

# Unidad 4

## La estrategia vista a través de un modelo de negocios

---

**Carlos E. Morales Hdez.**

*Innovación de Modelos  
de Negocios y Gestión  
Empresas Familiares*

# TEMARIO

## UNIDAD IV

### LA ESTRATEGIA VISTA A TRAVÉS DE UN MODELO DE NEGOCIO

#### 4.1 Visión del modelo para el diseño de la estrategia

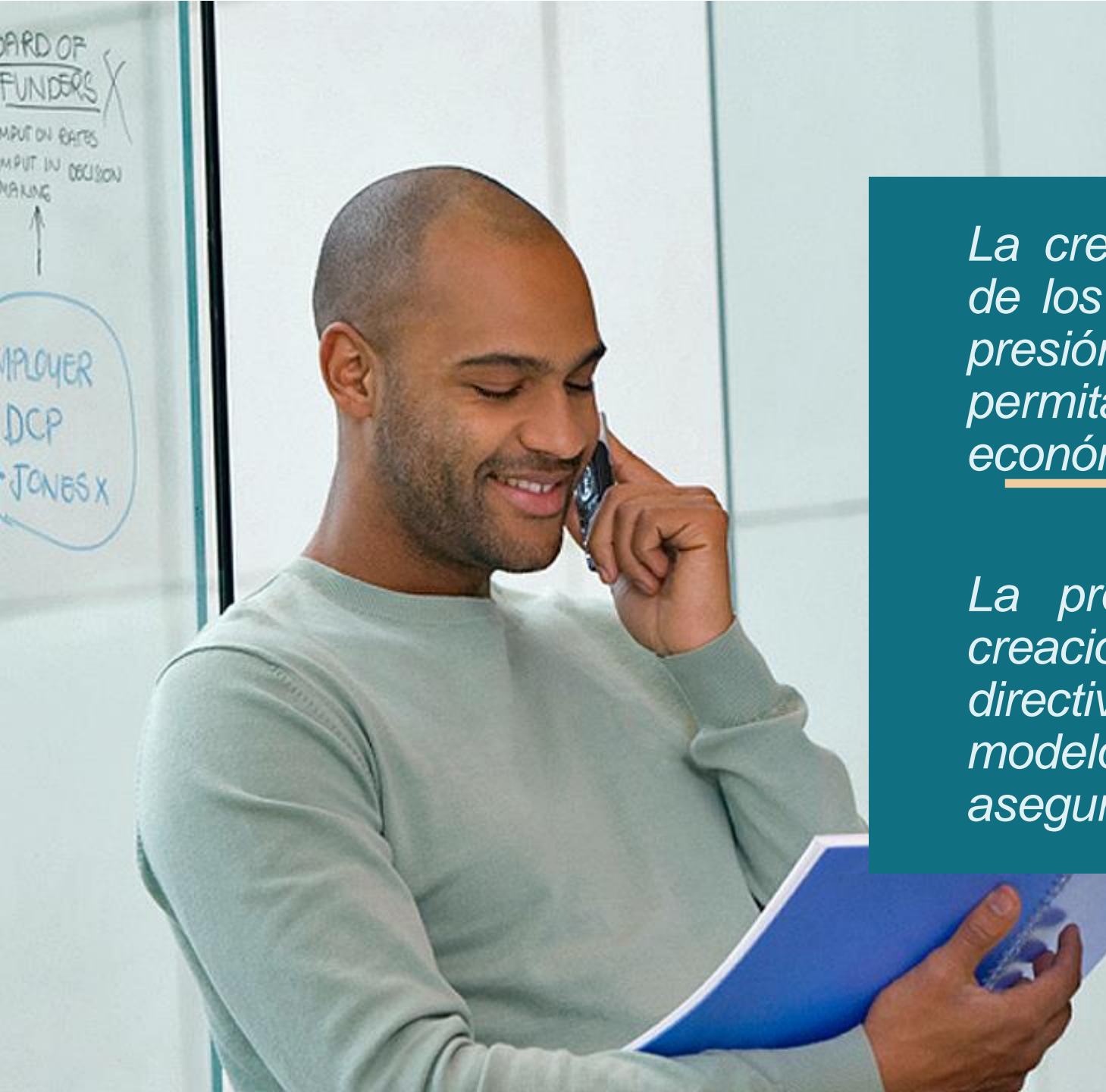
4.1.1 Proceso declarativo

4.1.2 Proceso analítico

4.1.3 Proceso de ejecución

4.1.4 Proceso de control y compromisos

4.1.5 Proceso de compensación

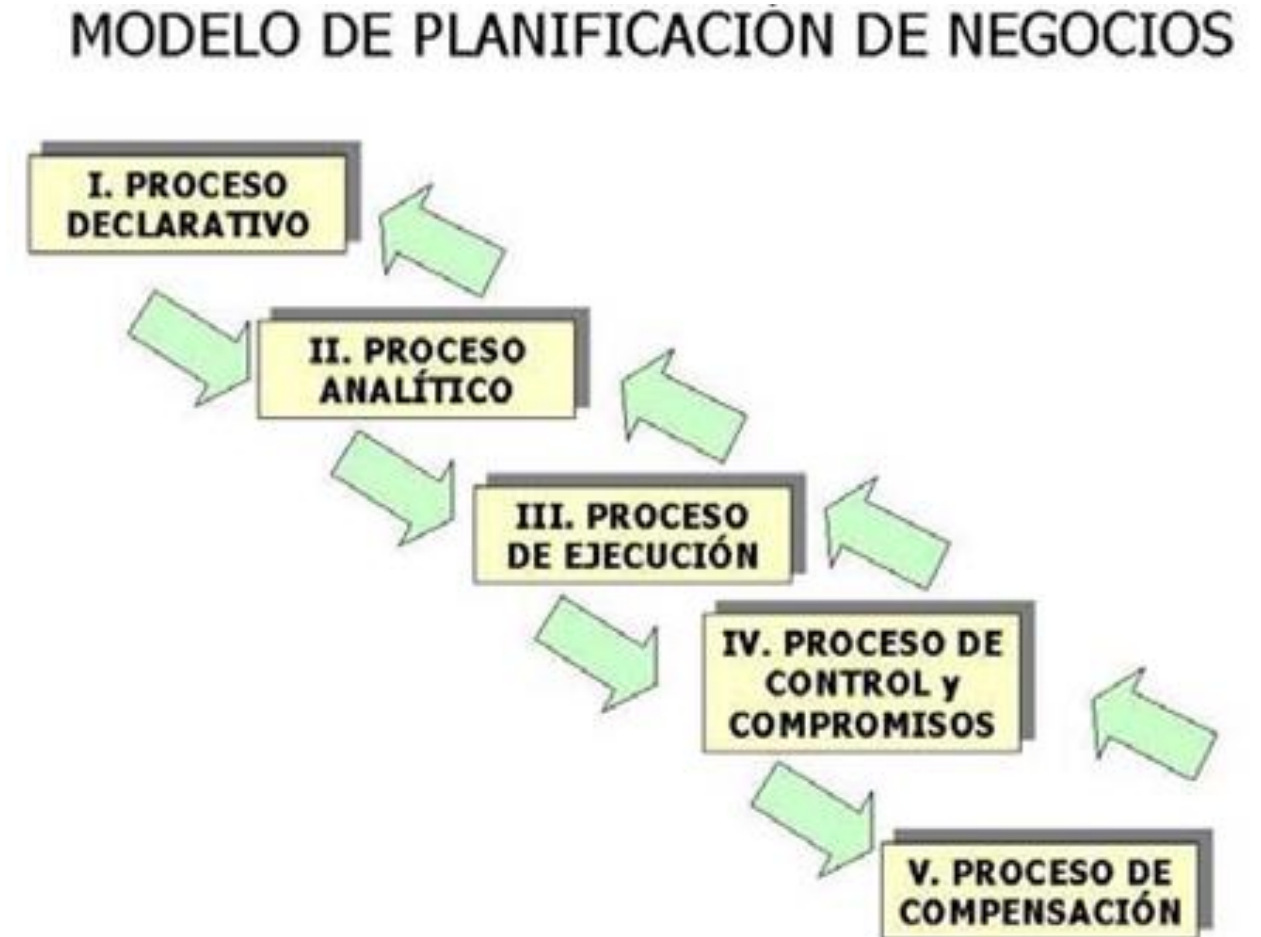


*La creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado.*

*La pregunta central en esto es: ¿La creación de estrategias por parte de los directivos, siguiendo detalladamente los modelos de planeación estratégica, asegura el éxito de la estrategia creada?*

## 4.1 Visión del modelo para el diseño de la estrategia

Existen métodos y herramientas que permiten simplificar el complejo proceso de creación, de estrategias de negocios y los elementos a considerar en la ejecución de la misma. **Este modelo presenta un enfoque global e integrador de la gestión estratégica y ejecución de negocios, y consta de los siguientes procesos.**



## 4.1 Visión del modelo para el diseño de la estrategia

**El diseño de estrategia no sólo debe considerar los elementos básicos**, los cuales son los productos y los mercados que ellos atienden.

**También debe considerar un aspecto clave que es el “modelo de negocios”**, con el cual se ejecutará la estrategia. Este modelo tiene que ver con la forma de organizar la empresa para satisfacer adecuadamente la promesa efectuada a los clientes en el diseño de la estrategia.

**El modelo se constituye de cinco procesos**, con una orientación clara y precisa hacia la detección de errores y la generación de acciones que permiten construir el futuro deseado.

## 4.1.1 Proceso declarativo

El Proceso Declarativo corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

### Proceso Declarativo



# Factores Claves

- Los factores claves, en esta etapa, que definen a una Organización de Alto Desempeño son:



- **Desarrollan** una visión potente, desafiante, motivadora, alcanzable, transparente y comprometida.
- Se **identifican** adecuadamente las preocupaciones de los involucrados centrales (“**stakeholders**”).

# Factores Claves

- Definen un **objetivo central** basado en las preocupaciones que podemos encontrar tanto actuales, como futuras.
- Se define una **primera aproximación** de lo que denominaremos “Carta de Navegación”, que es un plan de acción consistente con las otras fases.





# Visión

**“Aspiración o sueño de un futuro posible, desafiante y alcanzable. Es una declaración de cómo queremos que se nos vea en un futuro determinado o donde queremos estar como empresa en dicho futuro”**



# Misión

*“Declaración permanente cuya finalidad es establecer la razón de ser de la organización, especificando claramente los ámbitos de acción de mayor relevancia”*





# Valores

Lo que da coherencia a una organización es la claridad y consenso de sus metas y principios, o lo que es lo mismo, de sus fines y de sus valores.





# Valores

Toda organización ha de tener explícitamente definidos **dos grandes grupos de valores** o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos:

- **Los valores finales**

Asociados con la visión y la misión

- **Los valores instrumentales** u operativos

Asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión.



# Objetivos

- Son el **vínculo** entre la **misión** y la **visión** de la organización, son los que definen el camino para llegar al logro de la visión
- Representan un **compromiso administrativo** para lograr efectos y resultados específicos.
- Son un llamado a la **acción** y a los **resultados**
- Al ser logrados permite hacer **realidad** las declaraciones **teóricas**.





# Objetivos

- Para que los objetivos **funcionen como criterios** del desempeño y del progreso de la organización, **deben ser medidos** en cuatro dimensiones al efectuar una actividad:
  - **Cantidad:** Cuánto es lo que lograremos en términos de volúmenes, %, unidades, etc.
  - **Tiempo:** Cuál es el tiempo (fecha, periodo) límite para lograr la cantidad deseada con la acción o actividad
  - **Calidad:** Cuál es el grado de perfección de la cantidad a lograr en el tiempo límite estipulado
  - **Costo:** Cuánto cuesta lograr la cantidad planteada en el período fijado con la calidad requerida.

## 4.1.2 Proceso analítico

El Proceso Analítico es la **etapa de comprensión** de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la **organización** y del **ambiente** en la cual está inserta.

El proceso se reconoce como el análisis de **escrutinio de entorno** y el **escrutinio interno**

# Proceso Analítico



## Escrutinio de Entorno

Fuerzas Competitivas  
Organización Industrial  
Sistema de Valor  
Ciclo de Vida  
Medio Ambiente

## Escrutinio Interno

Cadena de Valor  
Enfoque de Procesos  
Costos de Oportunidad  
Costos de Transacción  
Brench Marking

Fortalezas  
Oportunidades

Debilidades  
Amenazas

**FODA**

Oportunidades de negocio

Oportunidades de mejoras

Clientes – Producto – Proceso – Inversión - Innovación

Fuente: Jofré Rojas Enrique. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N° 35, Revista de Sistemas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Mayo 2002.





# Proceso Analítico

¿Como se hace?

Con múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan

- Análisis FODA (SWOT en Ingles)
- Análisis de los Sistemas de Valor (Análisis Porter)
- Análisis Cadena del Valor
- Benchmarking
- El análisis de procesos
- etc.



# Proceso Analítico

¿Con que objeto?

- Descubrir **nichos** o espacios que permitan **generar mejoras** en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con la carta de navegación.
- Es tos nichos pueden ser **brechas de mejoras** en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla **nuevas propuestas de valor** que conducirán a la generación de estrategias.



# Escrutinio de Entorno

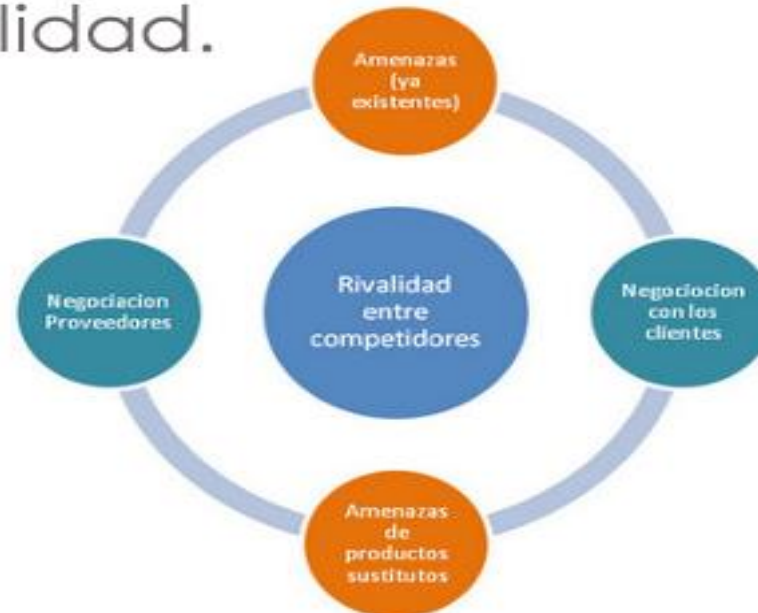
## o Inteligencia de Mercado

- Para analizar el entorno existen múltiples herramientas o metodologías:
  - **Análisis de fuerzas competitivas.**  
(Análisis de Porter)
  - **Análisis de los sistemas de valor.**
  - **Herramientas de organización industrial.**
  - **Conocimiento del ciclo de vida.**

# Análisis de Fuerzas Competitivas

## Análisis de Porter

Estas cinco fuerzas son importantes de analizar pues delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican el atractivo de la industria y el potencial de rentabilidad.





# Análisis del Sistema del Valor

Los efectos de las fuerzas competitivas deben ser analizados en todos los componentes del sistema industrial. El objetivo es **distinguir todos** aquellos **elementos** que puedan **afectar** la **rentabilidad futura** de la industria.

Para ello se debe considerar los siguientes aspectos:

- Tópicos económicos de la industria
- Estructura de la industria
- Características de comercialización

# Ciclo de Vida de las Industria

Las empresas pasan por distintas etapas en el transcurso del tiempo, que se caracterizan por poseen distinto nivel de crecimiento o rentabilidad.

- Industria emergente
- Industria en Crecimiento
- Etapa de madurez
- Etapa en declinación



# Proceso Ejecución

## Conceptos Generales

- La estrategia en acción o el hacer que las cosas ocurran.



A partir de las oportunidades de negocios identificadas y las brechas encontradas en el escrutinio interno y en forma coherente con los delineamientos de futuro, la carta de navegación , se formulará e implementará la estrategia de negocios .

# Proceso Ejecución

## Conceptos Generales



- Deben existir planes, programas y proyectos que se encuentren enfocados tanto en el largo plazo, como en el corto plazo
- Estos deben ser absolutamente coherentes con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada





# Proceso Ejecución

## Conceptos Generales

- Conceptos tales como liderazgo, trabajo en equipo, confianza , capacidad de escuchar y otros no son más que las bases para el éxito de esta “ navegación ”.
- Factores como perseverancia , paciencia , prudencia y pasión son las herramientas intangibles para llevar a cabo con éxito la implementación de la estrategia :

“Hacer que las cosas ocurran”



# Formulación de la Estrategia

- La determinación de la estrategia más adecuada para una empresa se basa en las oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente y las capacidades distintivas de la organización .
- Las opciones estratégicas deben ser evaluadas para demostrar –apriori- el cumplimiento de los objetivos trazados .



# Formulación de la Estrategia

Las opciones estratégicas ganadoras deben distinguir los siguientes aspectos :

- **Consistencia:** La estrategia no debe presentar metas inconsistentes entre sí.
- **Consonancia:** Debe representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- **Factibilidad:** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.
- **Ventaja:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad.



# Formulación de la Estrategia

En la formulación de la estrategia , además subyacen dos aspectos que surgen de la definición de la carta de navegación y se fundamentan en el proceso analítico:

- El crecimiento de la empresa.
- La diversificación de la empresa.

## 4.1.4 Proceso de control y compromisos

Es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta

¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?, mediante la formalización de sistemas de control del desempeño, la definición de distintas métricas que permitan detectar las no conformidades, en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada.

## 4.1.4 Proceso de control y compromisos

Una metodología que actualmente permite observar el comportamiento, identificar las desviaciones e internalizar las directrices estratégicas en la organización es el Balanced ScoreCard.

¿Qué es el Balance Scorecard?

En resumen, se trata de una metodología de gestión de empresas que se encarga de alinear la estrategia de las organizaciones con los indicadores de gestión.

Es un modelo de administración empresarial que relaciona los objetivos de negocios entre sí y los determina a través de diversas métricas vinculadas a planes de acción concretos que orienten las iniciativas de cada colaborador hasta el cumplimiento de las metas.

# Balanced Scorecard



## **Perspectiva financiera:**

Indicadores financieros, basados en las inversiones y la rentabilidad económica de la compañía.



## **Perspectiva del cliente:**

Características del mercado en el cual la empresa compete con datos relevantes necesarios para identificar, generar, atraer y fidelizar a los clientes.



## **Perspectiva interna:**

Identifica los procesos y actores de la organización que generan las iniciativas importantes dentro de ella.



## **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

Proyección a futuro de la organización a través de la infraestructura humana, sistemática y de clima organizacional.

## 4.1.5 Proceso de compensación

Es la etapa en la cual se requiere hacerse cargo de las motivaciones de las personas, haciendo énfasis en reconocer: la iniciativa, la participación y el trabajo en equipo; el entendimiento y compromiso con el éxito de la Empresa; la calidad y mejoramiento de los procesos y servicios y reconocer el desarrollo y aporte personal; estos son aspectos esenciales que las organizaciones exigen de su capital humano.

No obstante, las organizaciones asignan tareas individuales y se paga el desempeño individual.



## 4.1.5 Proceso de compensación

El sistema de compensación es a la estrategia como el combustible es al motor.

Necesariamente, es una herramienta vital para la consecución de los objetivos estratégicos, ya que se hace cargo de un alto porcentaje de las variables que constituyen el comportamiento de las personas.

