



*Nombre del Alumno: Juan Antonio Espinosa Hernández*

*Nombre del tema: super nota*

*Parcial: 3*

*Nombre de la Materia: ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIAS  
EMPRESARIALES*

*Nombre del profesor: **salomón Vázquez guillen***

*Nombre de la Licenciatura: administración y estrategias de negocios*

*Cuatrimestre: **6***

# ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA



Consiste en desarrollar un concepto de negocio y formar tanto una visión como misión de hacia dónde se necesitará dirigir la empresa, transformar la misión en objetivos específicos de resultados, elaborar una estrategia

**EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:** La historia nos presenta la secuencia de los hechos. Uno de estos es la guerra, en la cual la estrategia como concepto probablemente surgió ya que todos los elementos que dan valor a las estrategias están presentes en las acciones militares.

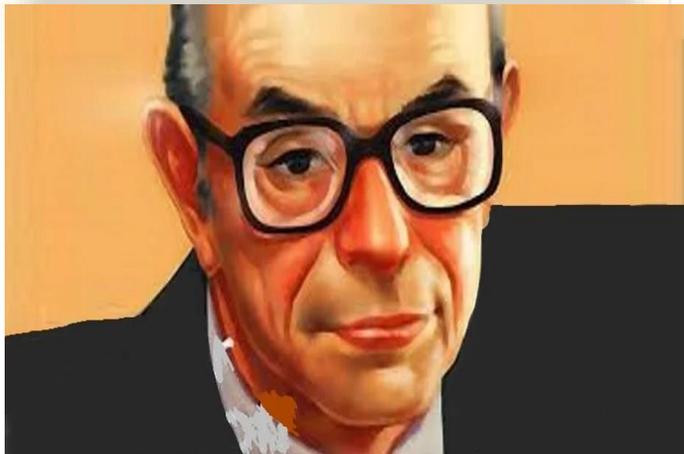


**De acuerdo con H. Igor Ansoff, se pueden dividir en cuatro etapas:** 1. Durante la Revolución Industrial se creó una gran cantidad de empresas en donde la toma de decisiones se hacía de forma intuitiva por el dueño y la dirección se basaba en los resultados. Para 1930, en EUA, se consolidó la estructura industrial y estableció la producción en masa, lo que creó la necesidad de formalizar el proceso de toma de decisiones.

2: hasta después de la Segunda Guerra Mundial, se delineó el segundo modelo de planeación. En este se contemplaba la necesidad de monitorear el cambio del ambiente externo, la planeación a largo plazo, el uso de herramientas matemáticas para la toma de decisiones y la elaboración de pronósticos.

3: En la década de los setenta, conforme las empresas crecieron y se convirtieron en corporaciones multinacionales, fue necesario enfrentar retos en otros países. Tuvieron que vencerse problemas con tarifas arancelarias, tipos de cambio, tasa de inflación, nuevos mercados y culturas diferentes.

4. En la década de los ochenta se perfiló el cuarto modelo conocido como dirección estratégica o administración estratégica. Se estudió la empresa con un enfoque sistemático, poniendo énfasis en la formulación de la estrategia y la manera de llevarla a cabo. Dentro de este modelo se desarrollaron dos grandes perspectivas: la de producto mercado y la teoría basada en recursos.

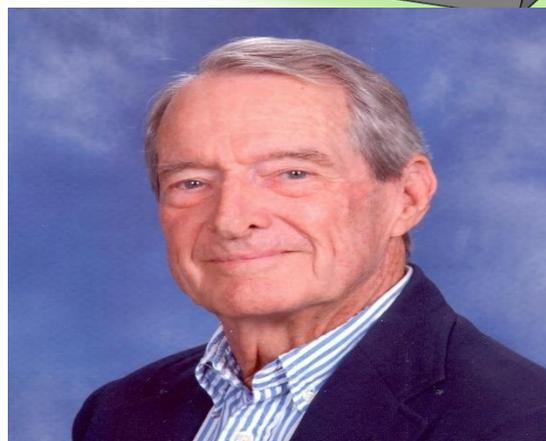


#### PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:

En los últimos 50 años han surgido muchos estudiosos en la planeación estratégica, en sus inicios y actualmente la dirección o administración estratégica, como ejecutivos de grandes empresas, académicos, consultores, investigadores o profesionales, que, basándose en su actitud y aptitud, lograron aportar y aplicar en las organizaciones diferentes modelos estratégicos.

1. Modelo de H. Hígor Ansoff. Basado en tres dimensiones principales del problema estratégico: - Los problemas administrativos que contrae. - Los procesos por medio de los cuales son resueltos dichos problemas. - Variables que comprenden.
2. Modelo de Henry Míntzberg. Su modelo está basado en la estrategia, la cual contempla lo siguiente: formulación de la estrategia, análisis y conformación de esta.

3: Arthur A. Thompson, Jr.... en colaboración con A. J. Strickland El modelo de estos autores se basa en cinco tareas administrativas correlacionadas: • Desarrollar una visión estratégica que sondee la dirección de la organización, lo anterior con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía. | • Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados. • Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.





**PARA QUÉ SIRVE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:** • Al llevarla a cabo de manera efectiva, lograremos que las empresas se desarrollen cómo un proceso de mejora continua. • Básicamente la administración estratégica es un proceso ampliamente utilizado para planear, organizar, ejecutar y controlar el desarrolló y consolidación de las organizaciones. • Es la manera de ubicar el presente y futuro, con fortalezas y oportunidades de actuar sobre estas.

**TIPOS DE PLANEACIÓN:**

**1: Planeación estratégica.** La planeación estratégica no pronóstica el futuro, pero sirve para prepararse ante las siguientes posibilidades. ✓ Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras. ✓ Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables. ✓ Ayudarlo a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento oportuno. ✓ Enfocarse en las acciones que se deben tomar en el futuro según se desea

4. Modelo de Michael A. Hítt., R. Duane Ireland y E. Hoskisson. Su modelo estratégico consiste en lo siguiente: • Información estratégica. Abarca el entorno externo, el ambiente interno, el objetivo de la estrategia y la misión estratégica. • Medidas estratégicas. Contempla la elaboración de las estrategias e implementación de la estrategia.

5. Los pasos sinérgicos de la administración estratégica que considera el maestro Alfredo Cipriano Luna González son siete: • Naturaleza y definición de la empresa. • Definir misión, Visión y valores. • Definir y fijar objetivos estratégicos. A • Análisis integral interno para formular estrategias. • Análisis integral externo para formular estrategias. • Implementar estrategias



**2: Planeación táctica:** se establece generalmente a corto y mediano plazos. Algunas características principales de la planeación táctica son las siguientes: ✓ Se da dentro de la definición de la planeación estratégica. ✓ Es conducida o ejecutada por los líderes del nivel medio de la empresa. ✓ Se refiere a las áreas específicas de la actividad de las que se integra la empresa.

**3. Planeación operativa:** Trata la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas

Características: Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.

### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO:

**Ventajas:** • La empresa logra una competitividad estratégica.

- Ubica la competencia y logra una ventaja competitiva.
- Da soluciones a las debilidades transformándolas en fortalezas en un tiempo planeado.

**Desventajas:** • Iniciar el proceso estratégico sin considerar la naturaleza y definición del negocio.

- No definir directamente la misión, visión, valores y objetivos.
- No darle continuidad al proceso estratégico en el lapso del tiempo.



### FASES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:

**MISIÓN:** es una meta general basada en suposiciones de los directivos en cuanto a los propósitos

**VISIÓN:** La Visión se entiende como • El futuro deseado, la aspiración de la empresa.

- Aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro o el sueño de esta a largo plazo.

### FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

**ESTRATÉGICOS:** Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones para realizar su visión y misión. Se enfoca en las siguientes preguntas: ¿qué queremos?, ¿qué deseamos?, ¿qué vamos a hacer? son los medios para alcanzar los fines.

**Estrategia:** Es el plan de acción gerencial que busca lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados.

**Tipos de estrategia:** Estrategia corporativa, Estrategia de negocio, Estrategia funcional, Estrategia operativa, Sinergia creativa de la estrategia



**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR:** La cadena de valor de una empresa identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes

**El valor:** será lo que la gente está dispuesta a pagar

**Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: Primarias y De apoyo**

**Actividades primarias:** • Operaciones. Actividades mediante las que se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo etc.

**Actividades de apoyo:** El desarrollo tecnológico

### Análisis de Valor





**FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA:** El análisis FODA se basa en el principio elemental de que la dedicación en la formulación de la estrategia debe estar orientada a generar una adecuación entre la capacidad de los recursos de la empresa, se le conoce como FODA, DAFO O SWOPT.

Una fortaleza es una potencialidad o capacidad de la empresa o bien, una característica que le proporciona una competitividad de mejora continua.

Se aplica foda en: recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales y recursos tecnológicos

### 3.4 ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO:

Las organizaciones funcionan en un ambiente global, el cual está integrado por el ámbito económico, demográfico, político, jurídico y la regulación gubernamental, además del aspecto tecnológico, las fuerzas competitivas, los grupos estratégicos, movimientos estratégicos de la competencia y factores clave de éxito de la competencia. El ambiente global debe ubicarse bajo un enfoque sistémico; es decir, para crear la estrategia, la empresa debe de considerar todos los aspectos que forman parte del ambiente, al realizar el análisis estratégico y al valorar las opciones, para posteriormente elegir la estrategia correcta.

### ENTORNO DE LA EMPRESA GENERAL Y ESPECÍFICO



#### OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Una oportunidad es la circunstancia favorable del ambiente global que, si la empresa la sabe explotar, puede ser competitiva y alcanzar la mejora continua. La amenaza o riesgo es una circunstancia desfavorable del ambiente global que puede perjudicar los esfuerzos de la empresa para ser competitiva y no alcanzar la mejora continua.

**Ámbito económico:** se entiende como el carácter y desarrollo de la economía en el mercado donde la empresa compite o planea hacerlo

**Ámbito demográfico:** tiene que ver con el tamaño de la población, estructura de los grupos de edad, distribución geográfica, composición étnica y distribución del ingreso. El ámbito demográfico debe analizarse, debido a que puede tener efecto a nivel nacional e internacional para aquellas empresas que compiten en mercados globales

**MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS:** El modelo de las cinco fuerzas creadas por Porter, es un valioso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar las oportunidades de cada una. La técnica de análisis de la competencia no sólo es la que se utiliza con más frecuencia, también es la más fácil de entender y aplicar.

- Antagonismo entre vendedores rivales.
- Ingreso potencial de nuevos competidores.
- Intentos mercadológicos de algunas compañías de otras empresas para atraer a los clientes hacia sus productos sustitutos.
- Presiones competitivas emanadas de la colaboración y negociación entre proveedores y vendedores.
- Presiones competitivas que surgen de la colaboración y negociación entre vendedores y compradores.



**EL ANTAGONISMO ENTRE VENDEDORES RIVALES:** En el ámbito empresarial, la rivalidad se encuentra centrada en la competencia de precios, productos innovadores, artículos de mayor calidad y duración, garantías más prolongadas, servicios superiores, imagen sólida de la marca, al añadir características más llamativas a producto, implementar más promociones especiales, etcétera.

La rivalidad puede ser despiadada o encarnizada, donde los competidores se involucran en extensas guerras de precios o suelen utilizar otras tácticas agresivas que son destructivas en la rentabilidad.

#### EL INGRESO POTENCIAL DE LOS NUEVOS

**COMPETIDORES:** Cuando hay nuevos competidores que ingresan en el mercado con una nueva y mayor capacidad de producción, mayores recursos para competir y capacidad en todos los aspectos, existe una amenaza competitiva preocupante, que depende de dos clases de factores; las variables para el ingreso y la reacción esperada de las empresas afectadas por el nuevo ingreso.

Existen varios tipos de barreras para el ingreso: Economías de escala, Desventaja de costos y recursos independientemente del tamaño, Preferencias de marcas y lealtad del cliente, Acceso a los canales de distribución



### **PRESIONES COMPETITIVAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

Las empresas del ambiente empresarial están en competencia debido a que sus productos o servicios son buenos sustitutos. La magnitud de las presiones competitivas de los productos o servicios sustitutos depende de si existen sustitutos con un precio atractivo, que los consumidores consideran satisfactorios en términos de calidad, desempeño y otros atributos particulares, así como la facilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos.



Cuando los productos o servicios sustitutos son más económicos que el producto del ámbito empresarial, los integrantes de esta se encuentran bajo una gran presión competitiva para reducir sus precios y encontrar formas de absorber las disminuciones del precio mediante reducciones del costo. La existencia de sustitutos invita a los clientes a comparar calidad, características, desempeño, facilidad de uso, así como el precio y otros atributos.

### **PRESIONES COMPETITIVAS EMANADAS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR Y DE LA COLABORACION ENTRE PROVEEDOR Y VENDEDOR:**

Este análisis debe estudiar lo que los proveedores deben ejercer a su favor con un poder suficiente de negociación para influir en los términos y abastecer materias primas, suministros diversos y por el otro el grado de colaboración que existe entre el proveedor y vendedor. Los proveedores de mercancías tienen poder de mercado sólo cuando las materias primas y suministros diversos se vuelven escasos y los consumidores necesitan asegurar lo que requieren de modo que aceptan los términos que favorecen más a los proveedores. Los proveedores tienden a tener menos fuerza para negociar el precio y otros términos de la venta cuando a la empresa a la que están entregando sus productos o servicios es un cliente potencial.



**PRESIONES COMPETITIVAS QUE EMANAN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR ADEMÁS DE LA COLABORACIÓN ENTRE VENDEDOR Y COMPRADOR:**

Comprador y vendedor representan una fuerza competitiva fuerte o débil, lo que depende de la manera en que el poder de negociación del comprador origina presiones competitivas. Los compradores son una fuerza competitiva poderosa cuando ejercen un poder de negociación en lo referente a precio, calidad, servicio y otras condiciones de venta.



**CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE QUE DETERMINAN EL ÉXITO O EL FRACASO COMPETITIVOS:**

Los Factores Clave para el Éxito (FCE) del ámbito empresarial son aquellos aspectos que afectan la capacidad de sus miembros externos para prosperar en el mercado; es decir, los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que finalmente significa el éxito o el fracaso competitivo. Los FCE son tan importantes que todas las empresas del ámbito empresarial les deben la atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en las empresas; en otras palabras, los FCE son las reglas que determinan que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa. Los factores clave para el éxito varían de una empresa a otra, de época en época, en la tecnología utilizada, etc. Los directivos necesitan comprender la situación del ámbito empresarial para ver que es prioritario para el éxito competitivo y que es menos importante. Requieren saber qué clase de recursos son competitivamente valiosos.

Los compradores pueden tener cierto grado de poder para negociar bajo las siguientes condiciones. • Si los costos de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son relativamente bajos. • Si el número de compradores es reducido o si un cliente es importante para un vendedor. • Si los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos del vendedor.

