



Nombre del estudiante: jose Ignacio bermudez Pérez

Nombre del tema: Súper Nota

Parcial: I

Nombre de la materia: Administración Estratégica

Nombre del profesor: Yaneth Del Roció Espinosa

Licenciatura: Lic. Administración y Estrategia de negocios

Grado: 7mo cuatrimestre

1.1 ANTECEDENTES



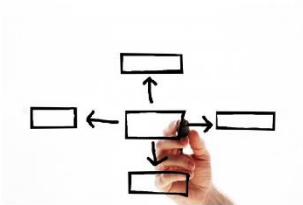
La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.



El propósito de la administración estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales



.La administración estratégica es un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones. Entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos)



Si dichos procesos discutidos en este estudio son reales y relevantes para todos los tipos de organizaciones – grandes, medianas, pequeñas o micro, internacionales o domésticas, diversificadas o monoproductoras, con o sin fines de lucro



el contenido de este artículo tiene como finalidad provocar insights en los administradores sobre la administración estratégica y una evaluación de su papel vital para una mejora de la eficiencia y eficacia organizacional.



Olivera (2007) afirma que los beneficios que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas – cuando ésta es adecuadamente desarrollada e implementada – son los más diversos y amplios posible, tales como: a) Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables;

1.2 LIDERAZGO ESTRATEGICO: MANEJO DEL PROCESO DE ELABORACION DE ESTRATEGIAS PARA LA VENTAJA COMPETITIVA.



El liderazgo estratégico supone la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias de una empresa para crear una ventaja competitiva. Este proceso es aquel mediante el cual los gerentes eligen y después implementan un conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva



La formulación de estrategias es la tarea de seleccionar estrategias, mientras que la implementación de estrategias es la tarea de ponerlas en acción, lo cual supone diseñar, entregar y respaldar productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una empresa, sus sistemas de control y cultura.



Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior: El liderazgo estratégico se relaciona con el proceso de elaboración de estrategias para mejorar el desempeño de una empresa y, por consiguiente, incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas.



Desempeño superior: Maximizar el valor para los accionistas es la meta máxima de las empresas generadoras de utilidades, por dos razones. Primera, los accionistas proveen a una empresa el capital de riesgo que permite a sus directivos adquirir los recursos necesarios para producir bienes y servicios.



Una forma de medir la rentabilidad de una empresa es por el rendimiento que obtiene sobre el capital que invirtió en el negocio. El rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) que una empresa obtiene se define como su utilidad neta sobre el capital invertido en la firma (utilidades/capital invertido).



Ventaja competitiva y modelo de negocio de una empresa: Los gerentes no toman decisiones en un vacío competitivo. Su empresa compete contra otras en busca de clientes. La competencia es una batalla campal en la que sólo las empresas más eficientes y eficaces son las vencedoras.

1.3 ADMINISTRADORES DE ESTRATEGIA



Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias.



Una compañía está conformada por una colección de funciones o departamentos que trabajan en conjunto para proporcionar un servicio o producto al mercado. Si una compañía ofrece diferentes productos o servicios, con frecuencia duplica sus funciones y crea una serie de divisiones independientes (cada una de las cuales contiene su propio conjunto de funciones)



Estrategas: Los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario.



Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos



Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante.



Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y a largo plazos y estilo de dirección. El fundador de Hershey Foods, Milton Hershey, creó la empresa con la finalidad de dirigir un orfanato. Con las utilidades de la empresa, Hershey Foods atiende actualmente a más de mil niños y niñas en sus escuelas de huérfanos.

1.4 ADMINISTRADORES CORPORATIVOS.



La administración corporativa está formada por organizaciones públicas o privadas que gestionan recursos para un bien común, incluye por ejemplo los Colegios Profesionales, las Cámaras Oficiales y las Federaciones Deportivas, son también llamadas asociaciones empresariales.



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. El director general, o CEO, es el principal administrador de este nivel.



Los administradores corporativos también son un enlace entre las personas que supervisan el desarrollo estratégico de una empresa y los propietarios de ella (los accionistas). Los administradores corporativos, en particular el director general, o CEO, pueden considerarse los representantes de los accionistas.



Administradores de negocio: Una unidad de negocios es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular.



Es el responsable de la planeación, organización, dirección y control de los recursos de la compañía (humanos y tecnológicos) para conseguir los objetivos organizacionales. La labor del administrador tiene un gran impacto tanto en el rendimiento como en el desempeño de la compañía, independientemente de su tipología



La función del corporativo dentro de una empresa es mantener la operatividad, posicionarse en el mercado y ante la competencia, estructurar y llevar planes de acción de manera organizada e impulsar el cumplimiento de ciertas reglas y controles, forma parte de lo que significa contar con un gobierno corporativo.

1.5 TOMA ESTRATEGICA DE DECISIONES



Incluso los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados no logran producir los resultados deseados si los administradores no utilizan la información a su disposición de manera eficaz.



La racionalidad de quienes toman las decisiones está limitada por sus propias capacidades cognitivas. No somos supercomputadoras y para el ser humano es difícil absorber y procesar con eficacia grandes cantidades de información.



La tendencia de hipótesis anterior se refiere al hecho de que las personas que toman las decisiones tienen creencias anteriores sólidas sobre la relación entre dos variables y que, por ello, suelen tomar decisiones basadas en dichas creencias, aunque se les presenten evidencias de que son erróneas.



El hecho de que la gran mayoría de dichas compañías quebraran, es testimonio de que la analogía no era correcta y que el éxito de la pequeña muestra de los primeros que entraron no era garantía de que todos los sitios en internet tendrían éxito. La última tendencia cognoscitiva, que se conoce como la ilusión del control



El error de disponibilidad es otra tendencia común. Surge de nuestra predisposición a calcular la probabilidad de un resultado con base en la facilidad para imaginar tal resultado. Por ejemplo, una mayor cantidad de personas temen que se produzca un accidente aéreo más que uno automovilístico,



Como resultado del error de disponibilidad, los administradores pueden asignar recursos a un proyecto cuyo resultado es más fácil de imaginar que uno que puede tener un rendimiento mayor.

1.6 LIDERAZGO ESTRATÉGICO.



Visión, elocuencia y coherencia: Una de las tareas clave del liderazgo es dar a la organización un sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión clara y convincente que les indica hacia dónde debe dirigirse la organización y ser lo bastante elocuentes para comunicar esta visión a otros integrantes de la organización en términos que den energía a las personas.



Articulación de un modelo de negocios: Otra característica fundamental de los líderes estratégicos notables es su capacidad para identificar y articular el modelo de negocios que usará la compañía para concretar la visión que se ha fijado.



Estar bien informado: Los líderes de estrategias eficaces desarrollan una red de fuentes formales e informales que los mantienen bien informados sobre lo que sucede en su compañía.



Disposición a delegar y facultar: Los líderes de elevado desempeño tienen capacidad para delegar. Reconocen que, a menos que aprendan a hacerlo con eficacia, rápidamente pueden tener una sobrecarga de responsabilidades. También reconocen que facultar a los subordinados para que tomen decisiones es una herramienta de motivación adecuada y con frecuencia da como resultado que las decisiones las tomen quienes deben implantarlas.



Ejercicio inteligente del poder: En un artículo ahora clásico sobre el liderazgo, Edward Wrapp observó que los líderes eficaces suelen ser muy inteligentes en su ejercicio del poder. En él sostenía que los líderes estratégicos con frecuencia deben jugar el juego del poder con habilidad e intentar generar consenso para sus ideas en vez de aplicar su autoridad de manera forzada



Inteligencia emocional: La inteligencia emocional es un término que Daniel Goldman inventó para describir un conjunto de atributos psicológicos que manifiestan muchos líderes fuertes y eficaces: ■ **Conocimiento de sí mismo:** capacidad de entender los estados de ánimo, emociones e instintos de uno mismo, así como su efecto en otros. ■ **Autocontrol:** capacidad de entender o redirigir I

1.7 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.



El proceso de administración estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia: La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia



Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa.



La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.



Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional.

1.7.1 ANALISIS DE LOS ENTORNOS INTERNO Y EXTERNO



Este tema se enfoca en la etapa inicial del proceso: el análisis de los entornos. Certo et al. (2005) informa que dicho análisis es un proceso de verificación del entorno organizacional para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas.



Taylor (1985) dice que el entorno organizacional es un conjunto de todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influenciar el progreso logrado por medio de la realización de los objetivos. Por lo tanto, conocer el entorno organizacional es esencial para el éxito de una empresa.



Fernandez y Berton (2005) afirman que al abordar las cinco fuerzas competitivas de Porter donde se observa que, para enfrentarlas es necesario encontrar acciones ofensivas o defensivas con el fin de crear una buena posición dentro de la industria, como la intención de mantener una posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores, existe la necesidad de analizar las —Estrategias Genéricas de Porter: Liderazgo total en costos, Diferenciación y Enfoque.



De acuerdo con Craig y Grant (1999), se busca identificar en el contexto interno de la empresa: recursos (físicos, financieros, humanos, tecnológicos, organizacionales, etc.), capacidades/habilidades/talentos de los funcionarios (habilidades que residen en las rutinas de una organización), funcionalidad (diagnosticar las principales funciones de la empresa, tales como: marketing, producción, logística, materiales, recursos humanos y financiero), estructura organizacional



En conformidad con Olivera (2005) el análisis interno tiene por fin colocar en evidencia las deficiencias y cualidades de la empresa que está siendo analizada, es decir que los puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) de la empresa deberán ser determinados frente a su posición actual: producto versus mercado. Este análisis debe tomar como perspectiva para su comparación otras empresas de su sector de actuación, ya sean esta competencia directa o esta simplemente competencia potencial.



luego de la ponderación de los resultados de un análisis completo del entorno interno y externo de la empresa, los administradores estarán en condiciones de formular una misión organizacional apropiada y establecer objetivos consistentes a ella y compatibles unos con otros.

1.7.2. ESTABLECIMIENTO DE LAS DIRECTIVAS ORGANIZACIONALES.



Metas y Objetivos: Este tema aborda la misión y los objetivos que son dos importantes consideraciones normalmente utilizadas por la administración para establecer y documentar una directiva organizacional.



Se puede concluir que una adecuada administración comienza con el establecimiento o, por lo menos, con la comprensión nítida de los objetivos a ser alcanzados. Para que sean útiles, los objetivos deben ser más que palabras; deben poseer un significado concreto para el administrador, con la finalidad de obtener su participación y compromiso de forma real, efectiva y continúa.



El estudio de estos datos debe establecer la relevancia de los niveles del entorno organizacional y de varias cuestiones estratégicas para la organización. En la segunda etapa se procede al establecimiento de una misión organizacional efectiva. Siendo que la información derivada del análisis ambiental sirve de sólido fundamento sobre el cual puede ser constituida la misión organizacional.



Una vez que el administrador entiende los entornos interno y externo, está mejor preparado para esbozar una propuesta o una misión adecuada a la organización. Una misión organizacional efectiva es aquella que refleja el entorno organizacional y, por eso, aumenta la probabilidad de supervivencia de la organización a largo plazo.



Los objetivos individuales. Luego del análisis ambiental y del establecimiento de la directiva organizacional, la administración es capaz de trazar los cursos alternativos de acción, asegurando el éxito de la organización a través de la formulación de estrategias. Esta formulación de estrategias se lleva a cabo en tres niveles organizacionales: empresarial, unidad de negocios y funcional.



Las empresas que los tienen claramente definidos, crean el sustento necesario para la consecución de su misión y dejan clara la situación futura que desean alcanzar como corporación.

1.7.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: EMPRESARIAL, UNIDAD DE NEGOCIOS Y FUNCIONAL



La estrategia es definida como un curso de acción con el fin de garantizar que la organización alcance sus objetivos. Formular estrategias es, entonces, proyectar y seleccionar las estrategias que lleven a la realización de los objetivos organizacionales.



se recuerdan dos técnicas utilizadas en el estudio del entorno, debido a que este estudio es esencial para el desarrollo de las estrategias de éxito. Ambas técnicas son herramientas que proveen información útil para la formulación estratégica en los niveles organizacionales, de negocios y funcionales.



En cuanto al estudio de los factores externos, Tavares (2005) dice que la formulación de una estrategia exitosa requiere una evaluación comprensiva y predictiva del ambiente externo. Debe resultar, a partir del establecimiento del objetivo competitivo, de las perspectivas presentadas por los escenarios macro ambientales, el análisis de las relaciones y del ambiente competitivo.



Tavares (2005) explica que se debe también explorar en el nivel interno todas las potencialidades y aptitudes de la organización sintetizadas en sus competencias esenciales y distintivas, transformándolas en fuerzas para aprovechar las oportunidades y neutralizando las debilidades para que las amenazas no se presenten en la organización.



En conformidad con Certo et al. (2005), el análisis de los factores externos e internos es una herramienta útil para la comprensión de la situación global de la organización. Este abordaje intenta equilibrar las oportunidades y riesgos que presenta el ambiente externo con los puntos fuertes y débiles de una organización.



as estrategias empresariales son formuladas para la realización de los objetivos globales de la empresa; las estrategias de negocios son elaboradas para ayudar a cada división o unidad de negocios, con el fin de contribuir del modo más efectivo posible en la organización de la cual es subsidiaria; y las estrategias funcionales son desarrolladas por especialistas en las diversas áreas de la empresa, tales como finanzas, marketing,

1.7.4 IMPLEMENTACIÓN



La cuarta etapa del proceso de la administración estratégica es la implantación de la misma. Esta etapa debe poner en acción las estrategias que emergieron de las etapas anteriores dentro del proceso de la administración estratégica. Sin la implementación efectiva de la estrategia



El análisis de la estructura organizacional es una etapa útil en la implementación estratégica, debido a que obliga a los administradores a considerar los efectos de la estructura en las tareas que deben ser realizadas. En muchos casos, la estructura y el involucramiento del personal apenas son adecuados para lograr una implementación exitosa.



En este caso, posiblemente las estrategias formuladas son implementadas sin mucho aval en la cultura organizacional, ya en el caso de cambios radicales en la estrategia y del redireccionamiento organizacional, tal vez sea necesario un cambio a largo plazo en la cultura de la organización.



En esta etapa, la tarea de los administradores es determinar un abordaje apropiado para la implementación de la estrategia. Con base en sus investigaciones al respecto de las prácticas de administración en diversas empresas, Brodwin y Bourgeois III (1984) sugieren cinco enfoques fundamentales para la implementación de estrategias, que son: dirección, cambio organizacional, colaboración, cultural, de la base al tope o creciente.

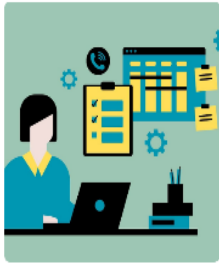


A esta altura, el administrador tiene una idea clara del nivel de cambio estratégico que debe ser implementado. Más allá de esto, con base en un análisis de la estructura y de la cultura organizacional, el administrador ya sabe qué factores dentro de la organización facilitarán o impedirán la implementación.

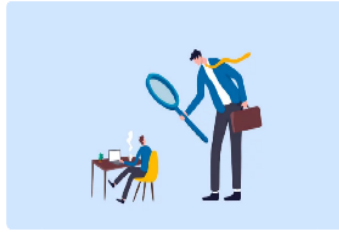


Un enfoque de implementación es bien seleccionado cuando capitaliza las oportunidades y los puntos fuertes, y esquivada, evita o minimiza los problemas en una organización. En esta etapa, la tarea consiste en efectuar las estrategias y evaluar los resultados.

1.7.5. CONTROL.



A medida que las estrategias son implementadas, se inicia el proceso de control estratégico. El mismo consiste en determinar hasta qué punto los objetivos de la organización están siendo logrados. Este proceso generalmente exige que la administración modifique sus estrategias o su implementación de alguna manera, de modo que la habilidad de la empresa en lograr sus objetivos sea ampliada



Según Santiago et al. (2004), el control estratégico es importante y necesario, debido a que posibilita el acompañamiento de lo que fue planeado, como una identificación de los errores cometidos en el planeamiento o en la implementación, y busca en el tiempo, alternativas que minimicen o anulen dichos errores



En realidad, Wright, Kroll y Parnell (2000) explican que el control estratégico puede ser visualizado como un —mediador— de las interacciones entre las variables ambientales y las dimensiones internas de la empresa. Con base en medidas de desempeño tanto cualitativas como cuantitativas, la alta gerencia utiliza el control estratégico para mantener las dimensiones internas de la empresa en equilibrio con el ambiente externo.



En la práctica, los administradores realmente controlan de acuerdo con tres etapas distintas que deben ser seguidas para llevar a cabo el proceso de control estratégico dentro de una organización. A partir de estas etapas es posible medir el desempeño organizacional, comparándolo con las metas y patrones, y tomar las acciones correctivas necesarias.



De acuerdo con Bateman y Snell (2006), el último paso del proceso de control es tomar las medidas para corregir los desvíos significativos. Este paso garantiza que las operaciones sean ajustadas donde sea necesario para que sean logrados los resultados inicialmente planeados. Cuando son descubiertas las variaciones significativas, el administrador debe tomar medidas inmediatas y vigorosas



De acuerdo con Certo et al. (2005), para lograr el éxito del control estratégico, la administración debe disponer de información válida y confiable que refleje las diversas medidas de desempeño organizacional

Bibliografía básica y complementaria.

- Fred R. David (2009). Conceptos de Administración. Novena Edición. México PEARSON.
- Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Octava Edición. Mc Graw Hill.
- Lana, Rogelio Adilson (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. Universidad Nacional de Misiones, Argentina.