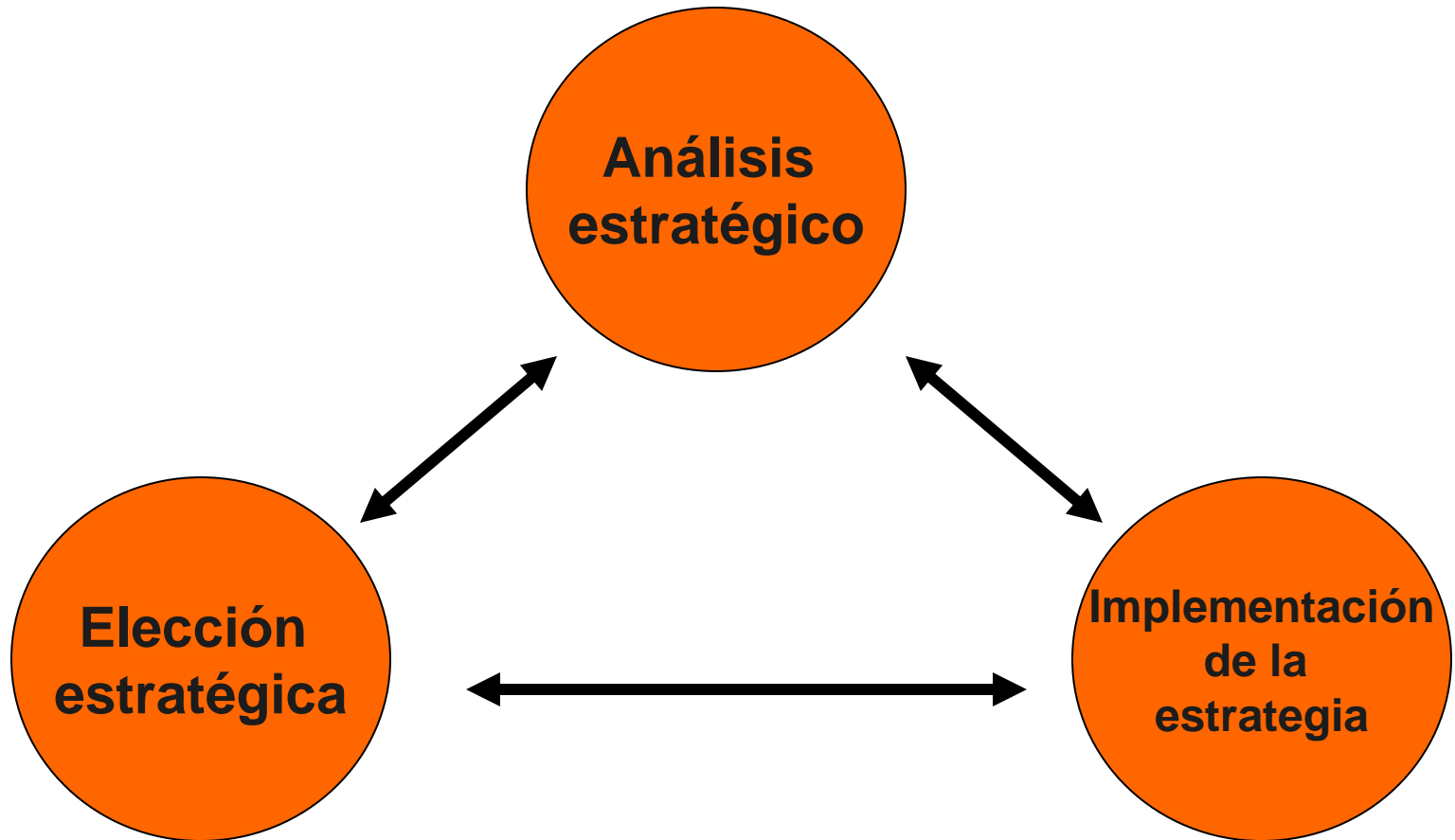
UNIDAD 2: PLAN ESTRATEGICO

Profesora: Mariela Sáez Ortiz
msaez@ubiobio.cl

Proceso de administración estratégica

- Selección de misión y objetivos principales
- Análisis del ambiente competitivo externo
(*determinar oportunidades y amenazas*)
- Análisis del ambiente operativo interno
(*encontrar fortalezas y debilidades*)
- Formulación de estrategias
(*Selección de estrategias fundamentadas en fortalezas, para corregir debilidades, aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas*)
- Implementación de la estrategia
- Control de la estrategia

Triángulo de la estrategia



Modelo empresa basado en sus elementos de ventaja competitiva



**Ventaja competitiva: - Ventaja en costos
- Ventaja en diferenciación**

GERENTES
(dirección estratégica)



Suministrar
liderazgo estratégico
a sus colaboradores



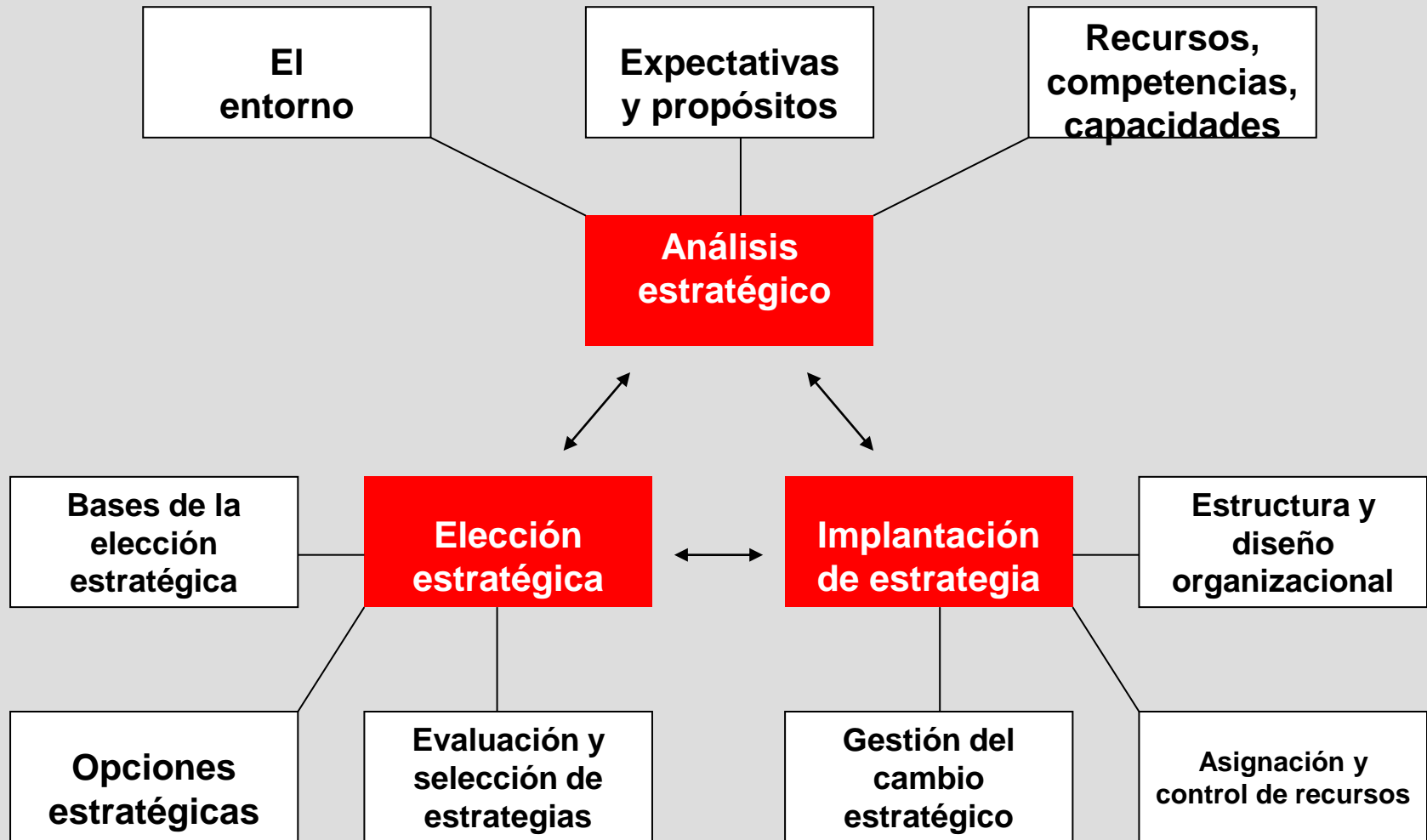
Habilidad motivar a los
demás a participar de
esa visión



Capacidad de articular
visión estratégica

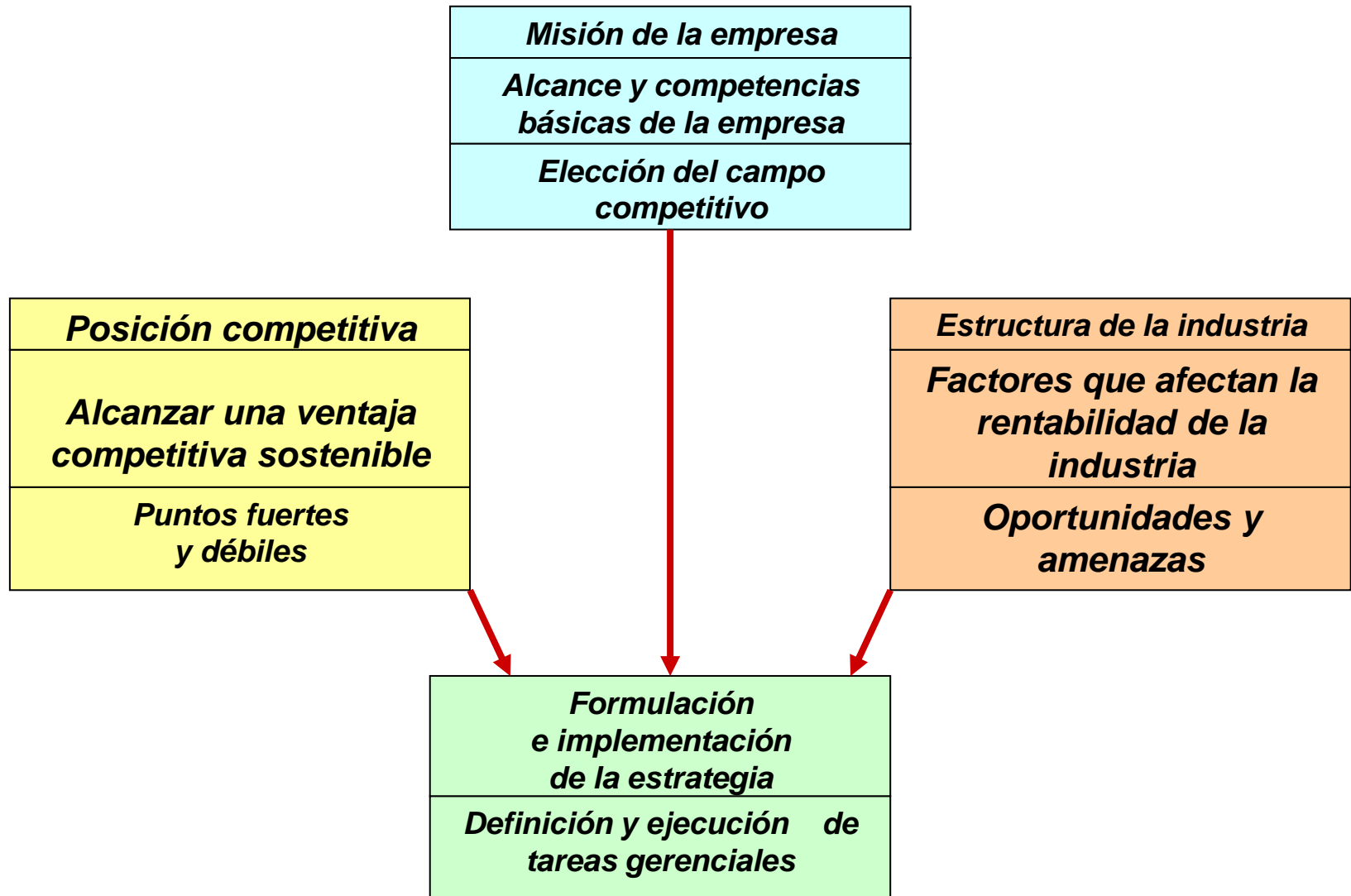
(hacer y hacer que otros hagan)

Modelo de resumen de los elementos de la dirección estratégica



Johnson y Scholes

Marco básico para explicar la rentabilidad de una empresa

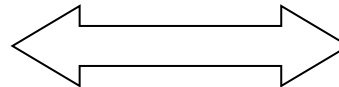
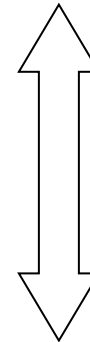
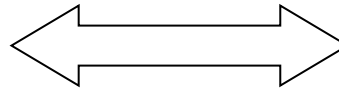
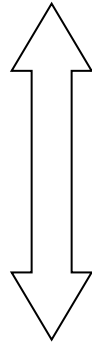


Visión

Futuro

Misión

Presente



Visión estratégica:

- El punto de vista de la administración acerca de la clase de empresa que está tratando de crear y la clase de posición de negocios que se desea delimitar en los años por venir

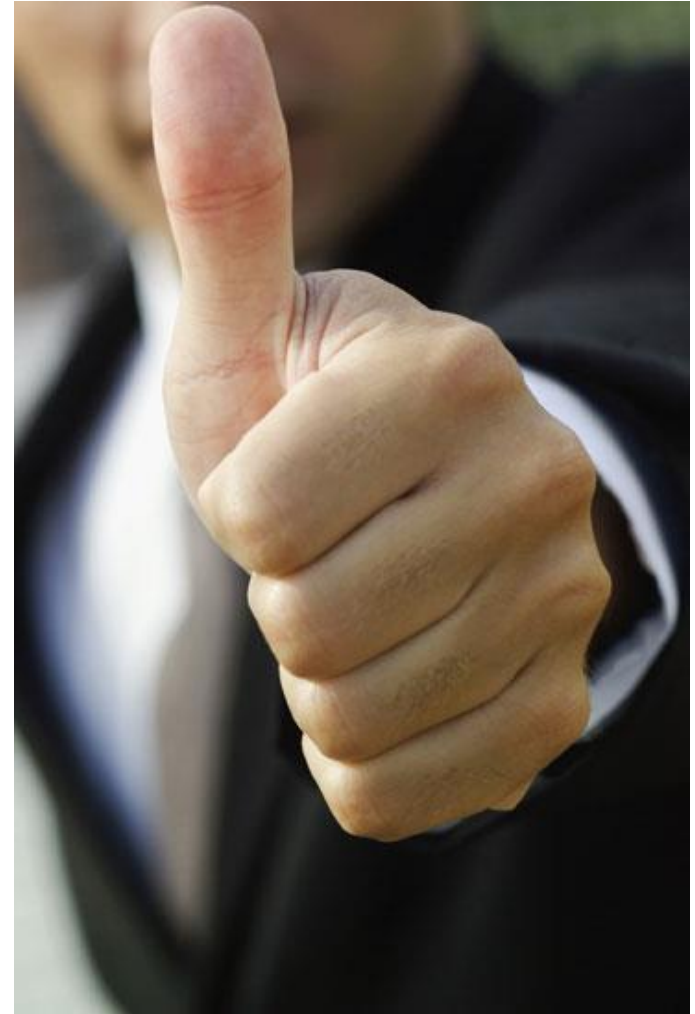


- Que indique también hacia dónde se dirige la empresa y en qué se convertirá

(Thompson y Stickland)

Visión Corporativa

- Qué tipo de empresa se desea
- Comunica propósito empresarial
- Entrega marco conceptual
- Relaciona con grupos interesados
- Especifica grandes objetivos



Desarrollo de una Visión Estratégica

¿Cuál es nuestra visión de la empresa?

¿Hacia dónde se debe dirigir?

¿Qué clase de empresa estamos tratando de lograr?

¿Cuál debe ser su futura configuración de negocios?



Conclusiones respecto a la dirección de la empresa en el largo plazo, el enfoque en tecnología, producto y cliente que se desea tener y su ámbito de acción futuro

La visión estratégica



- Proporcionar una referencia de hacia dónde vamos
- Suministra elementos específicos relacionados con los planes de negocios futuros
- Refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios

Señala a la organización una dirección particular y traza una senda estratégica para que ésta la recorra

(Thompson y Stickland)

Componentes de la Visión Estratégica

- Misión de la empresa
- Segmentación de negocios
(identificación unidades estratégicas)
- Estrategia horizontal o vertical
(interacciones de unidades estratégicas)
- Filosofía de negocios

considerando:

- infraestructura de gestión
- filosofía corporativa
- gestión del personal clave



Visión estratégica:

Mapa de rutas del futuro de una empresa, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que pretende desarrollar



“Lo último que necesita IBM en este momento es una visión” (Julio 1993)

Louis V. Gerstner Jr. Director Ejecutivo IBM Corporation



“Lo que más necesita IBM justo en este momento es una visión” (Marzo 1996)

Louis V. Gerstner Jr. Director Ejecutivo IBM Corporation

Elementos de una visión estratégica

- Definir negocio actual de la empresa
- Decidir curso estratégico a largo plazo
- Comunicar la visión en forma clara, excitante e inspiradora



explica en forma detallada una dirección
y describe el punto de destino



Visión estratégica debe contemplar las capacidades de la empresa que sobresalen respecto de la competencia

Competencias únicas

Para ello es necesario entender lo que pasa en el entorno y cómo es la empresa

Comunicación de la visión estratégica

Cómo se comunica a administradores y empleados es casi tan importante como la solidez estratégica del concepto de negocio y la dirección a largo plazo

Una imagen de la trayectoria futura en palabras que inspiren e inciten u originen un esfuerzo organizacional es una poderosa arma de motivación



Misión:

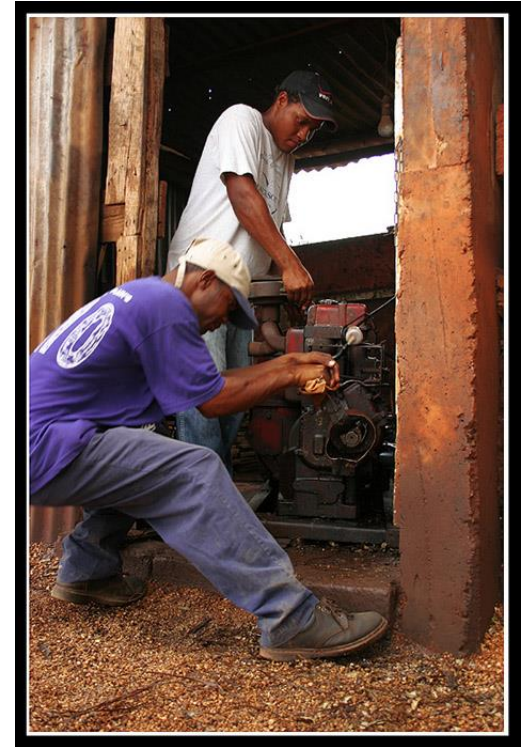
Lo que la empresa trata de hacer hoy por sus clientes

(quienes somos y que hacemos)

Visión:

Considerar lo que la empresa deberá hacer para satisfacer las necesidades del mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda prosperar

(hacia donde vamos)



Misión y visión se fusionan

Una visión estratégica y una misión del negocio orientadas al futuro, equivalen a lo mismo, desde distintos ángulos

En la práctica como:

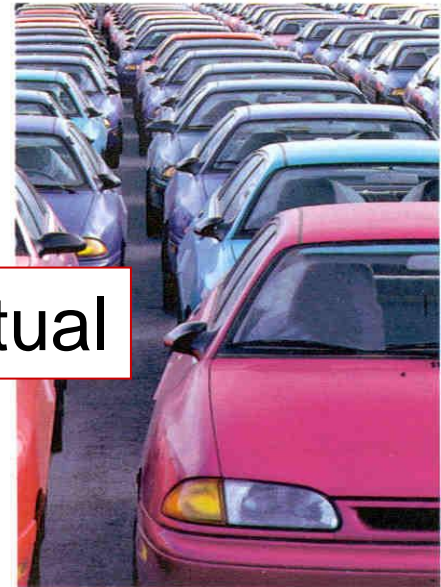
Visión: futuro



Misión: actual

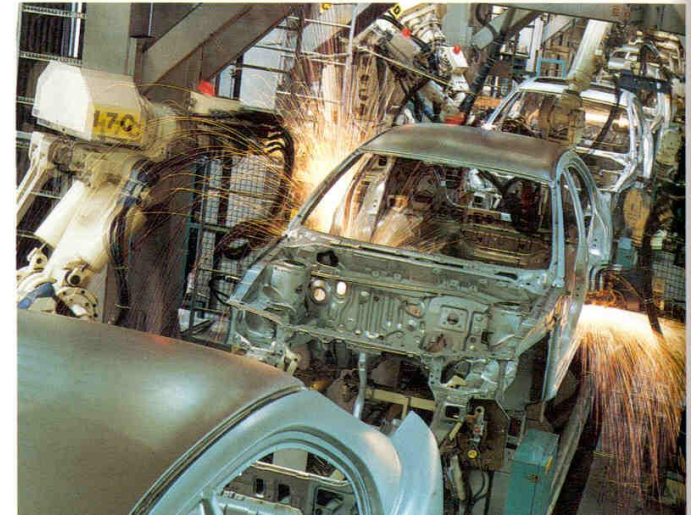
Deben ser coherentes

Son las dos caras de una medalla



MISIÓN

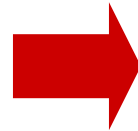
- Define el ámbito de negocios
negocio en el que estamos actualmente
- Describe productos y mercado objetivo
en términos de satisfacción del Target Group
- Considera cobertura geográfica
hoy y futuro
- Se orienta según cambios de la empresa
acepta modificaciones por tendencias futuras



MISSION / VISION

Las empresas definen su misión / visión
en términos de productos o tecnología
y no de satisfacción de necesidades
(CREAR VALOR CLIENTE)

**Orientar
al
mercado**



**Orientarse
al cliente**



Conocer mercado y clientes

Preguntas fundamentales

¿Cuál es nuestro negocio?

¿Quién es nuestro cliente?

¿Qué valoran los compradores?

¿Qué le aportamos a nuestros clientes?



.....

¿Cuál será nuestro negocio?
¿Cuál debería ser nuestro negocio?

<https://www.youtube.com/watch?v=472xcry4ttc>

A background image of a business meeting. A man in a suit stands at the head of a conference table, gesturing with his hand. Several other business professionals are seated around the table, looking towards him. The setting is a modern office with large windows in the background.

Pasos para desarrollar misión

- Evaluar perfil pasado y presente de empresa
- Conocer expectativas de grupos involucrados
- Elaborar una declaración de misión
- Discusión declaración de misión con grupos interesados y realizar ajustes necesarios

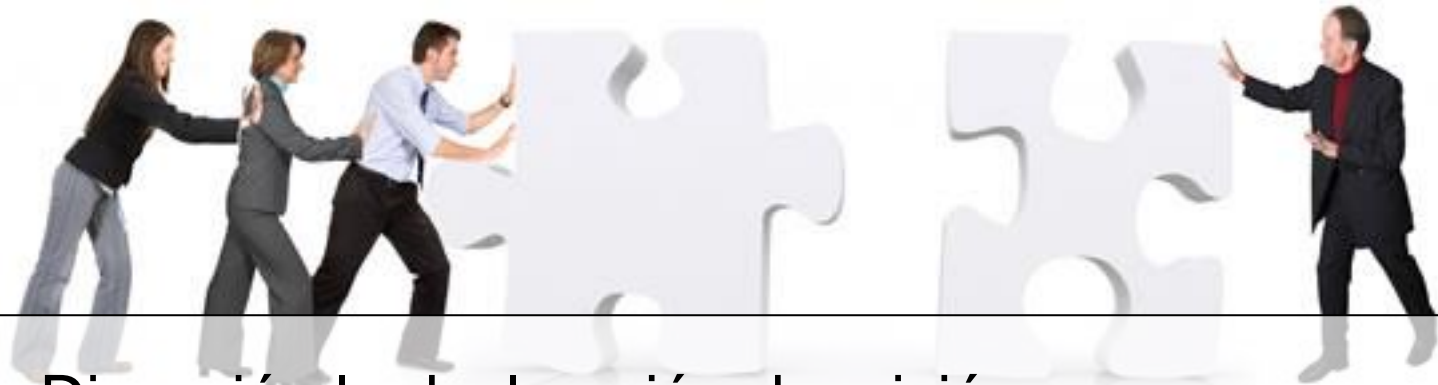
- Evaluar perfil pasado y presente de empresa
Investigar y conocer historia empresarial

- Conocer expectativas de grupos involucrados
accionistas, acreedores, administradores, personal, proveedores y comunidad

- Elaborar una declaración de misión
tener presentes:

- *Descripción de la organización*
- *Valores y filosofía*
- *Ambito geográfico*
- *Contribución a la Sociedad*
- *Objetivos específicos de cada unidad estratégica*





- Discusión la declaración de misión con grupos interesados y realizar ajustes necesarios
consensuar con todos quienes deben hacerla realidad

- Comunicación a todos los que deben conocerla
exponer implicancias para la dirección estratégica de la organización, objetivos organizacionales específicos y metas y objetivos específicos de cada unidad

Definir Misión basada en capacidades que distinguen a la empresa

NO MUY ESTRECHA NI MUY AMPLIA

“fabricar lápices” es distinto a “estar en el negocio de las comunicaciones”

REALISTA

no sirve: “ser la más grande del mundo ...”

CONCRETA

es muy vago:

“empresa más importante de la industria”,
“fabricar productos con la mejor calidad”,
“el mejor servicio” “los precios más bajos”...



Misión / visión

basada en capacidades
que distinguen a la empresa

Evaluar a la luz de

- la cultura organizacional (dueños)
- la identidad corporativa (personal)
- la imagen corporativa (públicos)



El poder de un mensaje simple

Misión de Microsoft Corporation

Nuestra visión es un computador
en cada escritorio y en cada hogar,
que emplee software de Microsoft



Microsoft®



La Visión / Misión no es obtener utilidades

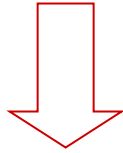


Las utilidades son el objetivo
y el resultado de lo que la empresa hace

¡ Utilidades haciendo qué y para quién !

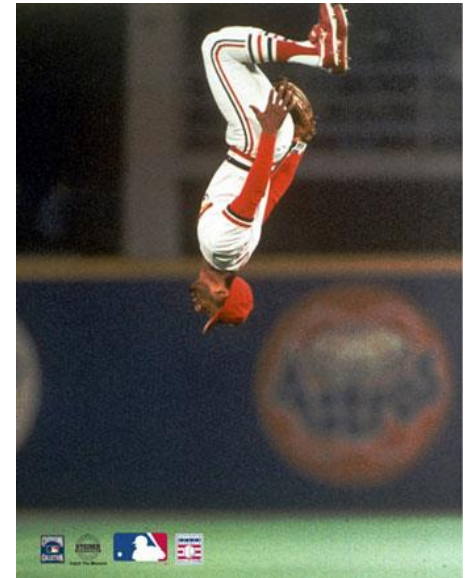
Valor que se es capaz de generar y que es
percibido como tal por los públicos objetivos

Exposición de la Visión / Misión
las unidades funcionales



Misión para funciones clave y de apoyo

- Explicar contribución a la misión empresa
- Su papel y actividades principales
- Dirección en la que se necesita avanzar



La misión como punto de partida de la estrategia debe ser revisada

Cuando hay que cambiar la visión estratégica las personas deben entender el porqué

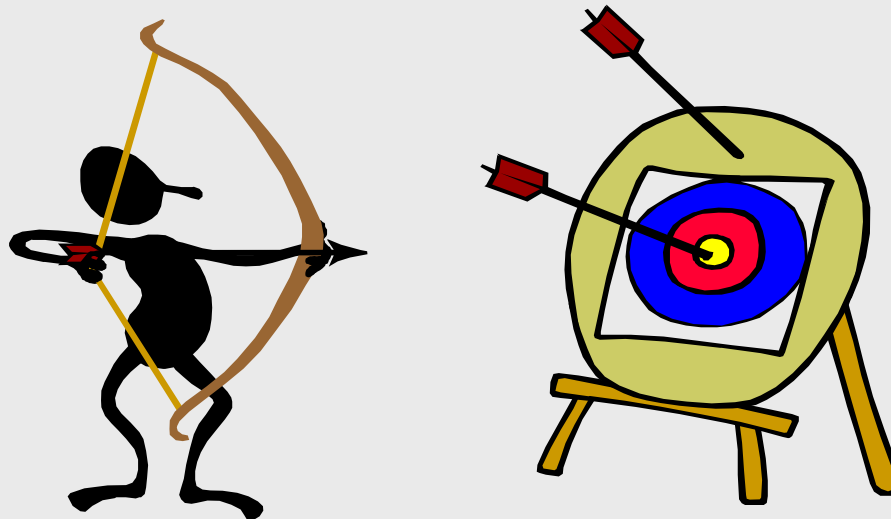
Falta de comprensión original
resistencia al cambio



Propósito Estratégico

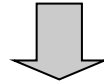
Toda organización cuenta con un propósito estratégico, que se plasma en su visión - misión

Busca, lograr un objetivo estratégico a largo plazo y concentra sus acciones en lograrlo



Formulación de metas y objetivos

Definida la misión
Examinado el entorno (interno y externo)



OBJETIVOS Y METAS

- Rentabilidad
- Crecimiento de ventas
- Incremento de participación de mercado
- Manejo de riesgos
- Innovación y desarrollo
- Valor de marca
- Etc.

Establecimiento de Objetivos

- Convierten la Misión en resultados
- Representan un compromiso gerencial para obtener resultados en un tiempo específico
- Enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr
- Responden a las preguntas:
 - ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo?
 - ¿Dónde? ¿Por Qué? ¿Para Qué?



META:

objetivos muy específicos respecto magnitud y tiempo

Facilitan el proceso de planeación, instrumentación y control administrativos

Establecer metas realistas

Provenir de análisis de oportunidades de una UEN, recursos, capacidades y competencias y sus propósitos (visión – Misión)

Los objetivos

- Jerárquicos
- Cuantitativos
- Realistas
- Consistentes



¿aumentar el rendimiento de la inversión?

¿aumentar el rendimiento de la inversión al 15%?

¿aumentar el rendimiento de la inversión en dos años al 15%?

Objetivos consistentes:

No es posible

"maximizar tanto las ventas como las utilidades"

"lograr las mayores ventas al menor costo"

"diseñar el mejor producto en el menor tiempo posible"

(se inscriben en una relación de intercambio)

Algunos intercambios importantes:

- *Márgenes de utilidad alta
contra una alta participación en el mercado*
- *Profunda penetración de los mercados existentes
contra el desarrollo de nuevos productos*
- *Metas de utilidades contra
metas que no generan utilidades*
- *Alto crecimiento contra escaso riesgo*

Tipos de Objetivos

Relacionados con el resultado:

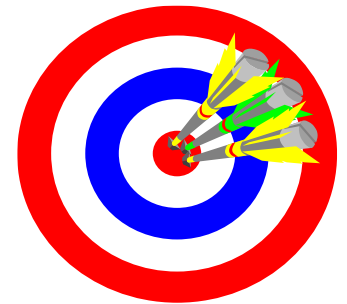
- **Objetivos Financieros**

- Necesarios para
- la supervivencia de la empresa



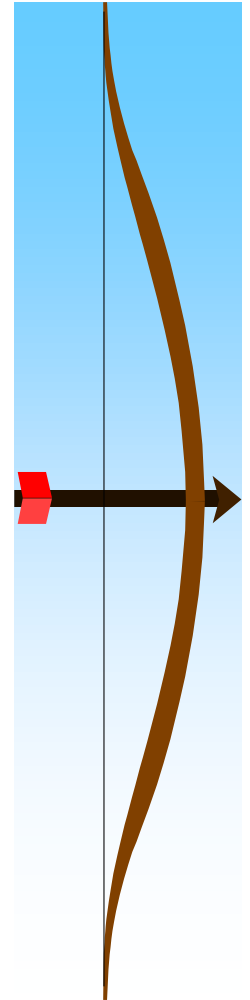
- **Objetivos Estratégicos**

- Necesarios para conservar
- y mejorar la posición de la empresa
- en el largo plazo



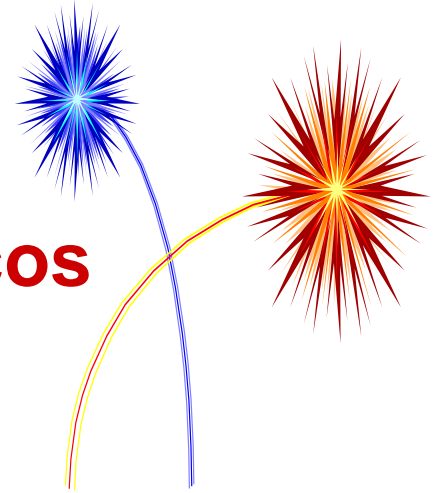
Areas de Objetivos Financieros

- Crecimiento de los ingresos
- Crecimiento de las utilidades
- Dividendos más altos
- Mayores márgenes de beneficio
- Mayores flujos de efectivo
- Crecimiento del precio de las acciones
- Estructura de ingresos más diversificada
- Beneficios estables
- Crecimiento de la rentabilidad
- Incrementar el valor la empresa



Areas de Objetivos Estratégicos

- Mayor participación en el mercado
- Mejor posición en la industria
- Mejor calidad de los productos
- Costos más bajos que los competidores
- Línea de productos más amplia y atractiva
- Mejor reputación con los clientes
- Servicio superior al cliente
- Líder en investigación y desarrollo
- Competitividad en mercados internacionales
- Mayores oportunidades de crecimiento



Objetivos Financieros v/s Estratégicos

¿Cuales tienen prioridad?

Una vez que los objetivos financieros se han saneado lo suficiente como para evitar una crisis, el objetivo de construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo sobrepasa los resultados financieros de corto plazo

Niveles de los objetivos

Se deben establecer objetivos
(resultados esperados),
para la organización como un todo,

También para cada uno de los negocios
y líneas de productos,

Cada área funcional y departamento



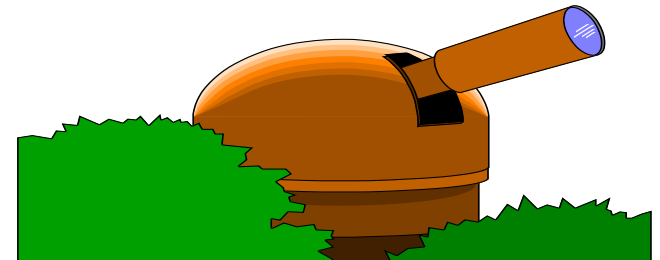
Objetivos de largo plazo v/s de corto plazo

Objetivos de largo plazo:

Impulsan a ponderar el impacto de las acciones de hoy en la rentabilidad a largo plazo

Objetivos de corto plazo:

Indican la velocidad con que se desea el avance de la organización y el nivel de resultados que se quiere lograr en el corto plazo



Ejemplos de objetivos a largo plazo:

- Obtener un mínimo de 20% de ventas por concepto de productos para el año ...
- Lograr que todos los productos maduros obtengan un ...% de utilidad neta para el año
- Alcanzar en 3 años más un 20 por ciento de las ventas en mercados que en la actualidad no se cubren
- Obtener en 5 años más un mínimo de 20 por ciento de las ventas, por concepto de productos nuevos
- Contar en 5 años más con capacidad de investigación independiente en tecnología
- Llegar a ser reconocida en 2 años más como una de las tres compañías más importantes de la industria, en términos de servicios
- Llegar a ser en 5 años más una empresa multinacional, con un mínimo del 30 por ciento de las ventas netas procedentes de fuentes exteriores

El Control

Concepto:

Es un proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas

Pasos básicos del Sistema de Control:

- Establecer normas y métodos para medir desempeño
- Medición del desempeño
- Comparar
- Acciones correctivas



Representación esquemática del Sistema de Control



Etapas del Control

Determinar la base de control:

Los objetivos propuestos, las metas a alcanzar

Medir y juzgar lo realizado:

Verificar lo realizado para compararlo con lo programado

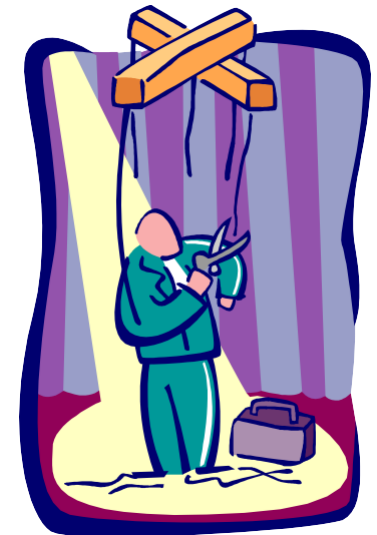
Comparar lo realizado con lo programado:

Relación entre las dos etapas anteriores.
(lo programado y lo realizado)

Constituye el control propiamente tal

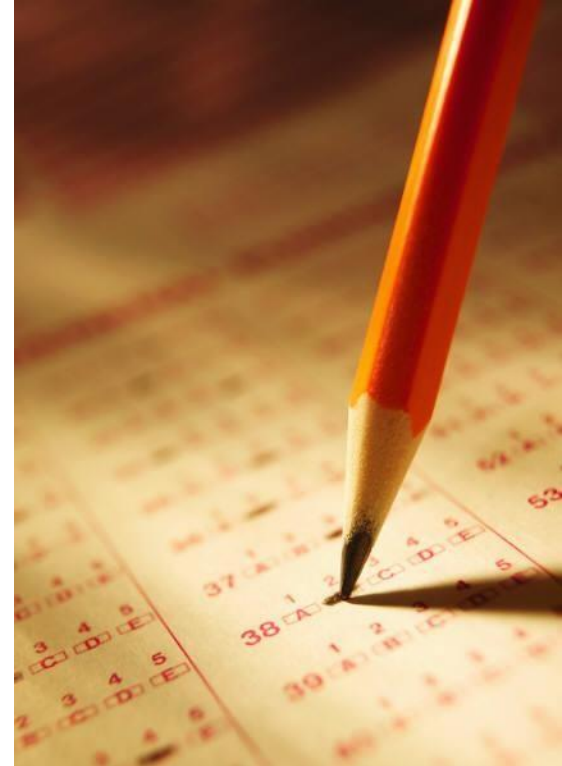
Analizar y corregir desviaciones:

Se analizan las desviaciones existentes, lo que posibilita reformular el plan y adoptar medidas correctivas para evitar en el futuro que las desviaciones se repitan



El Control es el retroalimentador del Proceso Administrativo

- Se fundamenta en la existencia de la planificación; si no hay plan, no hay nada que controlar
- Proceso dinámico aplicado a todas las áreas
- Comparar lo realizado con lo programado
- Valorar y aplicar medidas correctivas para reorientar la acción (dirección) hacia los objetivos (planificación)
- Eventualmente reformular los planes



-El control es una valiosa herramienta que usada positivamente ayuda a corregir errores a los miembros de una organización, no una acción policial ni coercitiva

- Es un elemento renovador de la administración

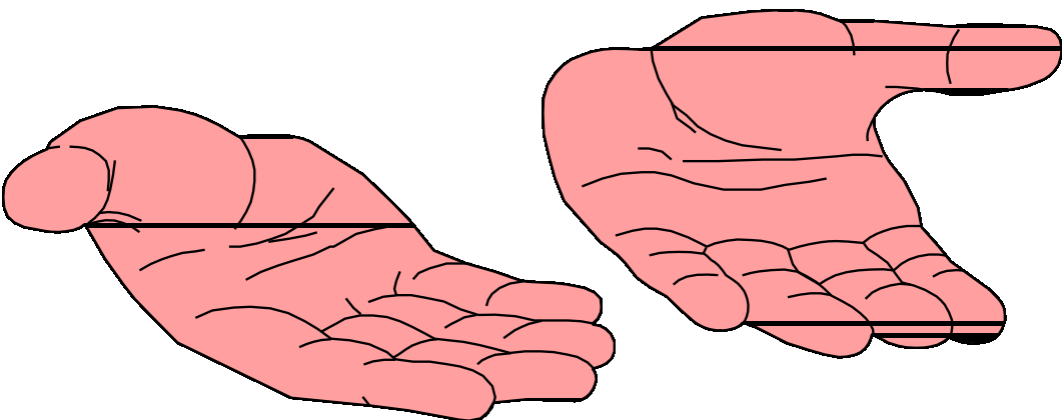
- Retroalimentación

La información ingresa al sistema, debido al control y puede ser de dos formas:

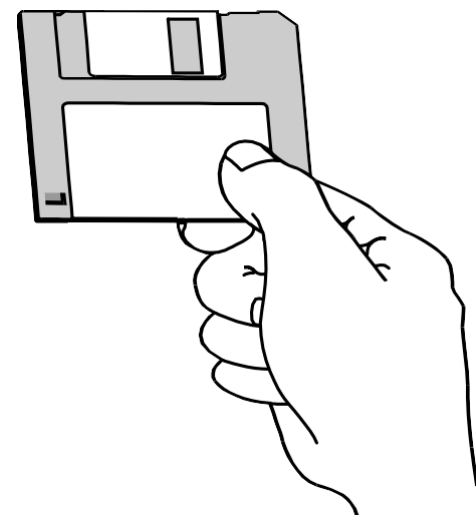
-**Negativa:** la que lleva a decisiones que permiten modificar la actuación, es decir, corrige las desviaciones sin modificar la planificación

-**Positiva:** la que lleva al desplazamiento de las metas en la misma dirección de la desviación; el plan se adapta o aproxima al desempeño real

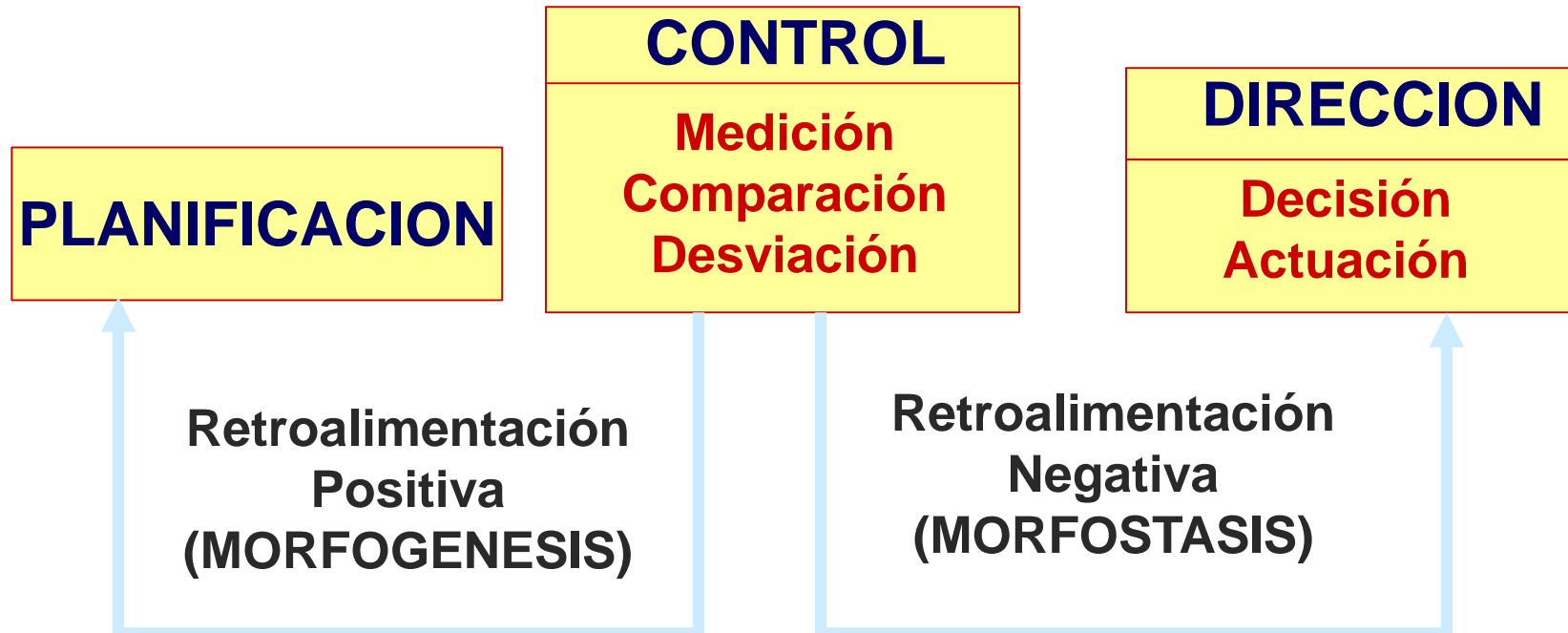




**En consecuencia, la ausencia de control,
derivado de no realizarlo o de la carencia de
Planes, y el control basado exclusivamente
en el tipo retroalimentación positiva,
son agentes de desinformación,
incertidumbre, entropía y caos**



Retroalimentación del Control



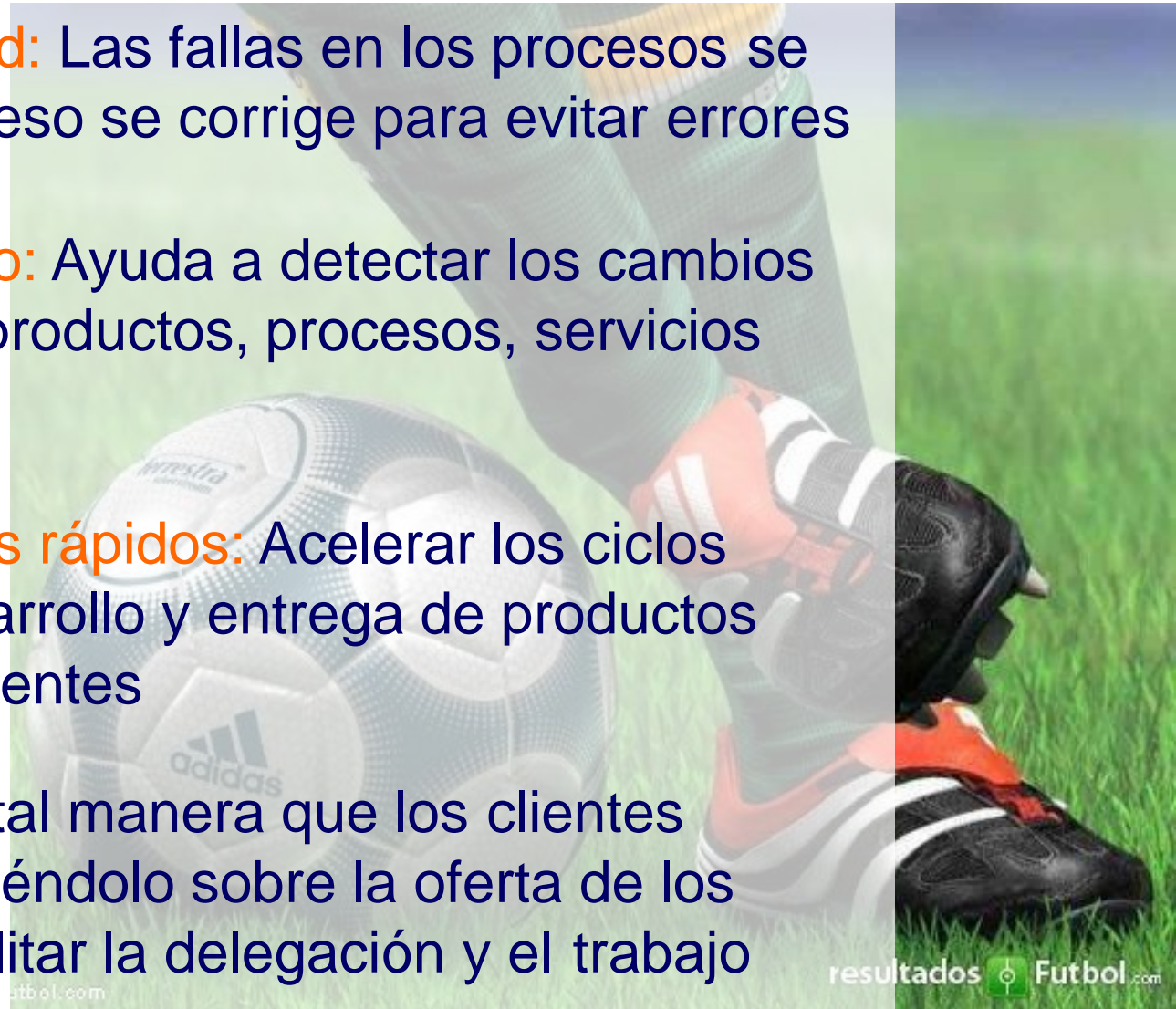
Necesidad del Control

Crear mejor calidad: Las fallas en los procesos se destacan y el proceso se corrige para evitar errores

Enfrentar el cambio: Ayuda a detectar los cambios que afectan a los productos, procesos, servicios y otros

Producir ciclos más rápidos: Acelerar los ciclos que implica el desarrollo y entrega de productos y servicios a los clientes

Agregar valor: De tal manera que los clientes lo adquieran prefiriéndolo sobre la oferta de los competidores Facilitar la delegación y el trabajo



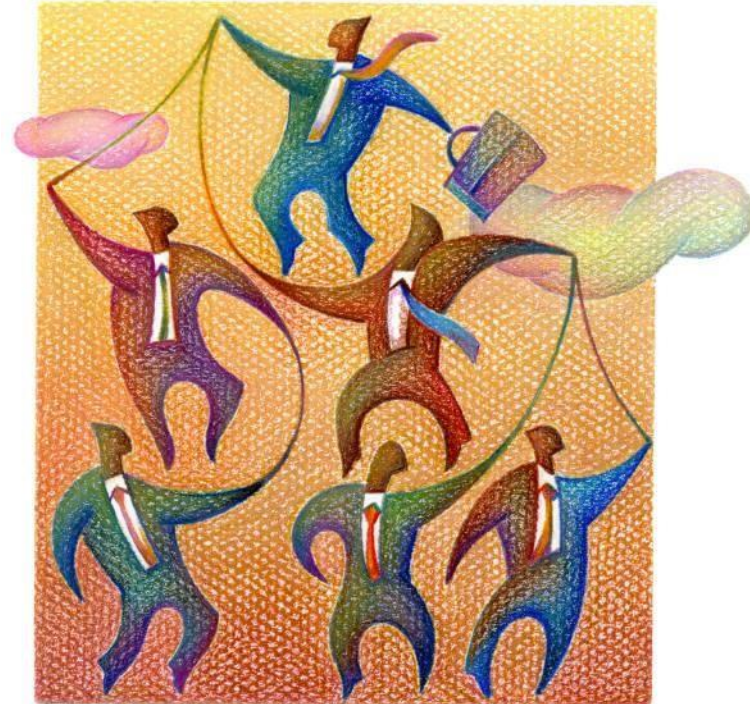
Control y Motivación

El control crea incertidumbre en los colaboradores

Debe establecerse sobre una base motivacional,
lo más sólida posible,

Hay que considerar los siguientes
aspectos que contribuyen
a este propósito:

- Retroalimentación del grupo
- Necesidades



Retroalimentación del grupo:

- Participación activa y efectiva del grupo en el control de su obra
- No se consideran algunas reacciones individuales negativas frente al control, logrando así mayor motivación

Necesidades de los individuos y de los grupos

- El control puede contribuir a su satisfacción
- No limitarlo a una nota que deriva en premios y castigos, sino en oportunidades de ejercer sus aptitudes
- Se satisfacen necesidades de estima, logro y autorrealización del trabajador



Tipología de Controles

- **Cuantitativos**

Ejemplo: Ventas (volúmenes físicos de ventas)

- **De calidad**

Ejemplo; El servicio al cliente

- **De tiempo**

Ejemplo: Un programa

- **Monetarios**

Ejemplo: Un presupuesto (monto de las ventas)



Tipos especiales de controles

Controles generales: a toda la empresa o una gran parte como unidad base



Controles generales financieros: análisis económico y financiero y el análisis de punto de equilibrio, etc

Controles generales de auditoría: para declaraciones financieras, valorar las operaciones contables y financieras y evaluar los resultados administrativos



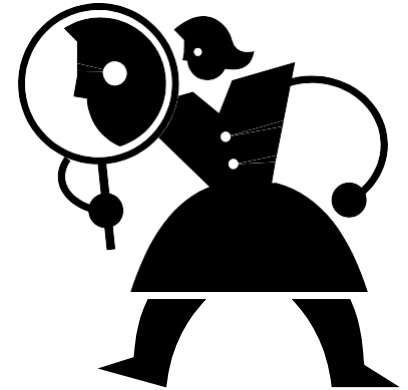
Control general por área clave: medir resultados y comparar con metas preestablecidas, en ciertas áreas o campos de acción básicos de la empresa

Control presupuestario: relación con el presupuesto y su grado de cumplimiento



Principios Generales del Control

El control, aplicado a cualquier actividad, debe tener en cuenta algunos criterios o principios generales



Autocontrol:

Cada vez que realizamos una acción establecemos un control, comparamos lo que hicimos respecto de lo que quisimos hacer

Nos autocontrolamos

Sin embargo es necesario y fundamental que otras personas, libres de prejuicios y compromisos, controlen nuestros actos.

Nadie puede ser juez y parte, no poseemos la objetividad necesaria para controlarnos



Excepción:

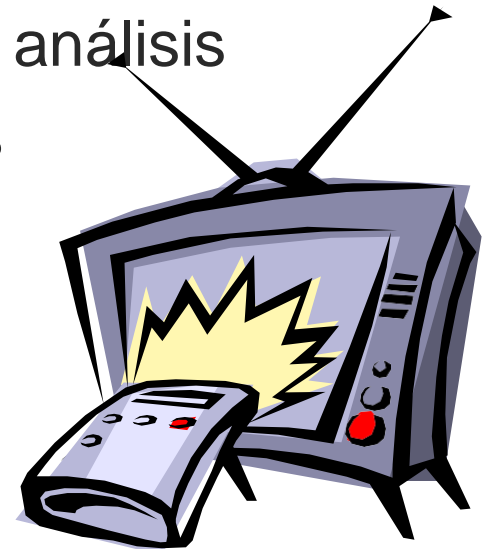
El control se hace más eficiente y se obtienen mejores resultados cuando se concentra el análisis y las correcciones en las desviaciones más importantes o significativas

Economía:

El control tiene un costo

El principio de economía dice que el control no debe ser más caro que lo que se controla.

El costo del control debe relacionarse con el valor de lo que se está controlando o con las ventajas que se espera obtener de él



PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE CONTROL

- ✓ Presupuestos
- ✓ Información estadística
- ✓ Medición de rendimientos
- ✓ Información y análisis específicos
- ✓ Observación personal
- ✓ Inspecciones
- ✓ Análisis de punto de equilibrio
- ✓ Auditorías
- ✓ Índices



