



# **Liderazgo estratégico: administración del proceso de preparación de estrategias**

## **UNIDAD I**



**¿Por qué algunas compañías tienen éxito y otras fracasan?**

- Se sostiene que las estrategias que tratan de aplicar los administradores de una compañía tienen una influencia importante en su desempeño con respecto a sus competidores.

**Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía**

- Para poder tener éxito en la empresa y en la materia, debemos entender plenamente las técnicas analíticas y las habilidades necesarias para identificar e implementar con éxito las estrategias.
- Identificar y describir las estrategias que los administradores pueden aplicar para lograr un desempeño superior y proporcionar a su compañía una ventaja competitiva

**¿Cuál es la diferencia entre desempeño superior y ventaja competitiva?**

# ¿Qué es liderazgo estratégico?



**LIDERAZGO ESTRATÉGICO.** Se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva.

**PROCESO DE PREPARACIÓN DE ESTRATEGIAS.** Es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva.

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.** Es la acción de seleccionar estrategias

**IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.** Implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía.

- Parafraseando el dicho de que — el éxito es 10% inspiración y 90% trabajo -, en el terreno de la administración estratégica se podría decir que — el éxito es 10% formulación y 90% implantación -
- La tarea de seleccionar las estrategias es relativamente sencilla (aunque requiere de un buen análisis y parte de inspiración); lo difícil es aplicarlas.

# **LAS 5 VENTAJAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER**



Las cinco fuerzas definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, por cierto, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o la amenaza de sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores



Rivalidad entre empresas



Amenaza de productos sustitutos



Poder de negociación de los clientes

Amenaza de los nuevos entrantes

- Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.
- **Tres fuerzas de competencia horizontal:** Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes y competidores de la industria.
- **Dos fuerzas de competencia vertical:** El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

- **FACTORES**

- Grado de dependencia de los canales de distribución existentes
- Costos de cambio del comprador
- Disponibilidad de información del comprador
- Disponibilidad de productos sustitutos existentes
- Sensibilidad al precio del comprador
- Ventaja diferencial de productos de la industria
- Análisis del valor del cliente

## F2 – PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES

### FACTORES

- Cantidad de proveedores en la industria
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor
- Nivel de organización de los proveedores
- Nivel de poder adquisitivo

## BARRERAS DE ENTRADA

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja de costos independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Integración vertical

### FACTORES

- Propensión del comprador a sustituir
- Precios relativos de los productos sustitutos
- Costo o facilidad del comprador
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio
- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Suficientes proveedores

### BARRERAS

- Gran número de competidores
- Costos fijos
- Falta de diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas

- Son el eje del proceso de preparación de estrategias
- Significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas.
- Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias.

- Estas personas ocupan el nivel más alto en la toma de decisiones dentro de la organización.
- La función de los administradores corporativos es supervisar el desarrollo de las estrategias para toda la organización.
- **INCLUYE:** definir los objetivos organizacionales, determinar en qué sectores debe operar, asignar recursos entre los diferentes negocios, formular e implantar estrategias que abarquen a cada uno de los negocios y proporcionen liderazgo a toda la organización.

- Es la cabeza de la división.
- La función estratégica de estos administradores es traducir las declaraciones generales de la dirección e intentar que las que provienen del nivel corporativo se conviertan en estrategias concretas de cada uno de los negocios que tienen a su cargo.

\* Selección la misión y las principales metas corporativas

\* Analizar el ambiente competitivo externo de la organización

\* Analizar el ambiente operativo interno de la organización

\* Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades

\* Implantar las estrategias



- **Declaración de la misión.** Debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias.
- **Visión.** Expone cierto estado futuro deseado
- **Valores.** Establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión.
- **Metas principales.** Es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía.

- **Análisis externo.** Identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión.
- **Análisis interno.** Se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa.

## **ANÁLISIS FODA Y MODELO DE NEGOCIO**

El propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera.

A horizontal orange bar with a white circle on the left side, connected by a thin orange line. The text is in white.

La estrategia de funciones

A horizontal grey bar with a white circle on the left side, connected by a thin orange line. The text is in white.

La estrategia de negocio

A horizontal yellow bar with a white circle on the left side, connected by a thin orange line. The text is in white.

La estrategia global

A horizontal blue bar with a white circle on the left side, connected by a thin orange line. The text is in white.

La estrategia corporativa



- **La estrategia de funciones.** Dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
  
- **La estrategia de negocio.** Que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria,

- **La estrategia global.** Se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
  
- **La estrategia corporativa.** Responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva?

## IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

- La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización.
- La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió.

- Los administradores reciben un conjunto de posibles escenarios futuros —algunos optimistas y otros pesimistas— en los cuales deben desarrollar la competencia de su industria.

- La planeación estratégica no se debe encasillar a la administración superior, ya que se pueden generar estrategias vacías.
- Se debe considerar a todos los niveles como un trabajo integral, para poder beneficiar a la organización en su conjunto.

## PRETENSIÓN ESTRATÉGICA

Comprende un proceso administrativo activo que incluye concentrar la atención de la organización en la esencia de ganar; motivar a las personas para que transmitan el valor del objetivo; dejar espacio para las contribuciones individuales y de equipo; mantener el entusiasmo proporcionando nuevas definiciones operativas como cambio de circunstancias, y usar la pretensión de manera congruente para lograr las asignaciones de recursos.

Una forma importante en que los administradores pueden hacer mejor uso de sus conocimientos e información es entender la forma en que las tendencias cognoscitivas comunes pueden dar como resultado que los buenos administradores tomen malas decisiones.

- **EL MÉTODO DEL ABOGADO DEL DIABLO.** Requiere la generación de un plan y de un análisis crítico del mismo. Un miembro del grupo que toma las decisiones, que actúa como abogado del diablo, debe presentar todos los motivos que podrían causar que la propuesta fuera inaceptable.

es más compleja, pues requiere la generación de un plan (o tesis) y un contraplán (una antítesis) que refleje los cursos de acción posibles aunque conflictivos.

- **LA INDAGACIÓN DIALÉCTICA.** Es más compleja, pues requiere la generación de un plan y un contraplán que refleje los cursos de acción posibles aunque conflictivos.

1. Visión, elocuencia y coherencia
2. Articulación de un modelo de negocios
3. Compromiso
4. Estar bien informados
5. Disposición para delegar y facultar
6. Ejercicio inteligente del poder
7. Inteligencia emocional
  1. Conocimiento de sí mismo
  2. Autocontrol
  3. Empatía
  4. Habilidades sociales