



ALUMNO: RONAL JOSMAR MARTINEZ SOLANO

MATERIA: ADMINISTRACION ESTRATEGICA

LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TAREA: RESUMEN

GRADO: 7TO CUATRIMESTRE.

VILLAHERMOSA TABASCO, OCTUBRE 2020.

CREO QUE UN GRAN MAESTRO ES UN GRAN ARTISTA Y HAY TAN POCOS COMO HAY GRANDES ARTISTAS. LA ENSEÑANZA PUEDE SER EL MÁS GRANDE DE LOS ARTES YA QUE EL MEDIO ES LA MENTE Y ESPÍRITU HUMANOS (JOHN STEINBECK)

UNIDAD II: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

2.9.- Interno (recursos, competencias y capacidad estratégica).

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Además, se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

2.10.- Cultura.

La cultura se refiere al conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones, en cambio la identidad organizacional es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. En cuanto a la cultura organizacional, ésta puede facilitar la implantación de la estrategia, solo si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica; la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento

consciente como la forma en que se relacionan las personas en el trabajo, principalmente motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes, su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se dan bajo la estructura organizacional. La cultura es importante, ya que se puede entender mejor una organización si se conoce su “cultura”, el qué, cómo y por qué se hacen las cosas, así como el cómo y por qué de sus actos; en cuanto a la identidad organizacional, difiere de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia, puesto que, la naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional. La cultura está dada por los gerentes de nivel superior de la empresa, siendo estas sus creencias y formas de percibir situaciones, convirtiéndose así en normas, se tiene que tomar en cuenta que la cultura es algo muy estable dentro de las empresas, y que no se modifica fácilmente, ya que puede tomarse varios años, puesto que conlleva a modificar o cambiar valores, símbolos, conductas, etc.

En resumen la Cultura Organizacional, es la suma determinada de valores y normas, compartidas por personas y grupos de organización, las cuales controlan la manera en que interaccionan unos con otros, así como con el entorno de la organización; en cuanto a la identidad organizacional, es un marco que interpreta los sentimientos y experiencias organizacionales que se basan en las relaciones propias y de los demás, la cual sirve para guiar el accionar de los miembros de una organización que busca indagar en las relaciones dentro de las organizaciones.

2.11.- Matriz BCG.

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

Dichos cuadrantes son los siguientes:

- Estrella: Las “estrellas” operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un perro.
- Interrogante: Los “signos de interrogación” son las UEN que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.
- Vaca: Las “vacas” son los productos o UEN más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debiesen invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlos para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no es siempre es así. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden

convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.

- Perro: El cuadrante de “perros” tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien pérdidas. Pero esto no es tan categórico. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contraataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada UEN para asegurarse de que vale la pena invertir o no.

2.12.- Unidades Estratégicas de Negocios.

Una UEN o unidad estratégica de negocio es un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito. Para desarrollar el análisis estratégico y desarrollar una estrategia empresarial en una empresa diversificada es necesario subdividir dicha empresa en unidades estratégicas para comprender mejor su realidad particular y tomar decisiones adecuadas.

Estas unidades estratégicas deben definirse manteniendo un equilibrio a la hora de diferenciarlas las distintas estrategias de negocio, que se conocen como unidad estratégica de negocio (UEN).

Se entiende por unidad estratégica de negocio al conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa. Menguzzato y Renau (1991)

En el concepto de unidad estratégica de negocio se conjugan cuatro ideas básicas:

1.- En una empresa con varias actividades o negocios no debe haber una posición competitiva global de la empresa, sino una posición competitiva en cada actividad.

2.- Cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo específico, por lo que requiere competencias distintas. Por lo tanto, hay que plantear una situación de decisión y acción diferentes en cada una.

3.- Puede haber similitud en algunos factores de éxito necesarios entre una actividad y otra, por lo que es posible reagrupar estas actividades para poder aprovechar las posibles sinergias y evitar que se multipliquen el número de situaciones diferentes en la empresa

4.- El objetivo de establecer una UEN es:

- Identificar los factores clave para conseguir el éxito en cada una de las actividades diferenciadas.
- Establecer las similitudes y diferencias internas y externas que pueden aparecer en los diferentes negocios.

2.13.- Matriz de crecimiento Producto-mercado.

El crecimiento se logra con más producción, aumentado la oferta, lo cual significa más ventas, más ingresos y más beneficio. Por tanto, el crecimiento requiere de más productos (en términos cuantitativos) y de un mercado que sea capaz de asimilar la cantidad adicional que se producirá. La Matriz Producto-Mercado ayuda a entender o a decidir cómo desarrollar o conformar la estrategia de crecimiento que se debe adoptar según las condiciones existentes y los intereses que se tengan.

El mercado

El estudio de la situación y la tendencia del mercado es vital para fundamentar una estrategia de crecimiento, porque aun disponiendo de fuentes de

financiación, de una óptima organización interna y de un sólido posicionamiento, sin demanda, es imposible crecer.

Desde el punto de vista de una estrategia de crecimiento, el mercado puede ser tratado de dos formas:

1. Crecer en el mercado actual.
2. Crecer en mercados nuevos.

convirtiéndose en una seria limitante en sus posibilidades de crecimiento y expansión.

2.14.- Desarrollo y Elección de la Estrategia Básica.

Se identifica las diferentes estrategias de marketing que una empresa puede implementar a partir de un análisis de la situación de cada actividad estratégica en función de todos los posibles esfuerzos de marketing.

El punto de partida para identificar las estrategias se centrará en la formulación de una estrategia para posteriormente hacer una elección con cada una de las opciones implementando los métodos de desarrollo y tener una buena valoración de la selección de las estrategias.

1.- FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. La formulación de la estrategia parte del establecimiento revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y principios éticos, constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

3.1.- Formulación e implantación de una estrategia.

Se trata de decidir cuál es la estrategia que la empresa desarrollará. Para ello es necesario seguir los tres pasos necesarios en cualquier decisión: generación de un conjunto de posibles estrategias, evaluación de las distintas opciones y selección de la alternativa más conveniente.

La generación de alternativas debe asentarse en dos pilares. Por un lado, el resultado del análisis externo e interno, que se ha traducido en la determinación de las oportunidades y amenazas del entorno y de las fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis suele sintetizar esos elementos en una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). A partir de esta matriz es posible identificar algunas de las acciones estratégicas que la empresa puede emprender.

Por otro lado, las opciones que se consideren deben enmarcarse dentro de la dirección y orientación establecidas por la misión de la empresa. El propósito o intención estratégica, recogidos en la declaración de misión, establece un camino a seguir en el futuro.

Las alternativas estratégicas pueden ser muy numerosas y variadas. No obstante, es posible agruparlas en dos grandes categorías que no son independientes.

Por una parte, opciones estratégicas que están relacionadas con alcanzar una ventaja competitiva respecto a los rivales. En este caso, la empresa trata de desarrollar aquellas iniciativas que le permiten lograr y mantener una cualidad o atributo que no poseen sus competidores. Característica que es apreciada por los compradores y que proporciona a la empresa un rendimiento superior a sus rivales (precio bajo, superior calidad, rapidez en la entrega, amplia distribución...)

3.2.- Financiera.

Las estrategias financieras incluyen acciones tanto de tipo cotidiano como de impacto en el largo plazo. La gráfica siguiente es un resumen de algunas de las decisiones estratégicas que tienen un impacto mayor en la función. El dinamismo y la turbulencia actual de los ámbitos financieros requieren de una inteligencia (tipo CIA) de los mercados financieros. Cada día se presentan nuevos instrumentos, mayor posibilidad y flexibilidad que implican una necesidad mayor de establecer contactos y preservarlos. Esta inteligencia requiere de sistemas de información externa que no solo sigan los aspectos específicos de la industria o sector, si no que incluyan el seguimiento de la economía en general y de

tendencias tecnológicas, políticas y sociales que afecten la operación de la organización.

La administración de las acciones para encauzar los fondos de la empresa incluye todo tipo de decisiones estratégicas. Decisiones que van desde la adquisición de materias primas y las relaciones con proveedores hasta las inversiones críticas que implican el que se involucre todo mundo, desde el ejecutivo financiero hasta el ejecutivo en jefe de producción, pasando por ventas, administración y demás. El impacto de las decisiones de inversión se refleja en el valor agregado de las diversas acciones. Un valor que se juzga tanto en forma externa como interna.

La decisión estratégica de iniciar o retirar una unidad estratégica de negocio tiene sin duda un impacto financiero dentro de la organización; sin embargo, el reflejo de estas decisiones tiene un impacto también en la imagen y el riesgo que aparenta la empresa. Muchas veces, el impacto que se juzga como estratégico en este tipo de decisiones es solo el de mercado; pero el impacto de imagen y de base de financiamiento puede producir más sinergias o más problemas. Se trata de especificar si estos proyectos son compatibles con los que se encuentran en la actualidad y si el impacto financiero, ya sea positivo o negativo, es congruente con los objetivos, misión y estrategias.

El ámbito financiero demanda de una relación personal. No sé si es por la tradición de las instituciones financieras y la imagen adusta de los bancos, pero la realidad es que en otras funciones la necesidad de un contacto personal no es tan importante. Muchos ejecutivos de finanzas no piensan que ésta sea una necesidad importante pues consideran que es solo de importancia el establecer los vínculos iniciales, pues "los estados financieros hablan"; sin embargo, no hablan todo lo que uno quisiera en nuestro favor.

3.3.- Recursos Humanos.

La necesidad de conocer y juzgar el ambiente de trabajo y las características que lo acompañan es fundamental para poder administrar con cordura y éxito los recursos humanos de la empresa y aunque el hombre es un animal de costumbres y a todo se acostumbra uno menos a morir, la realidad es que cada día tenemos mayor necesidad de crear en el ambiente de las empresas

una cultura que acepte el cambio como factor cotidiano pues, aunque las empresas tengan todas sus políticas y procedimientos establecidos y piensen que es suficiente para poder realizar sus actividades, el cambio es algo que el hombre resiste pues a nadie le gusta que le cambien la jugada cuando se encuentra cómodo como está.

Decisiones Estratégicas.

Debido a la variación que existe en los ambientes laborales, es importante que exista una labor intensa de escrutinio del entorno. En palabras cotidianas, es necesario seguir el medio ambiente pues existen cambios, tanto en la oferta como en la demanda de personal, la forma de reclutar, promover evaluar, que pueden representar amenazas y oportunidades.

Por otro lado, existe una gran presión por tener sistemas de reclutamiento, selección y promoción que no solo nos den la cantidad de personal que requerimos, sino que éste tenga la mayor calidad posible, dentro de las limitaciones externas e internas. Por ejemplo, el apoyo a instituciones educativas nos puede proveer con una fuente rica de mano de obra especializada cuando lo requerimos. Varias empresas que han seguido esta práctica han comprobado que les permite, en el largo plazo, una mejor planificación de sus recursos.

Existe una liga entre las diversas decisiones estratégicas por lo que no podemos analizar un solo aspecto de la administración de recursos humanos sin ver otro. Los aspectos de evaluación de desempeño, incentivos y desarrollo administrativo, son los que presentan una mayor interacción. Un problema común en empresas de todo el mundo es que el diseño de los programas en estas tres áreas no se realiza en forma coordinada y resulta que el desempeño no es en el área en la que desea la empresa sino en la que se refleja en los sistemas de incentivo.