



ALUMNA: DEYSI MONTERO CHABLE

**MATERIA: ADMINISTRACION
ESTRATEGICA**

ACTIVIDAD: UN RESUMEN

**LIC: ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**DOCENTE: JOSE ALBERTO PEREZ
ALEGRIA**

LIDERAZGO ESTRATÉGICO: ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva. Estas estrategias permitieron a la compañía reducir su estructura de costos, cobrar precios bajos, ganar participación de mercado y ser más rentable que sus rivales (en este libro se menciona varias veces el ejemplo de Dell como Caso continuo que estudia varios aspectos de la estrategia y el desempeño de la empresa). El término 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. El 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. La formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la 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. El capital de riesgo es aquel que una compañía no puede recuperar si fracasa o quiebra. La segunda razón es que los accionistas son los propietarios legales de una corporación y, por lo tanto, sus acciones representan un derecho sobre las ganancias generadas por una compañía. Por ende, los administradores tienen la obligación de administrar dicho rendimiento de manera que se maximice el valor para el accionista. Desde luego que los administradores deben tener la responsabilidad legal, ética y social de trabajar para maximizar el valor para los accionistas. Una forma de medir la rentabilidad de una compañía es mediante el rendimiento que se obtiene del capital invertido en la empresa. El rendimiento del capital invertido o Return on Invested Capital (ROIC,

por sus siglas en inglés) que gana una compañía se define como la utilidad neta del capital invertido en la empresa (utilidad/capital invertido). Las empresas que tienen una rentabilidad alta pero cuyas utilidades no aumentan no serán tan valoradas por los accionistas como aquellas que tienen una rentabilidad alta y un crecimiento de utilidades rápido. Al mismo tiempo, los administradores deben saber que, si las utilidades crecen pero la rentabilidad disminuye, tampoco será una buena noticia para los accionistas. Lo que ellos quieren ver y lo que los administradores deben intentar ofrecer a través del liderazgo estratégico, es crecimiento de las utilidades: es decir, una rentabilidad alta y un aumento sostenido de las utilidades. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben formular e implantar estrategias que permitan a su compañía superar a las rivales, lo que les da una ventaja competitiva. Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva. Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años. El nivel de administración corporativo se compone del director general o Chief Executive Officer (CEO, por sus siglas en inglés), otros puestos ejecutivos altos y el personal. Estas personas ocupan el nivel más alto en la toma de decisiones dentro de la organización. Los administradores corporativos, en particular el director general, o CEO, pueden considerarse los representantes de los accionistas. Es su responsabilidad asegurar que las estrategias corporativas y de negocios que aplica la compañía sean congruentes con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades. De lo contrario, es probable que finalmente los accionistas responsabilicen al director general. El administrador general principal del negocio, o el administrador de negocio, 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. Los administradores

funcionales también tienen una función estratégica importante: desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales corporativos y de negocio. Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión: establecer las principales metas. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. 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. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva.

ANÁLISIS EXTERNO: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más rentable. Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía. Una industria se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. Los competidores más cercanos de una compañía, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del cliente. Las industrias de un sector se pueden relacionar entre sí de diversas formas. Las compañías que integran las industrias de componentes de computadoras son las

proveedoras de empresas en las industrias de herramientas de computación. Los segmentos de mercado son diversos grupos de clientes de un mercado que se pueden diferenciar entre sí con base en sus diferentes atributos y demandas específicas. Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias. Cuantos más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva. Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. La demanda creciente de clientes nuevos o de compras adicionales por parte de los clientes existentes suele moderar la competencia pues proporcionan un mayor ámbito para que las compañías contiendan por los clientes. El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes del macroambiente

son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación (o deflación). Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria.