



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

IF-8201 Planificación Informática

Prof. Carlos Vega Alvarado



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Planificación Estratégica



¿Qué es una estrategia y porque es tan importante?

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Entender por qué toda compañía necesita una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito en el largo plazo.

OA 2 Adquirir conciencia de los cuatro enfoques estratégicos más importantes para distinguir a una compañía de sus rivales y obtener una ventaja competitiva sustentable.

OA 3 Aprender que la estrategia de una compañía tiende a evolucionar al paso

del tiempo como efecto de cambios en las circunstancias y de los continuos esfuerzos de la dirección para mejorar su estrategia.

OA 4 Comprender por qué es importante que una compañía cuente con un modelo viable de negocios que bosqueje la propuesta de valor para el cliente y su propia fórmula de utilidades.

OA 5 Conocer las tres pruebas de una estrategia ganadora.

GERENCIA ESTRATÉGICA

¿Qué queremos decir con estrategia?



Es un conjunto integrado y coordinado de **compromisos y acciones** diseñado **para aprovechar las actitudes centrales** y **obtener una ventaja competitiva**.

↗

actividades centrales
↳ enfocarse en los objetivos no en

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.



TI → Banco → Software
↳ Nike ↳ fabricas
↳ Apple ↳ fabricas

Fortaleza y debilidades

OA 1

Entender por qué toda compañía necesita una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito en el largo plazo.



¿Cuál es nuestra situación actual?

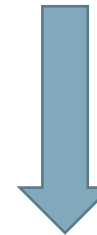
¿Hacia dónde queremos ir? → Objetivo

¿Cómo vamos a llegar?

Vision

↳ Plan

Estrategia



La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores *no* hacen o, mejor, hacer lo que *no pueden hacer*. Toda estrategia necesita un **elemento distintivo** que atraiga a los clientes y **genere una ventaja competitiva**.



En otras palabras, responde a:

- **Cómo** superar a los competidores.
- **Cómo** responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- **Cómo** manejar cada parte funcional del negocios (p. ej., IyD, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- **Cómo** mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

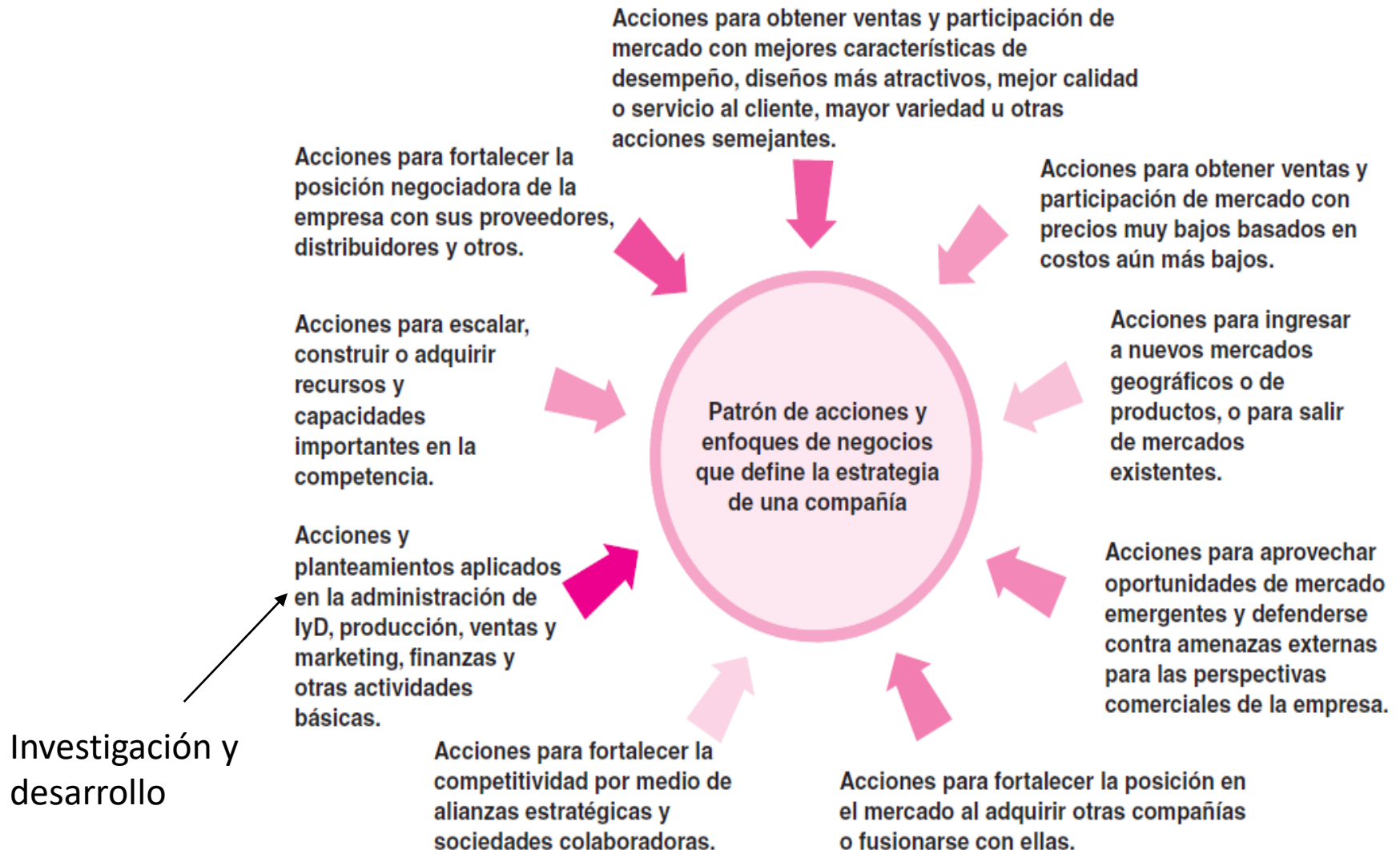


Ventaja empresarial

Una empresa obtiene una **ventaja competitiva sustentable** cuando **satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia** o eficacia **que sus rivales**, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.



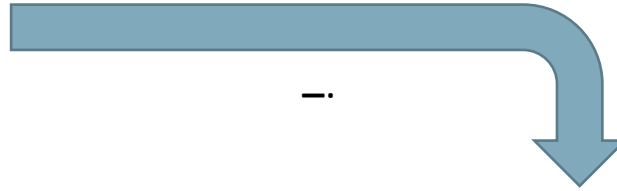
Identificar la estrategia de una compañía





OA 2

Adquirir conciencia de los cuatro enfoques estratégicos más importantes para distinguir a una compañía de sus rivales y obtener una ventaja competitiva sustentable.



Planteamientos estratégicos más socorridos para mantener ventajas competitivas sustentables.

- 1. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo.**
- 1. Superar a la competencia con características distintivas.**
- 2. Centrarse en nichos de mercados.**
- 3. Procurar los precios mas bajos.**



Procurar los precios más bajos (mejores) por bienes diferenciados que al menos igualen las características y desempeño de las marcas rivales de mayor precio. Esto se conoce como *estrategia de proveedor de mejores costos*

Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.

Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores.



Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica.



Bajo costo

Walmart

Características
distintivas

Apple (con productos innovadores), Johnson & Johnson en productos para bebé (confiabilidad del producto), Rolex (gran prestigio) y Mercedes Benz (diseño de ingeniería).

Centrarse en un nicho
de mercado

eBay, en subastas por internet; Jiffy Lube International, en cambios rápidos de aceite; McAfee, en software de protección de virus; y The Weather Channel, en televisión por cable.

Precios más bajos
(mejores) por bienes
diferenciados que
igualen a los caros

Target es un ejemplo de una compañía conocida por tener productos con diseño de moda (reputación que basó al contar con diseñadores baratos pero elegantes, como Isaac Mizrahi), así como un ambiente de compras más atractivo que otras tiendas de descuento, como Walmart y Kmart



Tipos de estrategia



- Se define para la totalidad de la empresa:
 1. Acotar la cartera de negocios
 2. Asignar capacidades entre negocios
- Actitud estratégica ante condicionantes sociales
- Se definen en empresas diversificadas:
 1. Forma de competir en el negocio
 2. Posición que ocupará cada negocio entre los competidores
- Forma de emplear las capacidades distintivas a nivel de función

Gerencia

TI

TI



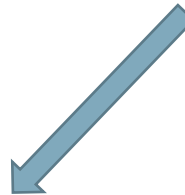
Por qué la estrategia de una compañía evoluciona con el tiempo

OA 3

Aprender que la estrategia de una compañía tiende a evolucionar al paso del tiempo como efecto de cambios en las circunstancias y de los continuos esfuerzos de la dirección para mejorar su estrategia.

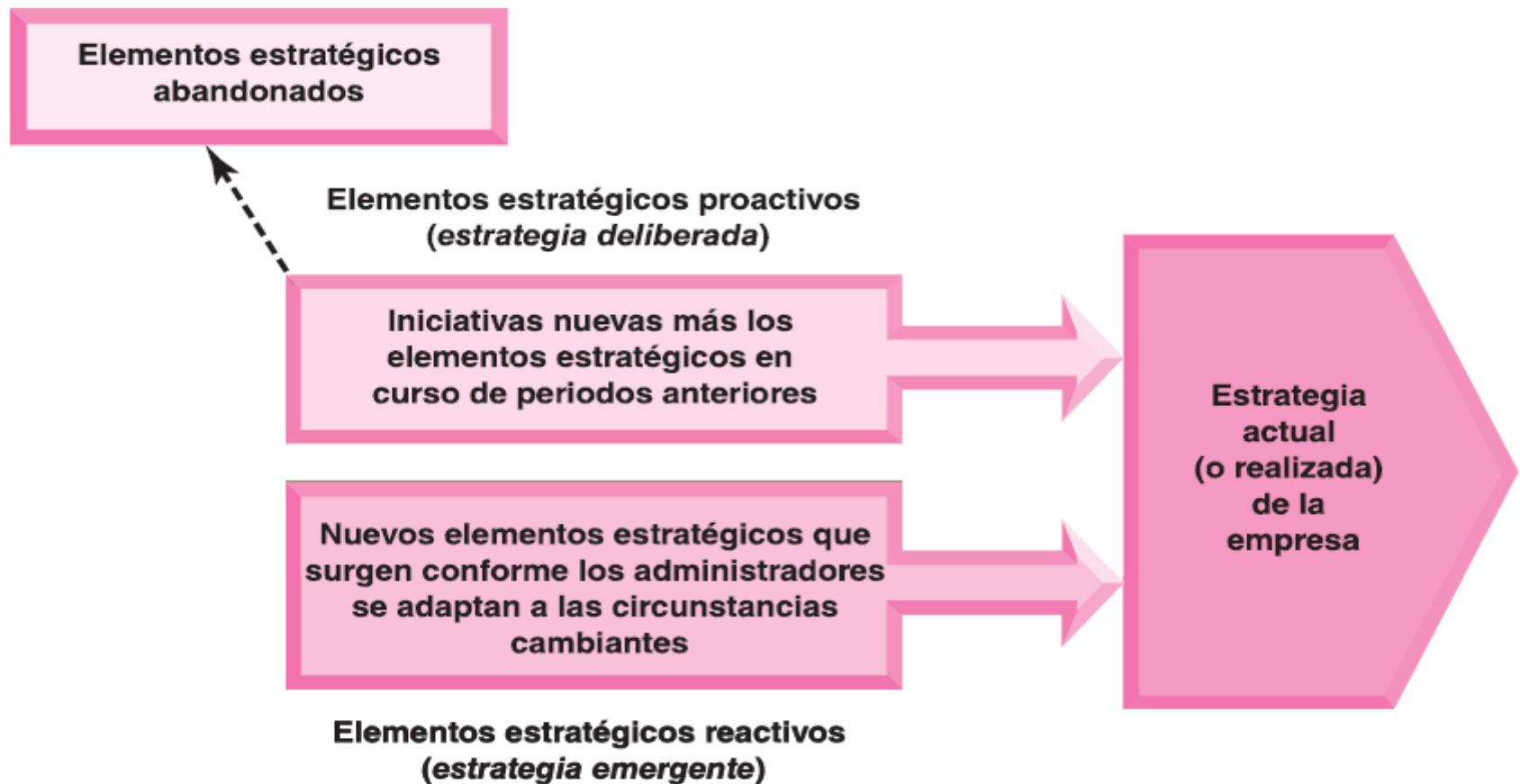


Los cambios en las circunstancias y los esfuerzos constantes de la administración para mejorar la estrategia provocan que la estrategia de una compañía evolucione con el tiempo, por lo que la tarea de formular la estrategia es una *tarea en proceso*, no un suceso que ocurre una sola vez.



Una **estrategia proactiva** (o **deliberada**) consiste en elementos estratégicos ideados y ejecutados conforme a lo planeado; la **estrategia reactiva** (o **emergente**) consta de los nuevos elementos que surgen conforme lo exija el cambio de condiciones.

Figura 1.2 La estrategia de una compañía es una mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos





RELACION ENTRE LA ESTRATEGIA Y EL MODELO DE NEGOCIOS DE LA COMPAÑÍA.

OA 4

Comprender por qué es importante que una compañía cuente con un modelo viable de negocios que bosqueje la propuesta de valor para el cliente y su propia fórmula de utilidades.



CONCEPTO BÁSICO

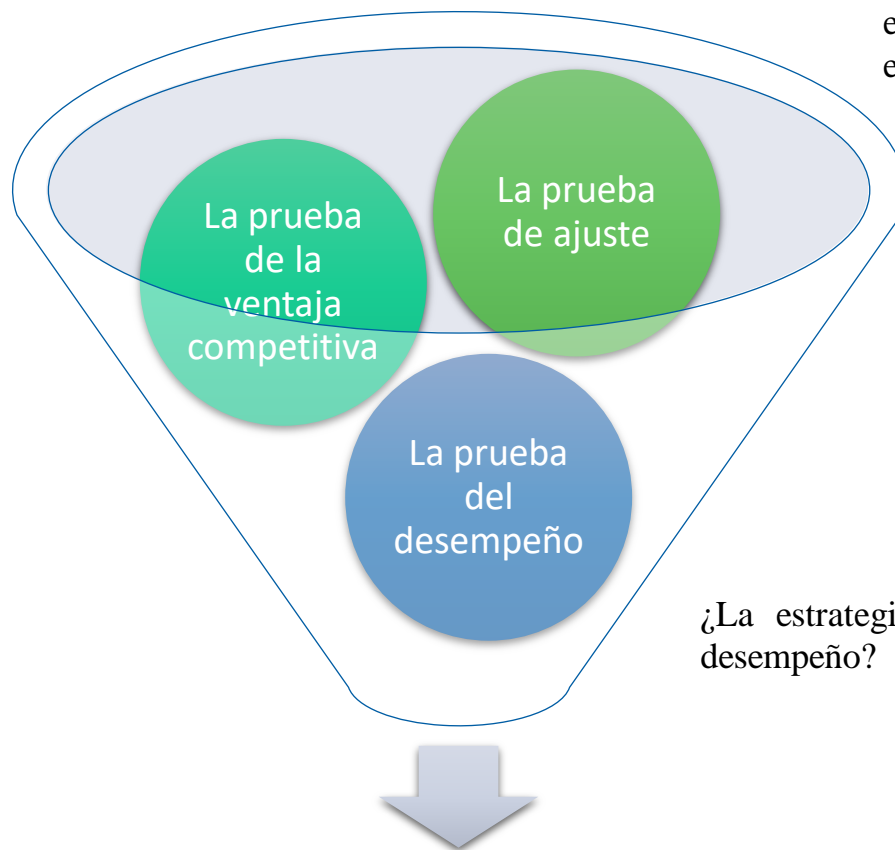
El **modelo de negocios** establece la lógica económica para ganar dinero en una compañía según su estrategia. Describe dos elementos cruciales:
1) la propuesta de valor para el consumidor y 2) la fórmula de utilidades.





¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable?

¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa?

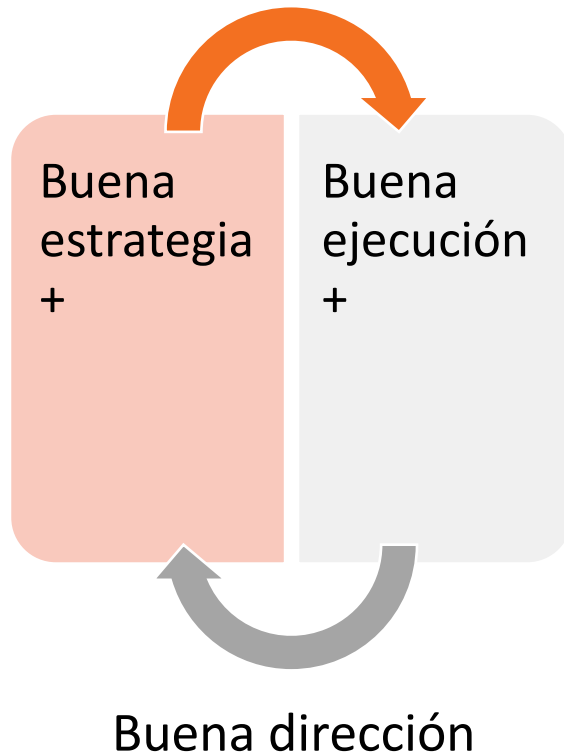


¿La estrategia genera un buen desempeño?

Empresa ganadora



Por qué es importante formular y ejecutar una estrategia?



El presidente de una compañía exitosa lo expresa bien:

“En general, nuestros competidores conocen los mismos conceptos y técnicas fundamentales que nosotros, y son tan libres de aplicarlos como nosotros. Las más de las veces, la diferencia entre su grado de éxito y el nuestro reside en la determinación relativa y autodisciplina con la cual nosotros y ellos elaboramos y ejecutamos nuestras estrategias para el futuro.”



Puntos clave

1. La estrategia de una compañía es el plan de acción que la administración aplica para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseadas.
2. La esencia de una estrategia son los movimientos para construir y fortalecer la posición competitiva y el desempeño financiero de largo plazo de la empresa al competir en forma diferente de los rivales y obtener una ventaja competitiva sustentable sobre ellos.
3. Una compañía alcanza una ventaja competitiva sustentable cuando satisface con mayor eficacia o eficiencia que sus rivales las necesidades del consumidor, y cuando la base para ello es duradera, a pesar de los mejores esfuerzos de los competidores para igualar o superar esta ventaja.
4. La estrategia de una compañía suele evolucionar con el tiempo, a partir de una mezcla de 1) acciones proactivas y deliberadas por parte de la directiva y 2) reactivas de adaptación ante sucesos inesperados y condiciones frescas del mercado.



Puntos clave

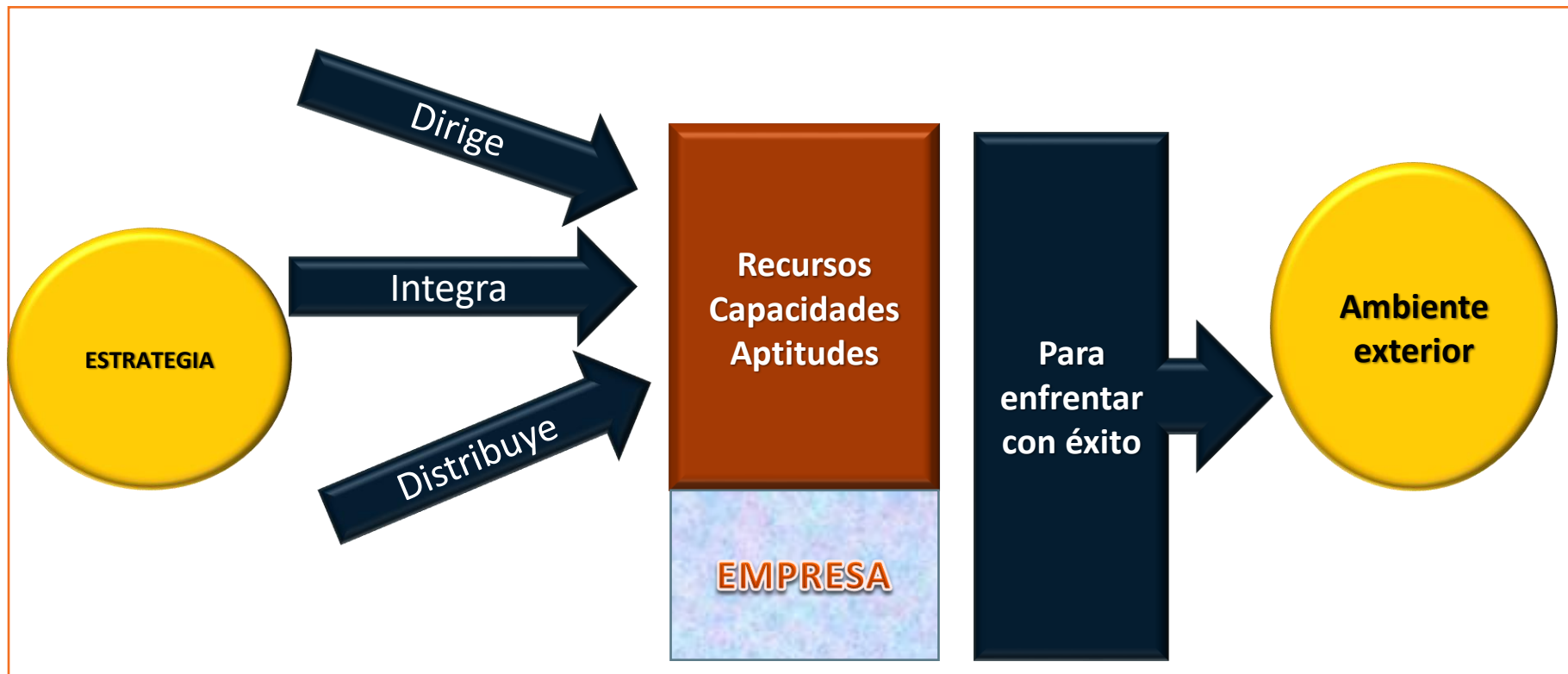
5. El modelo de negocios de una compañía es la línea argumental que siguen los administradores para explicar la forma en que la estrategia permitirá ganar dinero. Contiene dos elementos cruciales: 1) la propuesta de valor para el cliente —un plan para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores a un precio que consideren un buen valor— y 2) la fórmula de utilidades —un plan para la estructura de costos que permita que la empresa entregue la propuesta de valor para el cliente y al mismo tiempo obtenga utilidades—. En efecto, un modelo de negocios establece la lógica económica para ganar dinero en un negocio particular conforme a la estrategia actual de una compañía.
6. Una estrategia exitosa pasa tres pruebas: 1) de ajuste (interno, externo y de consistencia dinámica), 2) de ventaja competitiva (ventaja competitiva duradera), y 3) de desempeño (sobresaliente desempeño financiero y de mercado).
7. La elaboración y ejecución de estrategias son funciones administrativas básicas. Si una compañía gana o pierde en el mercado, es directamente atribuible a la naturaleza de su estrategia y a la pericia con que se ejecuta.



GERENCIA ESTRATÉGICA

ESTRATEGIA

Es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñado para aprovechar las actitudes centrales y obtener una ventaja competitiva.





Bibliografía

Administracion estrategica: Teora y casos 18va ed. Mexico
DF: The McGraw-Hill Companies.

- Capítulo 1