

ESTRATEGIA Y

PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA

PROF. AGREGADO CR. JORGE XAVIER

**EDA
UDELAR**

NO DIVULGAR

Estrategia y Planificación

- **Estrategia: dos perspectivas**
 - Lo que una organización intenta hacer: el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.
 - Lo que eventualmente hace: el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.
- **Planificación Estratégica**
 - Se aplica a toda la organización, fija sus metas generales y trata de posicionarla en su contexto. Abarcan un plazo mayor y tienen un panorama más amplio de la organización.
- **Planificación Operativa**
 - Especifica los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales. Comprenden períodos más breves.

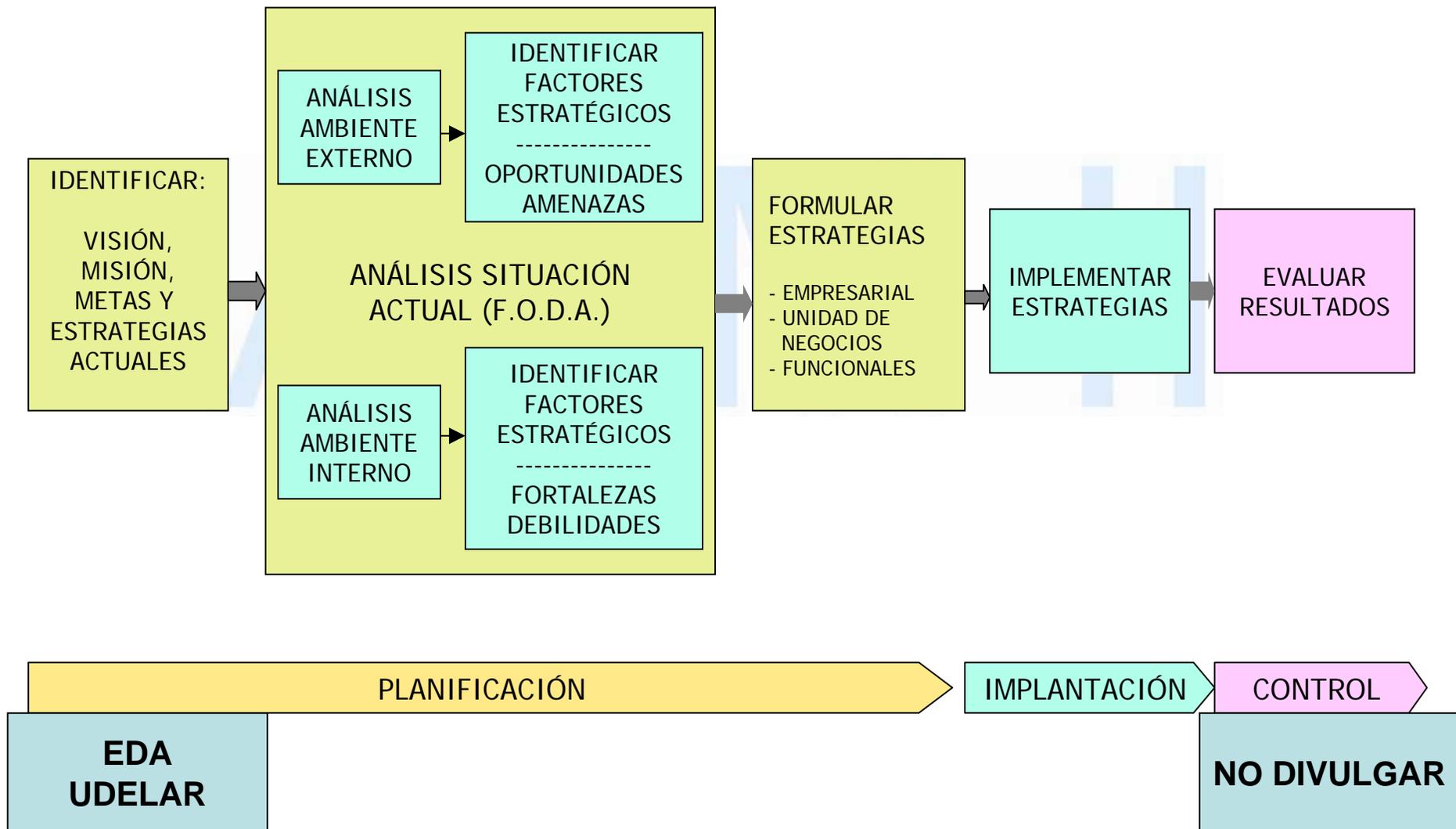
Metas y Planes

- **Metas (objetivos)**
 - Resultados deseados por individuos, grupos y organizaciones enteras. Marcan la dirección de todas las decisiones y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo.
 - Metas declaradas: anuncios oficiales que la organización dicta y quiere que los interesados consideren como sus objetivos.
 - Metas reales: aquellas que una organización persigue realmente, definidas por los actos de los integrantes.
- **Planes**
 - Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.

Metas

- Características de las metas bien diseñadas
 - Definida en términos de resultados, más que de acciones
 - Mensurable y cuantificable
 - Señalan claramente sus plazos
 - Son difíciles, pero alcanzables
 - Establecidas por escrito y comunicadas a todos los miembros de la organización
- Pasos de la fijación de Metas
 - Revisar la misión de la organización, su propósito
 - Evaluar los recursos disponibles
 - Determinar las metas de un modo coherente con la misión y las metas de otras áreas de la organización
 - Escribirlas y comunicarlas a quienes tienen que conocerlas
 - Revisar los resultados y ver si se consiguieron las metas

Proceso de Administración Estratégica



Visión y Misión

- Visión: ¿Qué aspiramos a ser?
 - Concepto enfocado; premisa de creación de valor
 - Propósito noble
 - Probabilidad verosímil de éxito
- Misión: ¿Cómo tenemos que hacerlo?
 - Clientes: ¿Quiénes?
 - Productos o servicios: ¿Cuáles?
 - Mercados: ¿Dónde?
 - Supervivencia, crecimiento y rentabilidad
 - Filosofía: ideas, valores, definiciones éticas
 - Concepto propio: ventaja competitiva y capacidades centrales
 - Imagen pública: Sensibilidad a inquietudes sociales
 - Interés en los empleados

Análisis de la situación actual (FODA)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	CRECIMIENTO (MAXI – MAXI)	ESTABILIDAD (MINI – MAXI)
AMENAZAS	ESTABILIDAD (MAXI – MINI)	RENOVACIÓN (MINI – MINI)

**EDA
UDELAR**

NO DIVULGAR

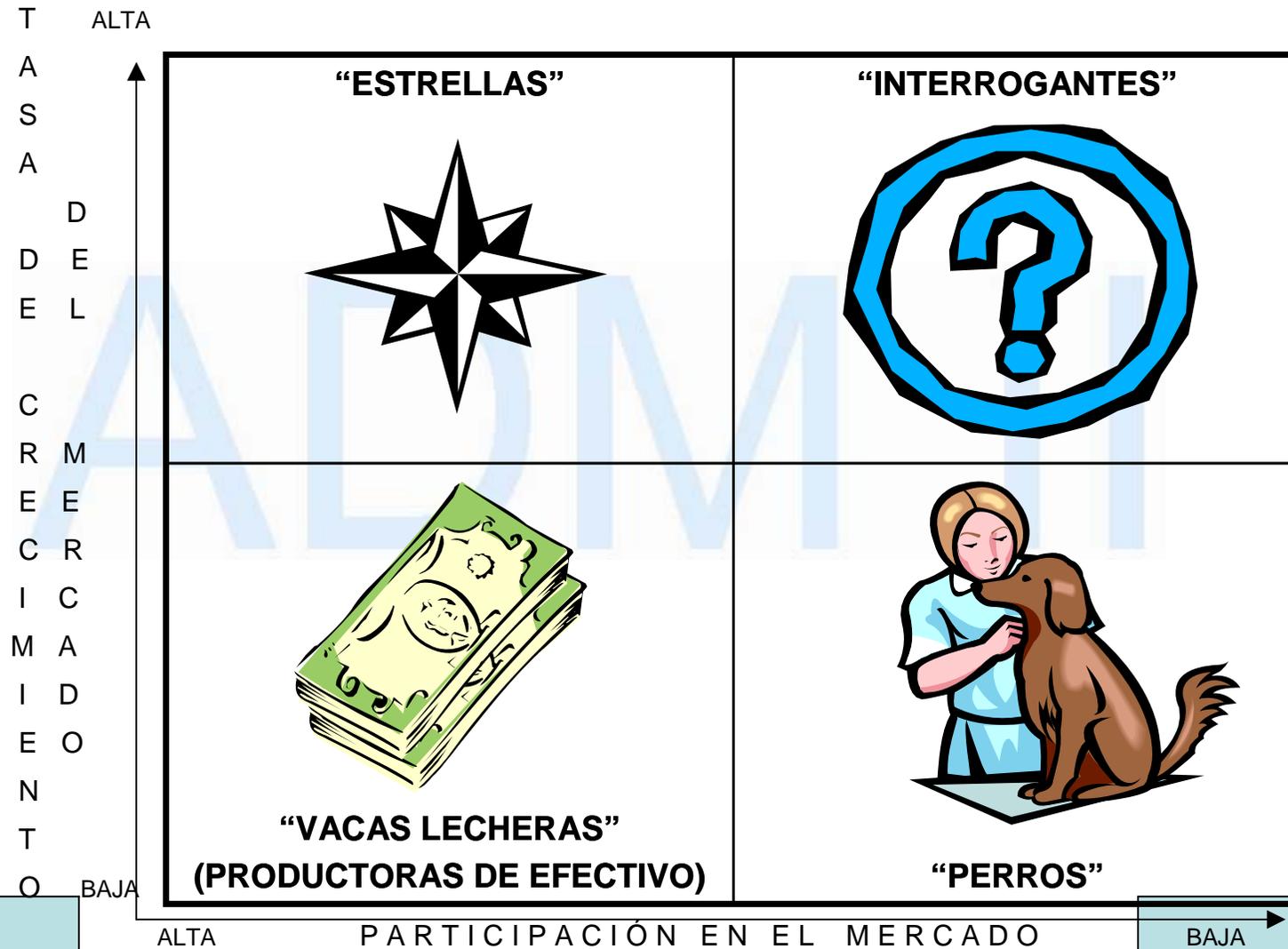
Niveles de Estrategia



**EDA
UDELAR**

NO DIVULGAR

Matriz B.C.G. (Nivel Empresarial)



EDA
UDELAR

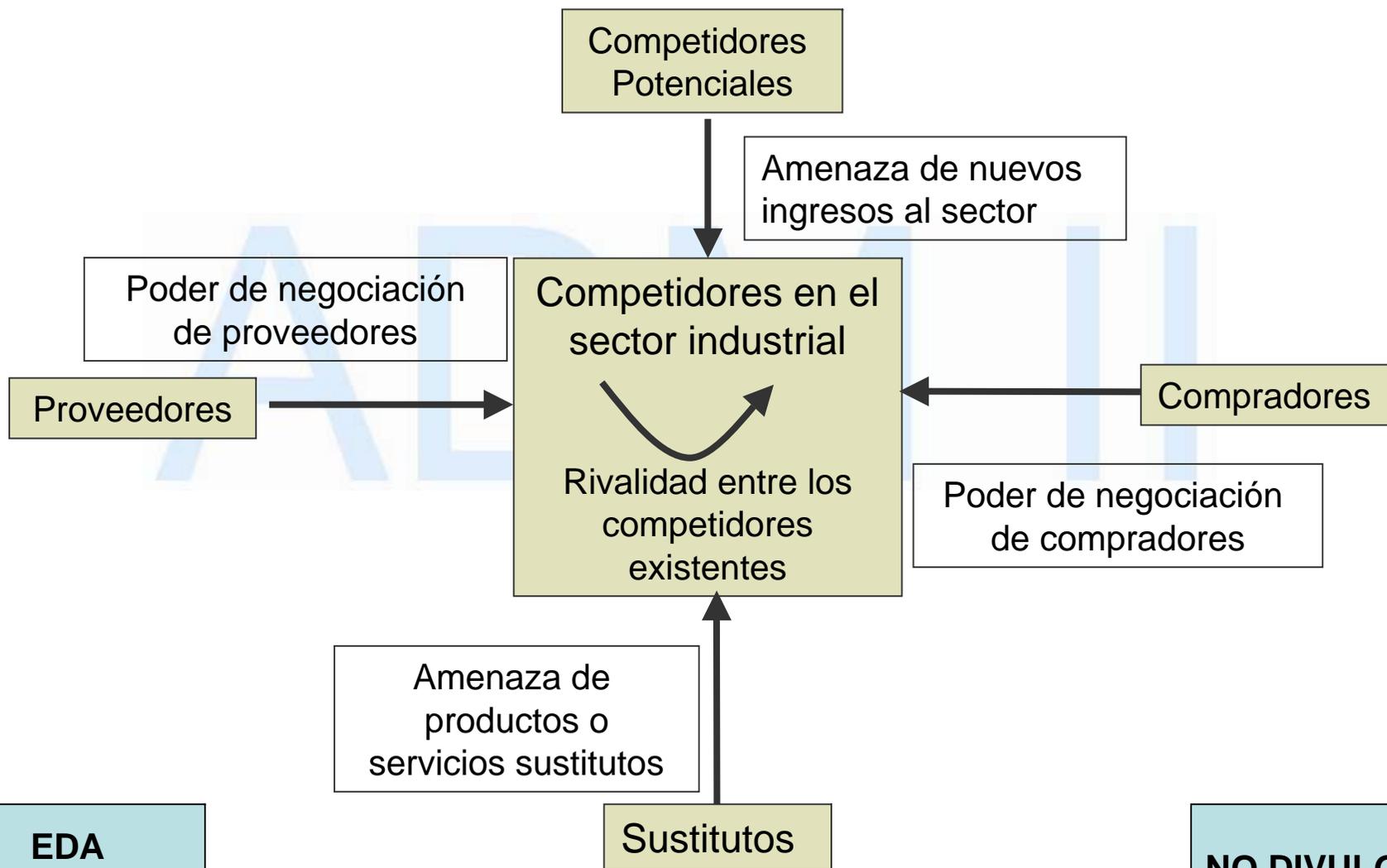
BAJA
NO DIVULGAR

Estrategias de nivel empresarial (corporativo)

- Crecimiento
 - Concentración: foco en la línea de negocios, aumentando el número de productos o los mercados.
 - Integración vertical: control de insumos (integración hacia atrás) o de productos (integración hacia adelante).
 - Integración horizontal: combinación con otras organizaciones del mismo sector industrial (competidores).
 - Diversificación:
 - Relacionada: fusión o compra de empresas de sectores distintos pero afines.
 - No relacionada: fusión o compra de empresas de sectores distintos no relacionados.
- Estabilidad
 - Atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener participación y sostener resultados.
- Renovación
 - Atrincheramiento: corto plazo, problemas de desempeño no son graves
 - Ajuste: problemas de desempeño más graves. Recorte de costos y reestructura de las operaciones.

Estrategia a nivel Unidad de Negocios

- Fuerzas Competitivas -

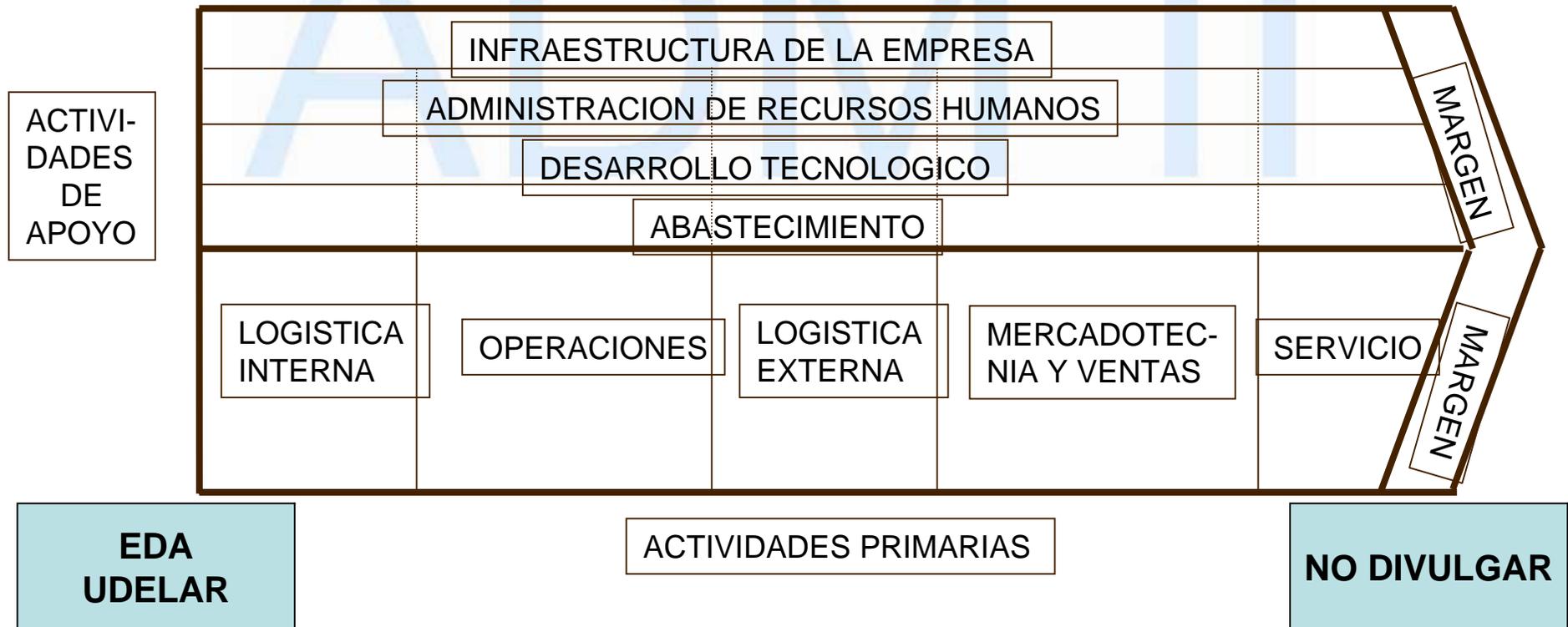


**EDA
UDELAR**

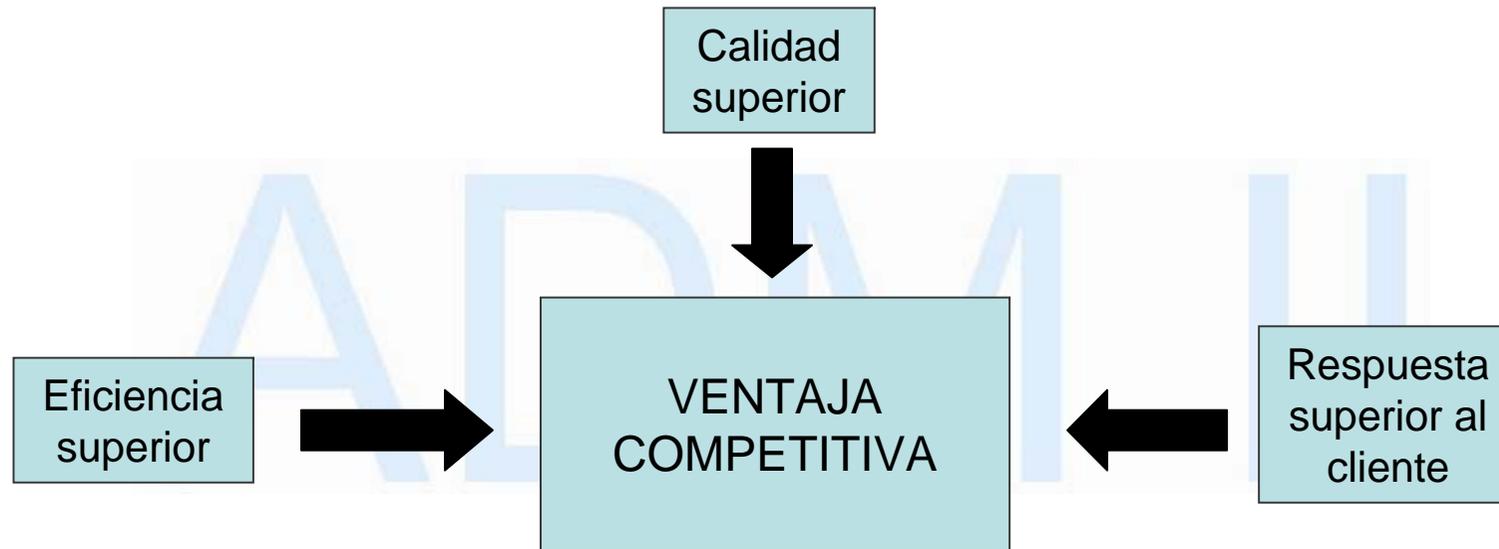
NO DIVULGAR

Ventaja Competitiva y Cadena de Valor

- Ventaja Competitiva
 - Superioridad que distingue a la organización, su valor distintivo
 - Procede de las capacidades centrales de la organización:
 - Aptitudes: hacer algo que los demás no pueden, o hacerlo mejor
 - Activos o recursos: tener algo que los competidores no tienen
- Cadena de Valor Genérica



Bloques Constructivos Genéricos de la Ventaja Competitiva



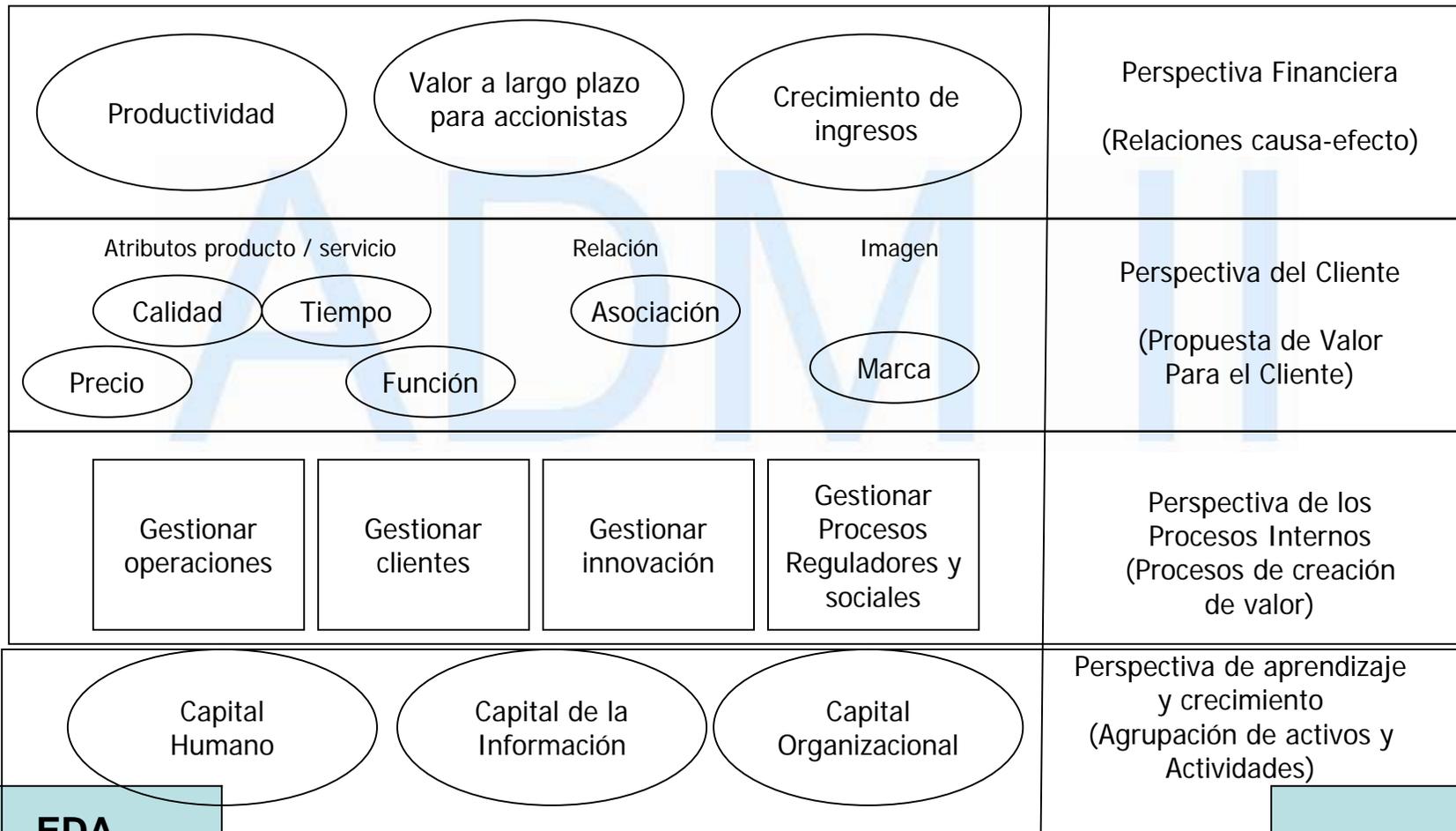
**EDA
UDELAR**

NO DIVULGAR

Bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva

- **Calidad superior**
 - Los clientes perciben que hay más valor en los atributos de un producto específico, en comparación con los de la competencia.
 - Atributos de un producto: forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño.
- **Eficiencia superior**
 - Eficiencia = Productos / entradas de material
 - Productividad de los empleados
 - Productividad del capital
- **Respuesta superior al cliente**
 - Hacer un mejor trabajo que los competidores en la satisfacción de las necesidades de clientes.
 - Adaptación de bienes y servicios a las demandas únicas de los clientes individuales o grupales.
- **Innovación superior**
 - Innovación de productos: nuevos productos o con atributos superiores
 - Innovación de procesos: desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y llevarse a los clientes

Mapas Estratégicos y Marco del Cuadro de Mando Integral



**EDA
UDELAR**

NO DIVULGAR

Estrategias Genéricas a nivel Unidad de Negocios (I - Porter)

M E R C A D O	T O D O	LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	N I C H O	SEGMENTACIÓN BASADO EN LID. EN COSTOS	O ENFOQUE BASADO EN DIFERENCIACIÓN

COSTOS ATRIBUTOS ESPECÍFICOS
FUENTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA

**EDA
UDELAR**

NO DIVULGAR

Estrategias Genéricas a nivel Unidad de Negocios

Estrategia Genérica	Habilidades y Requisitos requeridos	Requisitos comunes de las Organizaciones
Liderazgo Total en Costos	<ul style="list-style-type: none"> Capital de Inversión y acceso al capital Capacidades de ingeniería de procesos Supervisión intensa de trabajadores Diseño de productos que facilite fabricación Sistema económico de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> Control de costos rígido Informes de control frecuentes y detallados Organización y responsabilidades estructuradas Incentivos basados en objetivos cuantitativos
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades sólidas de marketing Ingeniería de productos Creatividad e innovación Capacidades sólidas en investigación Reputación de calidad o liderazgo tecnológico Cooperación entre canales 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación firme entre funciones de investigación y desarrollo, de productos y marketing. Medición e incentivos subjetivos Atractivos para trabajadores calificados, científicos o personas creativas.
Segmentación o Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Combinación de requisitos anteriores, concentrados en el objetivo estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Combinación de requisitos anteriores, concentrados en el objetivo estratégico

**EDA
UDELAR**

NO DIVULGAR

Estrategias Genéricas a nivel Unidad de Negocios (II – nuevas perspectivas)

- Liderazgo Total en Costos (Excelencia Operacional)
 - Precios altamente competitivos combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra, y una no muy extensa línea.
- Liderazgo en los Productos (Diferenciación)
 - Características particulares y funcionalidad, valorada por los clientes, por las que están dispuestos a pagar más. Innovación con excelentes procesos de desarrollo.
- Soluciones Completas para los Clientes
 - Construcción de relaciones duraderas con los clientes. Destacan los objetivos relacionados con la naturaleza integral de la solución.
- Sistemas de Bloqueo
 - Creación de altos costos a los clientes, si deciden cambiar de proveedor. Se requiere que la competencia no pueda imitar el producto principal (impedimento legal, o compleja construcción).
 - Proporcionar un “lugar dominante” para transacciones.
 - “Complementadores” (ni proveedores ni clientes) venden servicios compatibles y valiosos a los clientes.

**EDA
UDELAR**

NO DIVULGAR

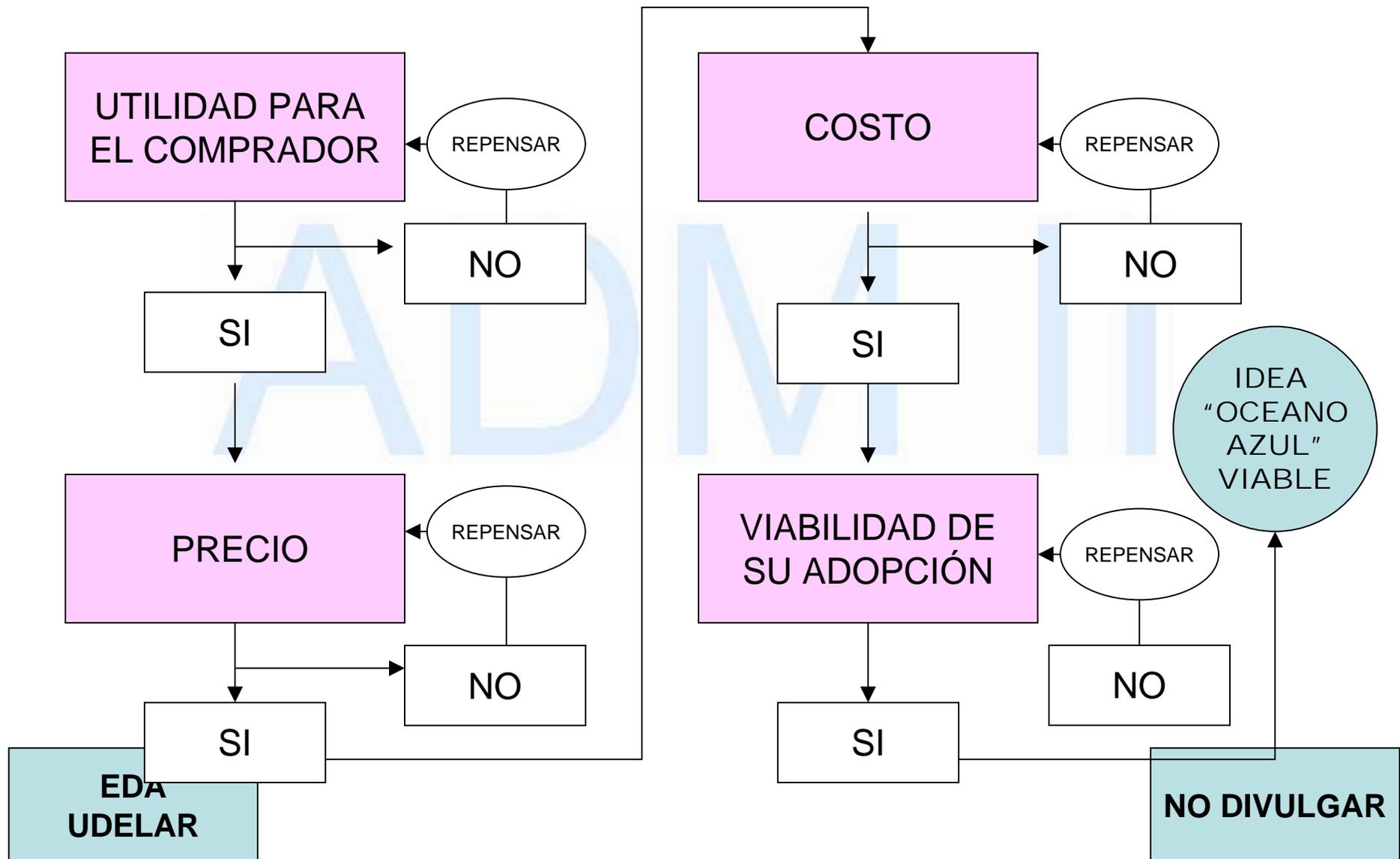
Estrategias Genéricas a nivel Unidad de Negocios - (III – nuevas perspectivas)

- Innovación en el Valor (Estrategia “Océano Azul”)
 - Más que competir, hacer que la competencia sea irrelevante.
 - Persigue al mismo tiempo la diferenciación y el bajo costo, desarrollando propuestas de valor capaces de transformar los espacios de mercado existentes y crear otros nuevos.
- Premisas:
 - No puede aspirarse a la excelencia permanente.
 - Iniciativa estratégica permite construir curva de crecimiento rentable.
 - Océanos azules nacen de actores históricos y nuevos entrantes.
 - Mayoría de océanos azules nace de un océano rojo.
 - Su creación genera poderoso efecto positivo en imagen de marca
 - Se define por la innovación en el valor: oferta de un nuevo beneficio para el comprador.

Formulación y Ejecución de una Estrategia de Innovación en el Valor

- **Formulación de la Estrategia**
 - Replantear las fronteras del mercado
 - Poner el foco en el “gran mapa”, no en los detalles
 - Apuntar más allá de la demanda existente (apuntar a “no clientes”)
 - Lograr la secuencia estratégica correcta:
 - ¿En su idea de negocios hay una utilidad excepcional para el comprador?
 - ¿Su precio es accesible para la masa de compradores?
 - ¿Puede lograr su objetivo de costo para obtener rentabilidad a su precio estratégico?
 - ¿Cuáles son los problemas de adopción que podrían obstaculizar la concreción de su idea? ¿Ha previsto cómo resolverlos, si se plantean?
- **Ejecución de la Estrategia**
 - Superar los obstáculos internos
 - Lograr que la ejecución sea parte de la estrategia

Secuencia de la Estrategia de Innovación en el Valor



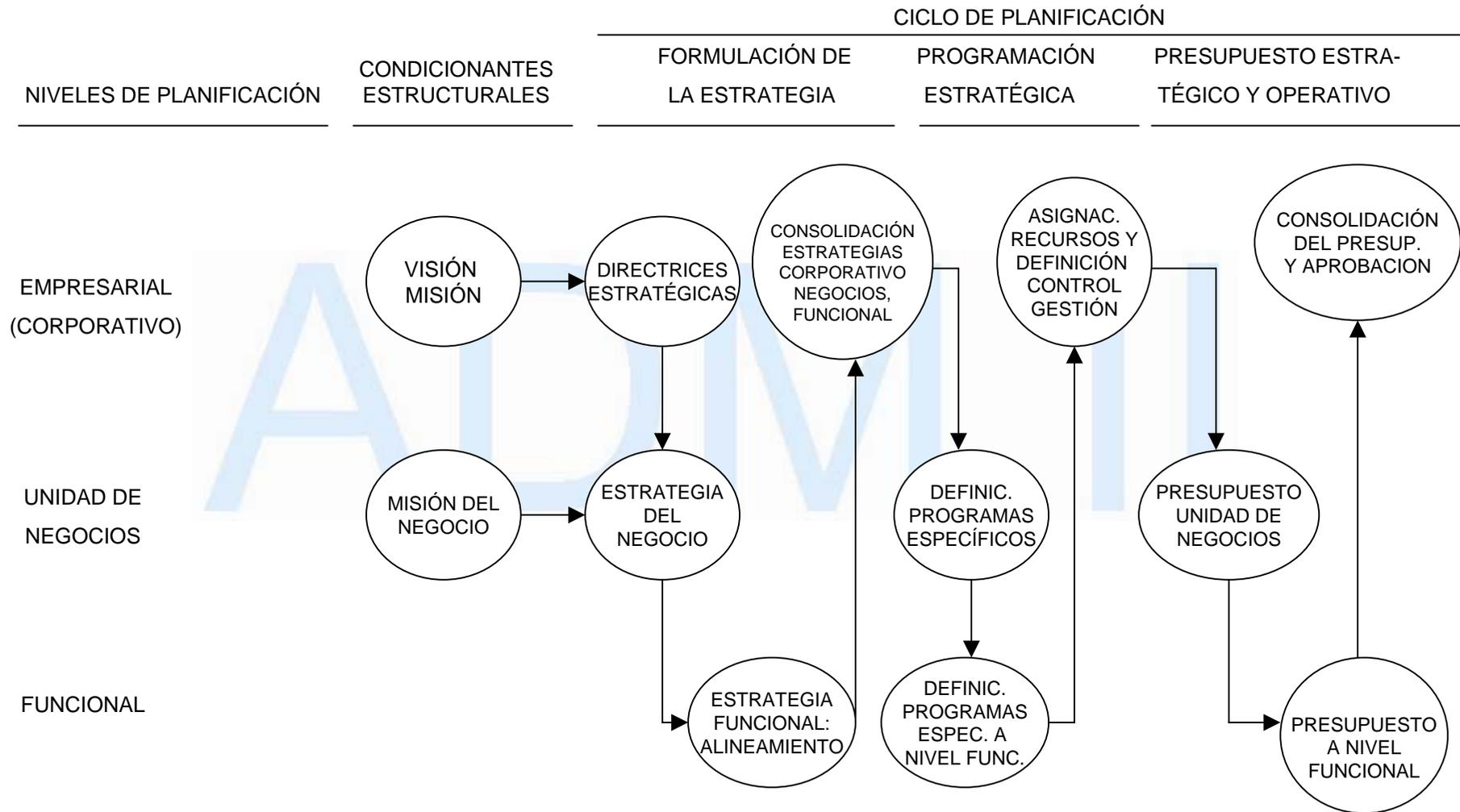
Estrategias a nivel funcional

- Marco de referencia para la administración de funciones.
 - Comunican objetivos de corto plazo
 - Describen las acciones necesarias para el logro de esos objetivos
 - Crean un ambiente que favorece su logro.
- Marketing
 - Armonizan productos y servicios con las necesidades de clientes
 - Especifican cuándo y cómo se habrán de vender los productos
 - Fijan los precios
- Finanzas
 - Capital, formas de financiamiento, franquicias o licencias, incorporación de nuevos socios, adquisiciones o fusiones.
- Producción y Operaciones
 - Planta de producción, equipos, inventarios, diseño e ingeniería de productos
- Investigación y Desarrollo
- Recursos Humanos y Personal
 - Reclutamiento y capacitación; Remuneraciones e incentivos
 - Relaciones con sindicatos y con el gobierno.

**EDA
UDELAR**

NO DIVULGAR

Proceso de Planificación Estratégica Formal



**EDA
UDELAR**

NO DIVULGAR