



Mi Universidad

Súper Nota

Nombre del Alumno: **ALEJANDRA MERCEDES BASTARD MAZARIEGO**

Nombre del tema: **UNIDAD III. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS. UNIDAD IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

Nombre de la Materia: **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Nombre del profesor: **MTRA. VERÓNICA PATRICIA DE FUENTES GRIS**

Carrera: **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Cuatrimestre: **4TO CUATRIMESTRE**

Pichucalco, Chiapas a 03 de diciembre del 2021



DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

ANTECEDENTES

Origen: del griego "Strategos" = "un general" = "Jefe del ejército"

Época de Pericles (450 a.C): se definían actividades administrativas

Época de A. de Macedonia (330 a.C): se refería a la habilidad para aplicar la fuerza

Más que planeación estratégica se habla de pensamiento estratégico

Henry Mintzberg (1993): plantea que las estrategias pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal, como respuesta a circunstancias no previstas.

En la práctica

Estrategia

Mezcla entre lo planeado y lo emergente

CONCEPTOS DE ESTRATEGIA

Visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo.

Estrategia corporativa

Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas.

Produce políticas y planes para lograr las metas.

Es un proceso organizacional

Tiene 2 aspectos fundamentales:

Comprende una decisión estratégica.

Formulación

Identificación de oportunidades y amenazas
Estimación de riesgos
Determinación de capacidades

Comprende una serie de actividades administrativas
Movilización de recursos

Implantación

Alcance

Una estrategia está constituida por:

Análisis interno



Fortalezas



Debilidades

Análisis externo



Oportunidades



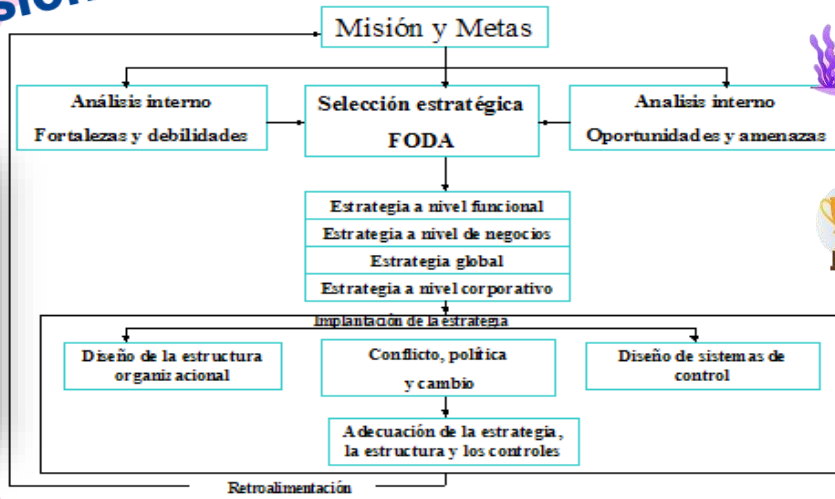
Amenazas

Ventajas competitivas

Asignación de recursos



Misión



La estrategia como patrón

- Es un modelo, un patrón en flujo de acciones
- Es consistencia en el comportamiento

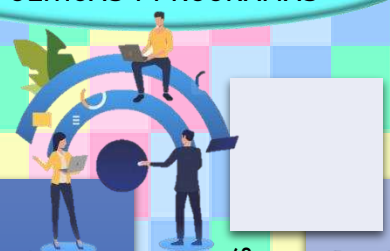
La estrategia como posición

- Es un medio para ubicar una organización en su medio ambiente
- Dominio del producto en el mercado

La estrategia como perspectiva

- Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización
- A través de sus intenciones y acciones

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS



POLÍTICAS

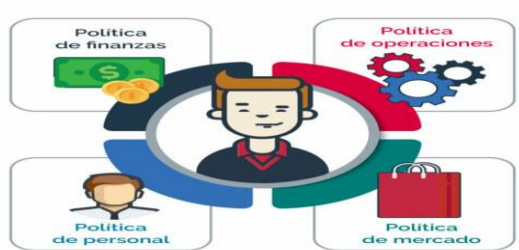
- Directriz para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación.
- Utilizadas para asegurar que todos los empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación.

OBJETIVOS

- Resultados finales de la actividad planeada.
- Se establecen como verbos de acción.
- Se deben lograr en cierto tiempo y ser cuantificables.
- Se debe cumplir la misión.



TIPOS DE POLÍTICAS EMPRESARIALES



IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

El pensamiento estratégico

Es aquel que se centra en un enfoque orientado hacia el futuro. Tiene en cuenta una estrategia para conseguir algo en concreto, además de un plan de acción para lograr los objetivos deseados.



PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Evolución de las empresas

Etapa 1: Planificación financiera básica

Etapa 4: Administración estratégica

Etapa 2: Planificación basada en pronósticos

Etapa 3: Planificación estratégica orientada externamente

Ventaja competitiva

Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir.

Tipos de ventajas competitivas según Porter

Liderazgo en bajo costo

Diferenciación

Enfoque

Bajo costo enfocado

Diferenciación enfocada

Diamante de competitividad o diamante de Porter

Es un modelo que determina los factores que hacen a los países más competitivos y por medio del cual alcanzan el éxito empresarial.

Aspectos clave de la ventaja competitiva de Porter

Que sea sostenible

Difícil de imitar

Que de resultados



Cadena de valor



Herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa.



El proceso inicia con la materia prima

Llega hasta la distribución del producto final

Herramienta de análisis estratégico

Busca generar ventajas competitivas



Estudiando las actividades que generan valor

Cadena de Valor de Mckinsey

Mezcla las funciones internas de la empresa y la visión global del sector, definiendo el "sistema de negocio"

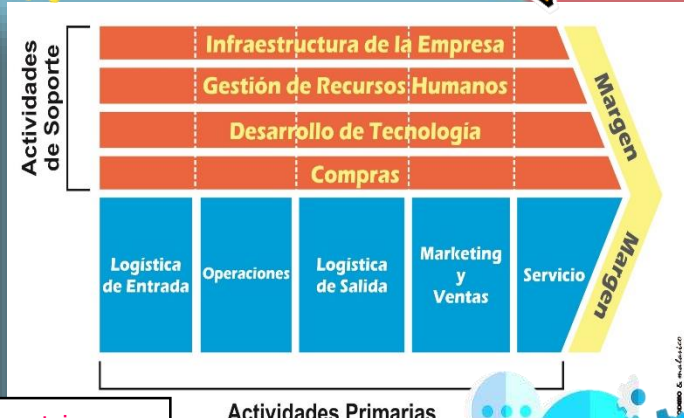
Subdivide las diferentes actividades que se dan en la empresa y en el sector y lo representan mediante una cadena de eslabones

Cadena de Valor de Porter

Comienza con la identificación de dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y en diferenciación.

Está conformada por tres elementos básicos: las actividades Primarias o Principales, las actividades de Apoyo o Auxiliares y el Margen.

Tecnología	Diseño del producto	Producción	Marketing	Distribución	Servicio
Fuente	Funcionalidad	Integración	Precios	Canales	Garantía
Sofisticación	Características físicas	Mat. primas	Publicidad y promoción	Integración	Rapidez
Patentes	Estética	Capacidad	Fuerza de ventas	Almacenes	Cautivo /independiente
Elecciones de Producto /proceso	Calidad	Localización	Envasado	Inventarios	Integración
		Aprovisionamiento	Marca	Transporte	Precios
		Producción de componentes			
		Ensamblado			



Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa.

Prospectiva

Aporta teorías, métodos y herramientas útiles para la construcción de un futuro deseado

Es una herramienta de observación del entorno a largo plazo.
OBJETIVO: la identificación temprana de aspectos que pueden tener una gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro.

¿Por qué es importante hacerla?

- El futuro se vuelve incierto
- Identificar y proyectar tendencias
- La competencia
- La innovación tecnológica

Prospectiva estratégica

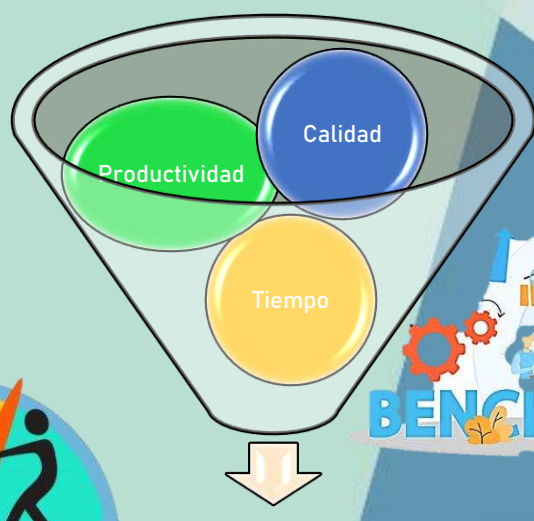


Benchmarking

Proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla.

Permite alcanzar mayor calidad a través de la cooperación, colaboración e intercambio de información

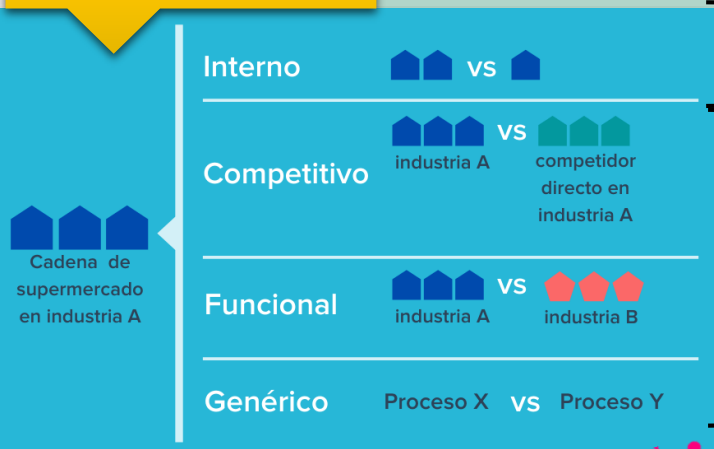
OBJETIVO: corregir errores e identificar oportunidades, para aprender a solucionar problemas y tomar decisiones



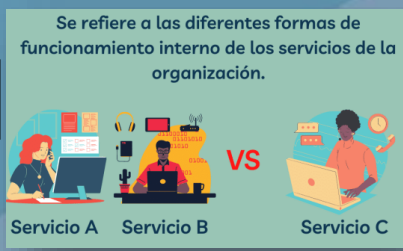
Tipos de Benchmarking



Aspectos del Benchmarking



Benchmarking interno



Benchmarking externo



Proceso del Benchmarking (modelo de Robert Camp)



Fase de planificación

• Definir lo que se quiere investigar

Fase de análisis

• Comprender como adaptar las prácticas de mejora en la organización

Fase de integración

• Transformar las prácticas en principios de operación

Fase de acción

• Transformar los principios operacionales en acciones

¿Porqué hacer Benchmarking?

- 1 Mejorar beneficios/eficiencia
- 2 Oportunidad de cambios y mejoras
- 3 Establecer objetivos y metas
- 4 Oportunidad de innovación y creatividad
- 5 Mirar "fuera de la caja"
- 6 Realizar Planificación Estratégica



Plan estratégico para el restaurante "Chalatengo"



EJEMPLO

Antecedentes

Es una empresa familiar, que se dedica preferentemente a ofrecer platillos elaborados con insumos locales y del mar, se encuentra establecida en Pichucalco, Chiapas.



Planeamiento estratégico

La empresa no cuenta con un planeamiento estratégico, puesto que para tomar decisiones se basa en los resultados de sus prácticas habituales. Se propone lo siguiente:



Ser uno de los mejores restaurantes de comida local y marina que goce de la preferencia de los clientes por la sazón de sus platos y la excelencia del servicio

Somos una empresa dedicada a la preparación y venta de comida local y marina, ofrecemos exquisitos platos donde prima la calidad de los insumos, la buena sazón y excelencia en el servicio, con el fin de satisfacer las más exigentes expectativas de nuestros clientes

MISIÓN

VISIÓN



Valores y principios

Lealtad y compromiso con la empresa

Vocación de servicio

Puntualidad, orden y disciplina

Comunicación y trabajo en equipo

Honestidad e integridad

Objetivos estratégicos

Posicionar la marca del Restaurante Chalatengo en base a su calidad de comida y a la experiencia vivida por el cliente

Incrementar las ventas en un 10% en el mediano plazo.

Retener el talento humano calificado para asegurar que la empresa sea sostenible en el tiempo.

Conocer las necesidades de los clientes y desarrollar actividades de fidelización



1. Personal de cocina especializado.
2. Diversidad y calidad de los platos.
3. Calidad en la atención al cliente.
4. Rápida entrega de los pedidos.
5. Experiencia en el rubro de comida local y marina.
6. Convenios con agencias de turismo para el consumo en el local.
7. Ubicación del local en zona comercial.

Fortalezas

Debilidades

FODA

Oportunidades

Amenazas

1. Planeamiento estratégico no formalizado.
2. Registro de ventas manual y no permite tener información a tiempo real.
3. Equipamiento y decoración del local no alineados a la propuesta culinaria.
4. No existe una política de retención del talento humano.
5. No existe una evaluación del desempeño del personal.

1. Tendencia favorable de los indicadores económicos del país relacionados al sector de gastronomía.
2. Desarrollo de nuevos convenios con empresas del sector de servicios.
3. Concepto gastronómico de la comida local en ascenso.
4. Pocos competidores en comida local y de mar.
5. Empresas ubicadas a los alrededores del restaurante.
6. Existencia de ferias gastronómicas en Chiapas.

1. Presencia de restaurantes con productos sustitutos.
2. Estrategias agresivas que realicen los competidores actuales.
3. Incremento en el costo de los insumos.
4. Incremento del precio de alquiler del local.
5. Reducción de la oferta de especies marinas debido a la contaminación ambiental y/o cambios climáticos o marinos.
6. Desarrollo de diferentes tendencias gastronómicas que generen productos sustitutos.

Ventaja Competitiva



Las ventajas competitivas que posee el Restaurante Chalatengo son las siguientes:

Es el único restaurante en la región que ofrece la experiencia de poder elegir entre comida local o comida marina.

Posee rapidez en el servicio (entrega del pedido entre diez a doce minutos) sin dejar de lado la cordialidad en el trato al cliente.



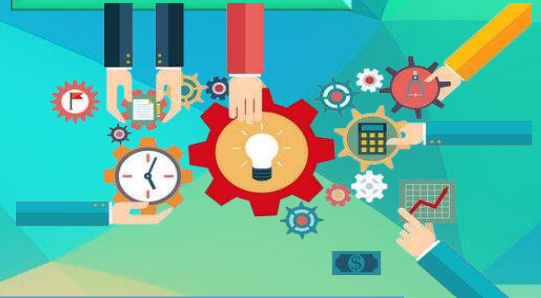
Planteamiento de estrategias

El Restaurante Chalatengo seguirá la estrategia genérica de diferenciación, enfocada en la creación de platos novedosos, nuevas fusiones de exquisito sabor con altos estándares de calidad y gran atractivo visual.

Así como un servicio que se caracterice por la atención personalizada basada en el conocimiento de las preferencias de los clientes.

Se aplicarán estrategias de marketing efectivas que contribuyan a que la empresa llegue a ser reconocida como uno de los mejores restaurantes dentro del mercado objetivo.

La excelencia en el servicio de atención al cliente estará profundamente ligada al producto, a fin de superar las expectativas de los clientes y desarrollar una relación sólida en el largo plazo.



Propuesta de valor

Giran en torno a tres atributos diferenciadores fundamentales:

La oferta gastronómica, basada en tres características principales: la frescura de los insumos locales y marinos, la sazón y el atractivo visual del plato

La experiencia gratificante y diferenciada basada en la atención integral y en la calidad del servicio brindado.

La infraestructura adecuada que cree un ambiente agradable y cálido para el confort de los clientes.

Cadena de valor (Modelo de Porter)

Actividades de Apoyo	Infraestructura organizacional					
	-Administración general de la empresa. -Toma de decisiones gerenciales. -Supervisión de las demás áreas funcionales. -Seguimiento del cumplimiento de objetivos por área.					
	Recursos humanos					
	-Diseño de puestos administrativos y operativos. -Reclutamiento del personal. -Inducción y capacitación del personal para asegurar los estándares de calidad en producto y servicio. -Implementación de sistemas de reconocimiento al desempeño.					
Actividades Primarias	Finanzas y contabilidad					
	-Elaboración de los estados financieros. -Análisis de la información financiera de la empresa. -Negociación de pago con proveedores. -Planificación de presupuestos por área funcional. -Control de aspectos tributarios.					
	Existencias					
	-Equipos y muebles para barra y cocina. -Utensilios y suministros (vajillas, cubiertos, etc).					
	Logística de entrada		Operaciones		Marketing	Servicio de postventa
	Compras	Recepción de Insumos	Back Office	Front Office		
	-Realización de pedidos a proveedores. -Negociación de precios y plazo de pagos con proveedores. -Evaluación de costo de los insumos comprados. -Mantener buenas relaciones con los proveedores.	-Control de calidad de insumos y almacenamiento -Higiene y prevención de los insumos. -Reportes de stock de inventarios.	-Recepción de órdenes en cocina y en barra. -Preparación de platos y bebidas. -Investigación de nuevos platos. -Actualización de la carta.	-Atención a los clientes. -Toma de la orden. -Entrega de pedido en mesa. -Preparación de cuenta y cobro al cliente.	-Publicidad en web y presencia en redes sociales. -Publicidad mediante volantes y folletos. -Relaciones públicas con hoteles, tour operadores y agencias de turismo. -Promociones y descuentos.	-Recepción de reclamos. -Análisis de comentarios en la web. -Realización de encuesta de satisfacción a clientes.

V
A
L
O
R

Prospectiva



Ante el panorama actual el sector restaurantero requiere crear valor para lograr ventajas competitivas; la creación del valor dentro de una entidad gastronómica sugiere una mayor utilización de la información (de mercado, financiera y de producción), un mayor y mejor conocimiento del personal, conocimiento de sistemas y procedimientos, redefinición de las relaciones con proveedores, conocimiento del uso y registro de marcas, patentes y propiedad industrial, formación de equipos de trabajo y adaptación al uso profesional de modernos medios de comunicación masiva.

Benchmarking externo funcional

	Restaurante "Chalatengo"	Mariscos "El Gachupin"	Restaurante y pollería "Alex"
Precio	Medio	Caro	Económico
Grado de fidelización	Medio	Medio	Alto
Instalaciones físicas	Confortable para el cliente, mobiliario e instalaciones de buena calidad. Sin decoración de acuerdo a la propuesta.	Muy comfortable para el cliente, mobiliario e instalaciones de buena calidad. Con decoración de acuerdo a la propuesta.	Poco confortables para el cliente, mobiliario genérico. Sin decoración de acuerdo a la propuesta.
Target	Publico con nivel adquisitivo medio	Publico con alto poder adquisitivo	Personas que compran por el precio
Atención al cliente	Atención rápida y personalizada	Atención personalizada	Atención rápida
Productos ofrecidos	Platillos típicos locales y de mar	Platillos de mar	Platillos típicos



Factores críticos de éxito

Excelentes insumos: acceso a insumos de calidad

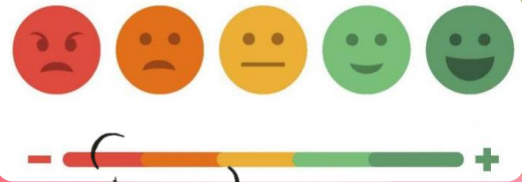
Cocineros con experiencia y creatividad: platos con una exquisita sazón e innovaciones en la carta

Ambiente y decoración acogedora: cálida experiencia durante su estadía.

Servicio rápido y cordial: rapidez en la toma y entrega del pedido, así como un trato amable en todo momento

Precio adecuado: platos a un precio acorde a la calidad ofrecida

Higiene: infraestructura óptima para dar un buen servicio



Es importante que cada uno de estos factores tenga un control y seguimiento estricto a fin de que garantizar su cumplimiento fortalezca los objetivos estratégicos trazados por la empresa.



REFERENCIAS

Antología UDS. UNIDAD III y IV. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN (2021). En V. De Fuentes (Comp.), Maestría en Administración, Materia Administración Estratégica (pp. 35-73). Universidad del Sureste.

LINK GERENCIAL (2021, 1 de diciembre). *Pensamiento y planeación estratégica*. <https://www.linkgerencial.com/pensamiento-planificacion-estrategica/>