

PROGRAMA DE ESTUDIOS

CURSO

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO

PROFESOR : JOSÉ MIGUEL RESPALDIZA

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.- Estrategia (Antiguos Griegos)

- Strategos = General de Ejército
- Strategema = Trampas de Guerra
- Strategike Episteme = Misión del General
- Strategon Sophia = Sabiduría del General

2.- Estrategia (2 Milenios)

- Perfeccionamiento del concepto estrategia se centró en interpretaciones castrenses.

3.- Estrategia (1º Revolución Industrial - mediados S. XVIII a mediados S. XIX)

- No tuvo mucha influencia sobre el pensamiento o comportamiento estratégico.
- Adam Smith describe las fuerzas del mercado como una “mano invisible”.

4.- Estrategia (2º Revolución Industrial - Última mitad del S. XIX.)

- Una manera de dar forma a las fuerzas de mercado y de influir en el entorno competitivo.
- Alfred Chandler denominó a la gestión de los administradores profesionales como la “mano visible”.

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

5.- Estrategia (Fines del S. XIX - Comienzos del S. XX)

→ Aparecen las primeras escuelas de negocios donde los cursos orientados a estrategias (políticas de negocios) estaban a cargo de ejecutivos.

6.- Inicios del S. XX

→ Compañías grandes, integradas verticalmente, con inversiones en fabricación y marketing y con jerarquías administrativas para coordinar estas funciones.

7.- Entre 1923 y 1946

→ Alfred Sloan, CEO de GM ideó una estrategia exitosa que se basaba en un análisis FODA de su principal competidor Ford.

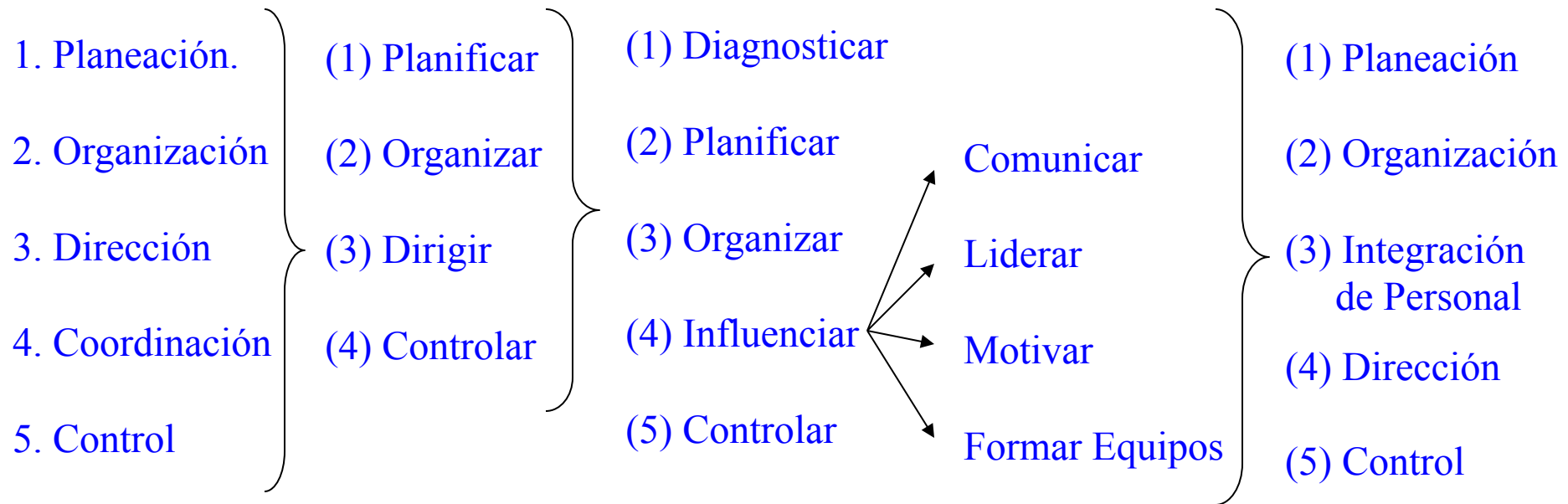
8.- 2º Guerra Mundial

→ Fue un estímulo vital al pensamiento estratégico en los dominios tanto de negocios como militares. (Asignación de Recursos)

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

**Henri Fayol,
Fines del s. XIX.**

Elementos y Principios de la Administración.

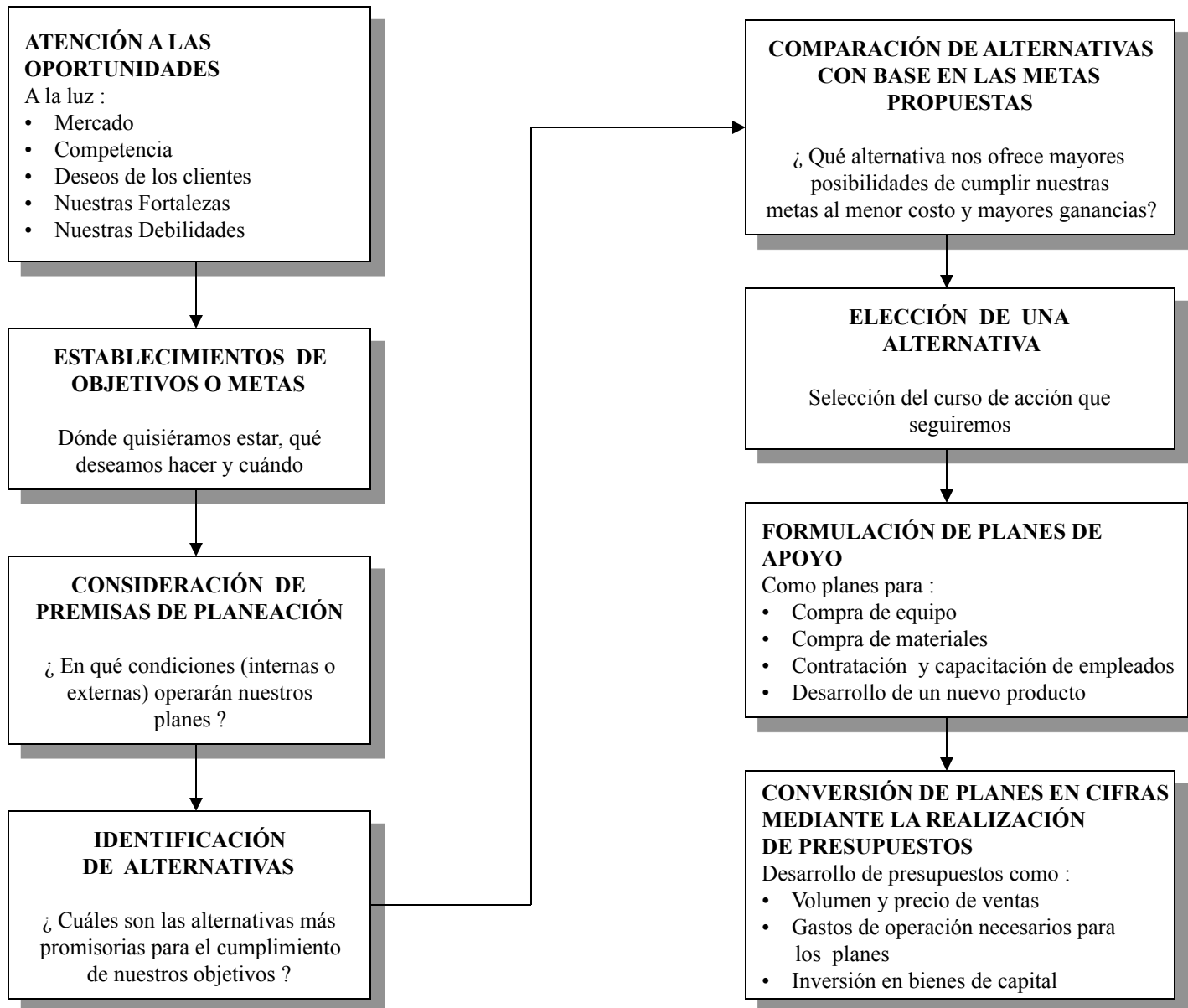


Las Funciones de la Administración

- **Planificación:**
 - Sirve para definir los objetivos de la organización y los medios para alcanzarlos.
- **Organización:**
 - Función que se encarga de definir que actividades se realizarán, quién las llevara a cabo, cómo se agruparan, quién dependerá de quién y dónde se tomarán las decisiones.
- **Dirección:**
 - Toda organización tiene personas que hay que dirigir las y coordinarlas, motivarlas y comunicarse con ellas.
- **Control:**
 - Una vez establecido los objetivos, formulado los planes y definida la estructura, contratado y motivado al personal, existe la posibilidad de que algo salga mal, los administradores son los responsables de que lo planificado salga bien; para ello, se debe controlar.

PLANIFICACIÓN

Pasos de la Planificación



ORGANIZACIÓN

EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

<div>Época</div> <div>Valores</div>	1° Revolución Industrial	2° Revolución Industrial	Revolución Mass Mediática	Revolución de La Información
Actividad dominante	Producción	Producto / Productividad	Competitividad	Información Servicio
Objeto de transacción	El producto	La marca	La imagen de marca	El servicio La identidad de marca
Marketing	No existe. No importa saber lo que la gente quiere	Hay que preguntar a la gente lo que quiere	Hay que decir a la gente lo que ha de querer	Hay que querer lo que la gente quiere
La imagen de empresa se basa en	Hacer (no existe el concepto de imagen)	Hacerlo bien (imagen como subproducto)	Hacerlo saber (imagen como producto de comunicación)	Coordinar todos los recursos de la acción y la comunicación

Organización Mecanicista versus Organización Orgánica.

Mecanicista

- Alta especialización
- Departamentalización rígida
- Claridad en la cadena de mando
- Escasa amplitud de control
- Centralización
- Alta formalización

Orgánica

- Equipos multidisciplinarios
- Equipos multijerárquicos
- Libre flujo de la información
- Gran amplitud de control
- Descentralización
- Baja formalización

La Organización Cambiante

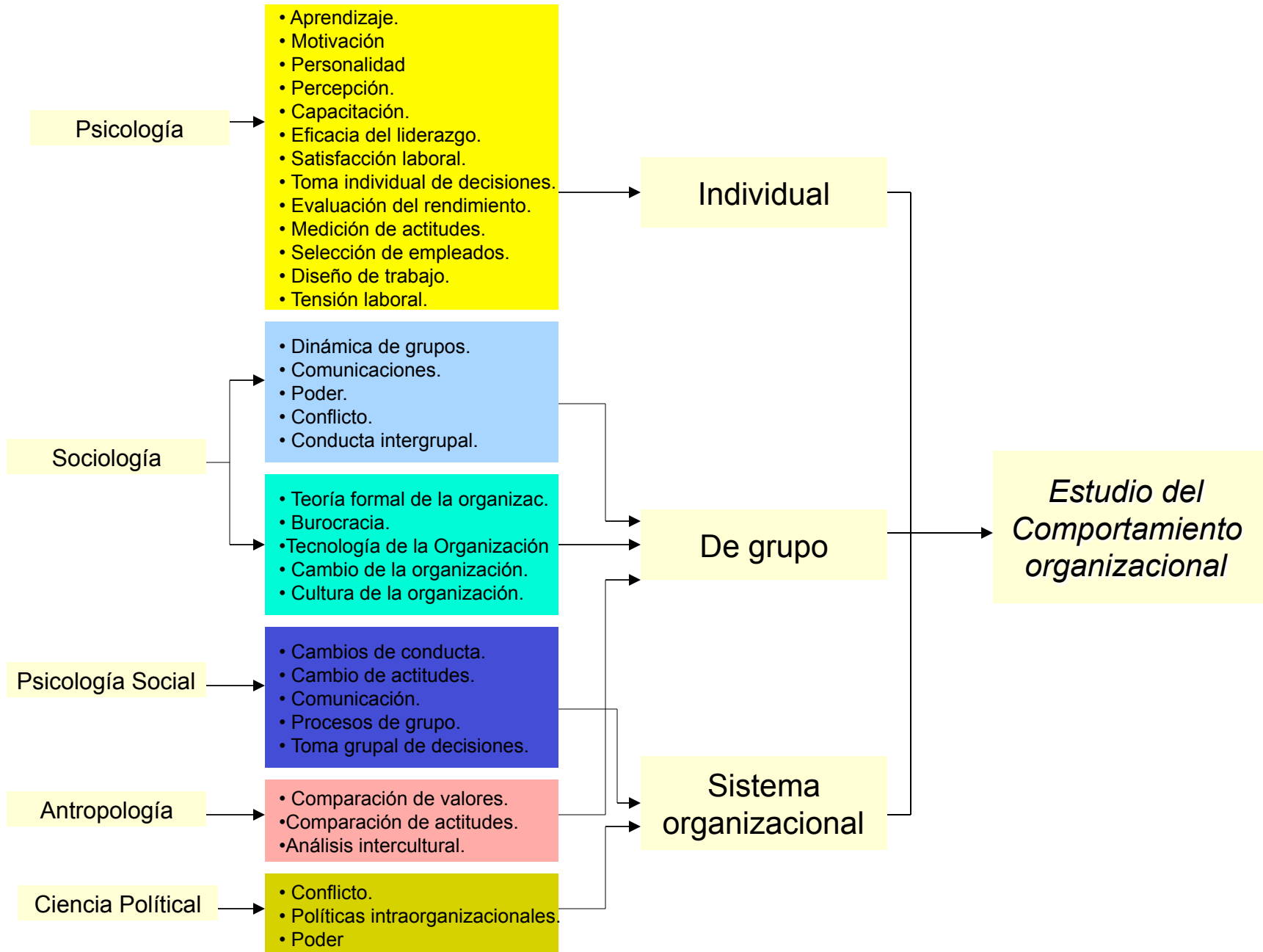
Organización Tradicional

- Estable
- Inflexible
- Enfocada en empleos
- El trabajo está definido por puestos de trabajo.
- Orientada al mando
- Los gerentes siempre toman decisiones
- Orientada hacia reglas
- Fuerza de trabajo relativamente homogénea
- Días laborables definidos
- Relaciones jerárquicas
- Trabajo en las instalaciones de la organización en horarios específicos

Organización Nueva

- Dinámica
- Flexible
- Enfocada en habilidades
- El trabajo está definido en términos de las tareas por realizar
- Orientada a la participación
- Los empleados participan en la toma de decisiones
- Orientada hacia el cliente
- Fuerza de trabajo diversa
- Días de trabajo sin límite de tiempo
- Relaciones laterales y de red
- Trabajo en cualquier lugar, a cualquier hora

DIRECCIÓN



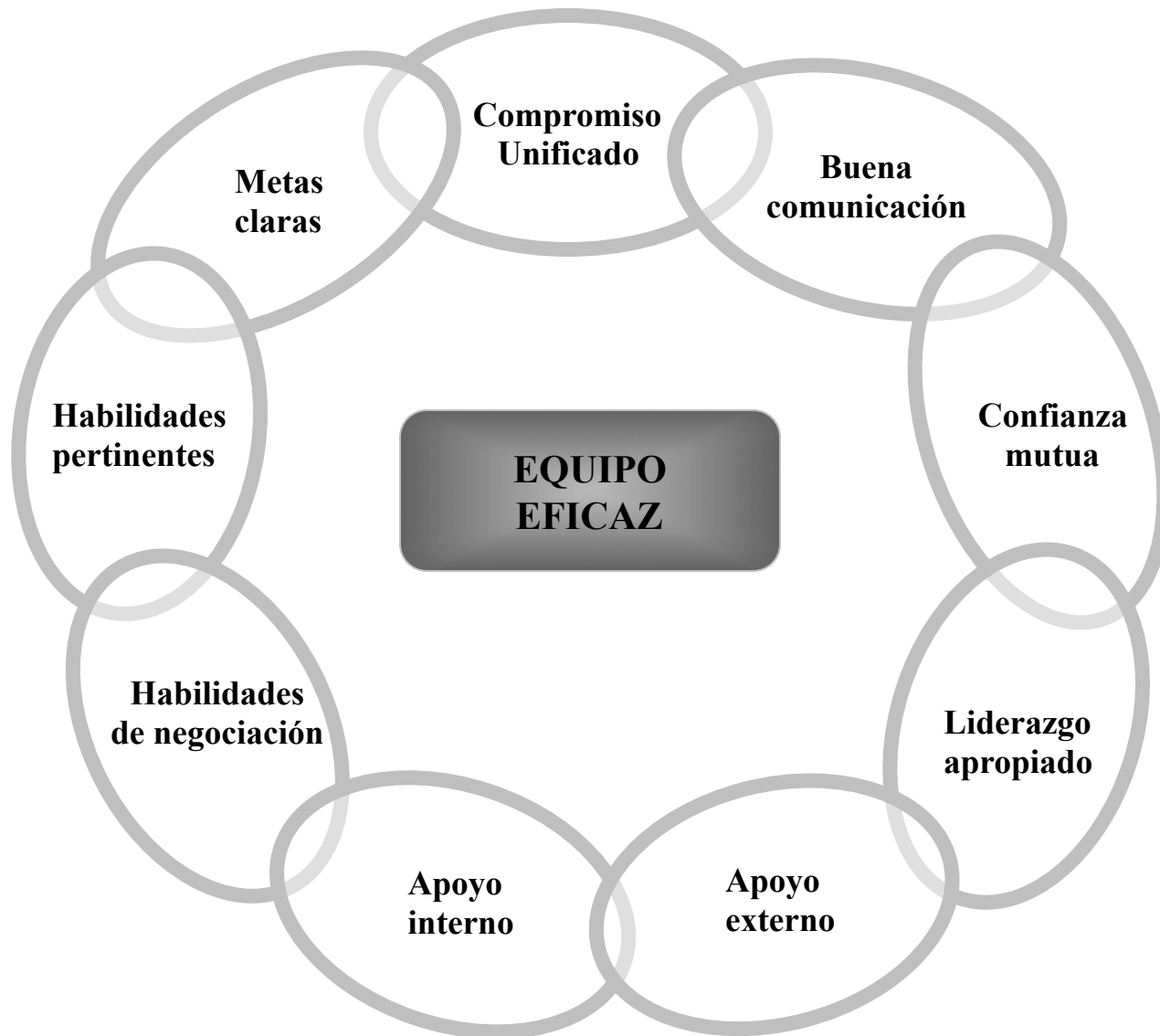
Sugerencias para motivar a los empleados

- Reconozca las diferencias individuales
- Acople a las personas con los puestos de trabajo
- Use el concepto de metas
- Asegúrese de que las metas sean percibidas como algo alcanzable
- Individualice las recompensas
- Vincule las recompensas con el rendimiento
- Compruebe que exista equidad dentro del sistema
- No pase por alto el dinero

¿ Por qué usar equipos ?

- Crea un espíritu corporativo.
- Permite que la gerencia piense estratégicamente.
- Incrementa la flexibilidad.
- Se aprovecha la diversidad de la fuerza de trabajo.
- Se incrementa el rendimiento.

Características de los equipos eficaces



CONTROL

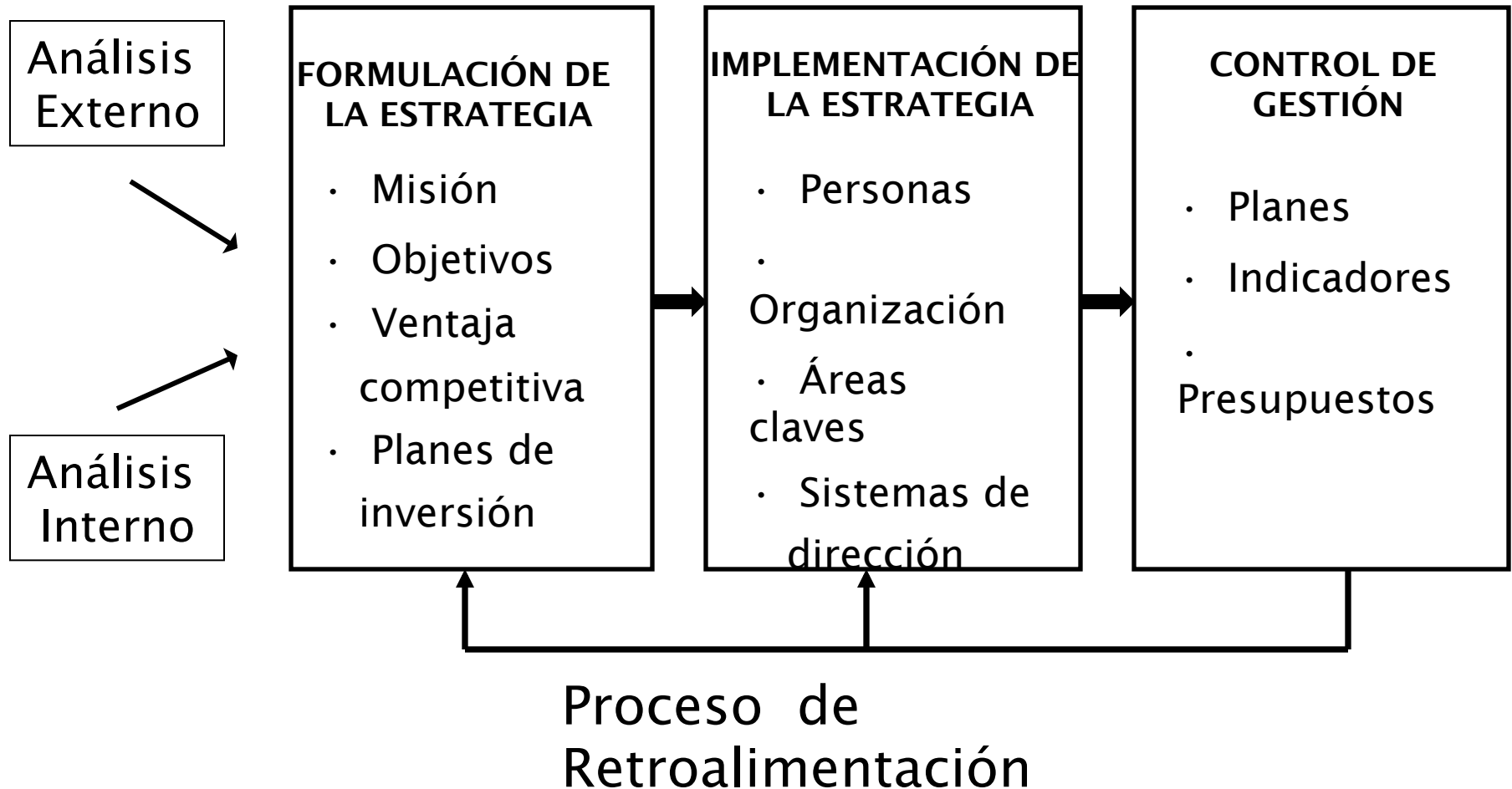
CONTROL DE GESTIÓN

Herramienta de apoyo a la dirección de empresas, la cual por medio de información generada periódicamente, permite conocer que esta ocurriendo en cada momento en las áreas, divisiones o negocios que se consideren fundamentales.

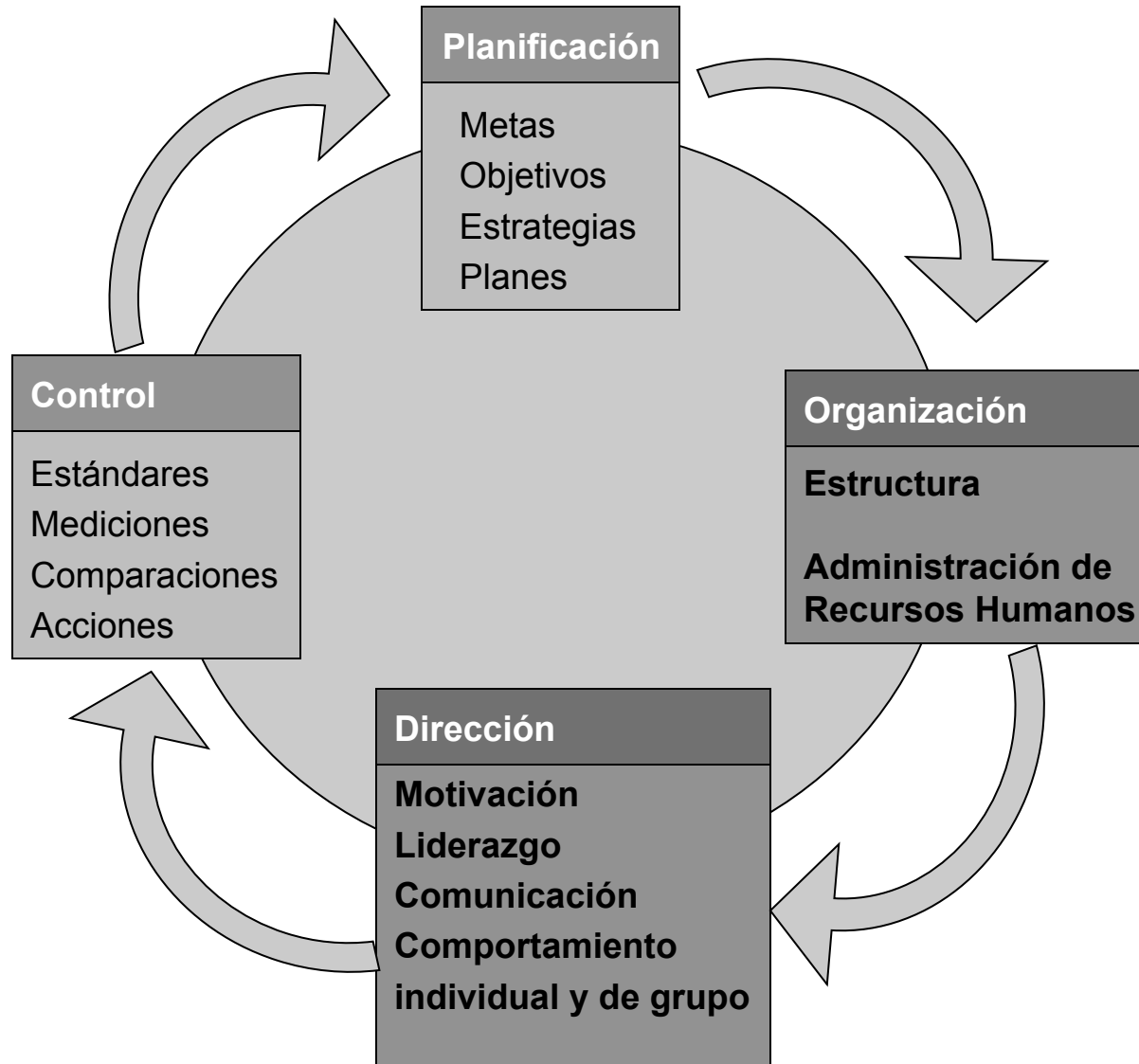
Control de Gestión: Evolución

Mediciones	Reporte / Instrumento
Control Financiero	Informe con información obtenida de fuente contable
Control Operacional	Tablero de Control Operativo para medición de eficacia y eficiencia por centro de responsabilidad (set de indicadores por centro de responsabilidad)
Factores Claves de la Gestión	Informe con indicadores para cada factor crítico del éxito, o determinante del desempeño, a nivel del negocio o de la organización en su conjunto.
Control Estratégico	Sistema de información que permite evaluar los riesgos que pueden afectar la posición competitiva, y las oportunidades para aprovechar las competencias y capacidades de la organización.
Balanced Scored Card o Cuadro de Mando Integral	Sistema con indicadores vinculados por relaciones de causa efecto que permiten la evaluación del desempeño en las dimensiones: dueño, cliente, procesos internos, innovación y aprendizaje.

CONTROL DE GESTIÓN Y EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



El Eslabón Planificación-Control



CARACTERÍSTICAS DE COMIENZOS DEL S. XXI

Análisis Externo	Entorno complejo y dinámico.
Análisis Interno	Empresas defendiendo su ventaja competitiva.
Planificación	Todos los integrantes de la organización involucrados. <ul style="list-style-type: none">- Constantemente monitoreada- Basada en la construcción de escenarios- Debe considerar gran número de variables, no sólo de la competencia sino que también de los complementadores- Deben considerar un horizonte de M/P
Estructura	<ul style="list-style-type: none">- Orgánica (Adhocracia)- Organizaciones que aprenden
Dirección	<ul style="list-style-type: none">- Participativa- Liderazgo de apoyo- Basada en personas
Control	<ul style="list-style-type: none">- Estratégico- Balanced Scored Card- Control de mercado y de clan
Estrategia	<ul style="list-style-type: none">- Hipersegmentación en diferenciación.

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

9.- Administración Estratégica (Comienzos de los 60' s)

→ Kenneth Andrews	SWOT (FODA)
→ Alfred Chandler	Estrategia y Estructura
→ Igor Ansoff	Estrategia Corporativa
→ Theodore Levitt	Marketing Miopía

10.- Consultores en Estrategia (60' s y 70' s)

→ Boston Consulting Group	Curva de experiencia
→ Boston Consulting Group	Matriz participación-crecimiento
→ McKinsey Company	Unidades estratégicas de negocios
→ McKinsey Company	Matriz GE/McKinsey
	(Calidades del Entorno - Fuerza del Negocio)

11.- Michael Porter

→ Análisis de la Estructura de la Industria	5 Fuerzas Competitivas
→ Fuente de Ventaja Competitiva	Cadena del Valor
→ Estrategias Genéricas Competitivas	(L. En Costo, Diferenciación y Foco)

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

12.- Administración Estratégica (Comienzos de los 60' s)

- Birger Wernerfelt Énfasis en los activos, capacidades organizacionales, recursos como fuente de la V.C. y no las actividades ajustadas al entorno.

- Prahalad y Hamel
 - Desarrollar competencias centrales a nivel corporativo
 - Productos centrales (≠s productos finales)
 - Utilización arquitectura estratégica

- Montgomery y Collins Triángulo estratégico
(visión, objetivos - metas generales, recursos, sectores industriales y arreglos organizacionales)

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

13.- Cooperación y Estrategia (90' s y 00' s)

→Nalebuff y Brandenburger

Red del valor (Coo - petencia)

→Hax y Wilde II

Modelo Delta

14.- Formulación e Implementación de Estrategia (90' s y 00' s)

→Kaplan y Norton

Balanced Scored Card (CMI)

¿ QUÉ ES ESTRATEGIA ?

Estrategia (Rumelt)

Conjunto de objetivos, política y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito.

Estrategia (Mintzberg)

Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Estrategia (Samuel Certo)

Plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos de largo plazo.

Estrategia (Pankaj Ghemawat)

Determinación de metas y objetivos de largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas.

CONCEPTO UNIFICADO DE ESTRATEGIA


- 1 Patrón de decisiones **coherente, unificador e integrativo.**
- 2 Propósito organizacional en términos de **objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en asignación de recursos.**
- 3 En qué **negocios** la organización va a estar.
- 4 Lograr una ventaja **sostenible en el largo plazo.**
- 5 Abarca los niveles **corporativo, negocios y funcionales.**
- 6 Contribución económica y no económica a sus **Stakeholders.**

LOS TRES NIVELES DE LA ESTRATEGIA



 Estrategia a nivel corporativo

 Estrategia para unidad de negocios

 Estrategia a nivel funcional

FOUR PHASES OF STRATEGY

4. Strategic Management:
Create the Future

3. Externally Oriented Planning:

Think Strategically



Dynamic Analysis

Static Analysis

2. Forecast - Based Planning:

Predict the Future

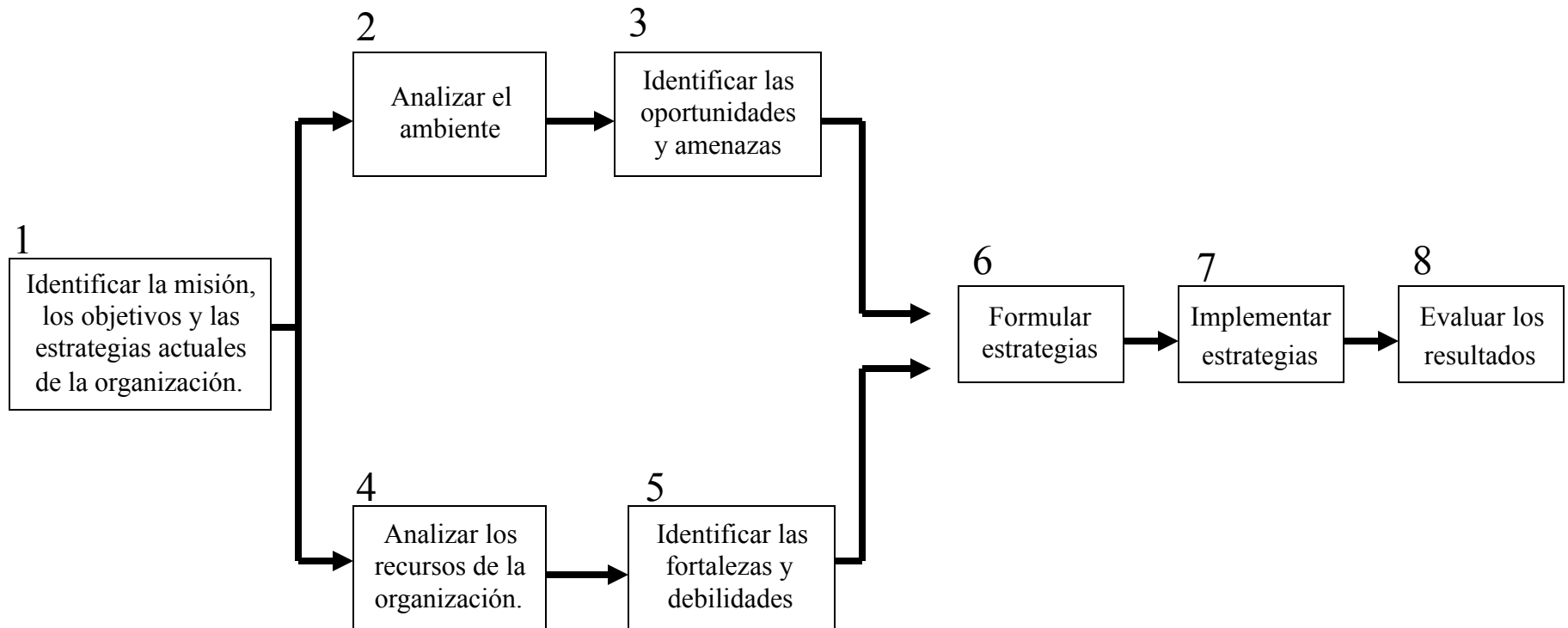


1. Financial Planning:

Meet Annual Budget



EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



ENTORNOS

- ENTORNOS SON MAS AMPLIOS QUE LA INDUSTRIA.
- ENTORNOS INCLUYEN FIRMAS, INSTITUCIONES Y OTROS JUGADORES QUE SISTEMÁTICAMENTE NO SON VISTOS COMO PARTE DE LA INDUSTRIA.
- ENTORNOS INCLUYEN REDES DE FIRMAS (DE DIFERENTES INDUSTRIAS) CUYOS RESULTADOS PUEDEN SER INTERDEPENDIENTES (p.e. Microsoft - Intel).

LECCIONES

- Las industrias o los entornos no son creados igual ni se mantienen sin cambios.
- El concepto de “competencia extendida” provee una estructura exhaustiva para establecer atractivo estructural.
- La estrategia de una firma puede crecer o decrecer su exposición a las fuerzas competitivas.
- Si otros elementos se mantienen sin cambios, una firma puede buscar poner en movimiento acciones que mejoren el atractivo estructural.
- Pero no es suficiente buscar sólo el atractivo estructural : la posición competitiva debe también ser considerada.

CONCLUSIONES

- PREVER EL ENTORNO DEL NEGOCIO
- ADAPTARSE AL ENTORNO DEL NEGOCIO
- DARLE FORMA AL ENTORNO DEL NEGOCIO