



# ESTRATEGIAS

DOCENTE: ING. ROSALINA  
BALANZÁTEGUI MGS.



# Determinación de las estrategias

## Conceptualización

- La estrategia es un procedimiento para tomar decisiones en una determinada circunstancia. Es utilizada para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Simplificando, una estrategia es el camino a seguir para alcanzar ciertas metas.
- La estrategia se define como el plan o táctica que se utiliza para lograr una o varias metas en una situación o lugar específico. Según diferentes autores, la estrategia se define de la siguiente manera:
  - Michael Porter  
La estrategia consiste en diferenciarse de la competencia, es decir, en ser único en lo que se hace.
  - Koontz y Weihrich  
La estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

# Clases de Estrategias

- **Estrategias ofensivas de crecimiento:** Como su nombre lo indica buscan la consolidación de una organización a través de:
  - a. **CONCENTRACIÓN:** La organización sociedad decide concentrar todos sus esfuerzos y recursos en un solo bien o servicio, para garantizar productividad, rentabilidad y calidad.
  - b. **DIVERSIFICACIÓN CONCNETRICA:** La organización decide producir y ofrecer productos o servicios relacionados con su especialización primaria.
  - c. **INTEGRACIÓN VERTICAL:** La organización decide agregar una etapa más a la cadena de proceso actual de producción o servicio Ej.: Una empresa productora de calzado, decide producir su propia materia prima (integración vertical hacia atrás) o decide establecer sus propios puntos de renta (integración hacia adelante).
  - d. **DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADO:** La organización decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios, diferente a su línea primaria.
  - e. **FUNSIONES:** funciones o unión de operaciones de dos empresas en una sola.
  - f. **ADQUISICIONES:** Una organización compra a otra, pero deja que la empresa adquirida opere independientemente.
  - g. **OPERACIOENS CONJUNTAS:** Dos o más organizaciones se unen para realizar un proyecto.

- **Estrategias defensivas se aplican para anticipar problemas o evitar quiebras.**
  - a. **REDUCCIÓN:** Consiste en disminuir el número o tamaño de operaciones o actividades de la empresa.
  - b. **DESINVERSIÓN:** Una organización cierra o vende parte de la operación para concentrarse en tareas básicas derivadas de su misión.
  - c. **LIQUIDACIÓN:** Venden o disponen de los bienes de la organización.
  - d. **RECUPERACIÓN:** Cuando la organización emplea estrategias para suspender su declive.
  
- **Estrategias funcionales.** Corresponden a las actividades conjuntas y propias que deben desarrollar cada una de las áreas de una empresa, con el fin de lograr objetivos funcionales. Para tal caso deben operacionalizarse en un “plan de acción” que defina metas, tiempo, recursos y personas responsables.

- **ESTRATEGIAS FO:** Se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- **ESTRATEGIAS DO** Tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. Algunas empresas disfrutaban de oportunidades externas importantes, pero presentan debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.
- **ESTRATEGIA FA:** Se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la organización reduciendo al mínimo las amenazas externas.
- **ESTRATEGIAS DA:** Pretenden disminuir las debilidades internas y eliminar las amenazas externas, este tipo de estrategias se consideran defensivas.

# Diseño de estrategias

Para el diseño de estrategias se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos fundamentales

Misión



Visión



Análisis  
situacional



Objetivos  
globales

03

01

# Estrategia organizacional

K.Ohmae (1990) plantea que para diseñar la estrategia organizacional es necesario primeidentificar cuáles son los factores clave de éxito (F.C.E) de la organización, siendo extensivo estopuede referirse a las conclusiones del análisis DOFA.

- La consideración de los F.C.E concentrar los esfuerzos de la empresa en sacar ventaja competitiva de sus fortalezas y oportunidades (Estrategia de negocio basados en F.C.E).
- Obtener ventaja relativa al obtener provecho de cualquier diferencia que exista en las condiciones competitivas de la compañía y las de sus competidores (Estrategia de negocio basada en la superioridad relativa).
- Desquiciar los F.C.E sobre los que la competencia ha fincado sus ventajas (crear nuevas necesidades de mercado) (Estrategias de negocio basados en iniciativas agresivas).
- Apertura de nuevos mercados o el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (Estrategias de negocio basada en grados de libertad estratégica)

## PROPÓSITO DE UNA ESTRATÉGIA:

Ganar una ventaja por medio de medidas que a los competidores les sea difícil seguir o copiar.

Acrecentar o extender una ventaja



# Definición de los objetivos estratégicos

Una vez realizado el análisis DOFA y confirmada las estrategias básicas, la organización debe enunciar sus objetivos estratégicos, como puente entre la misión y la visión institucional.

Como tal, los objetivos estratégicos deben ser los puntos deseables y viables que pretende alcanzar la organización a corto plazo y deben estar concertados con el pleno conocimiento de la vida interna y externa de la organización, es decir, deben integrar las estrategias.

Se debe recordad que para plantear los objetivos se tienen en cuenta criterios como:

- La utilización de frases que inicien con verbos de acción en infinitivo.
- Los objetivos deben presentarse de manera clara, viable, cuantificable, alcanzables, fácil de comunicarse (ver el glosario del capítulo tres).

# Mapa Estratégico



- El “Mapa estratégico” permite a la organización:
- Esquemmatizar los momentos del “plan estratégico”
- Tener como criterios de gestión la misión y la visión
  - Definir condiciones de gestión
  - Visualizar permanentemente las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades institucionales.
  - Identificar medios y objetivos.
  - Avizorar estrategias y encuadrarlas en la gestión.
  - Obtener información estratégica.

# Ejemplo de Mapa Estratégico

## BANCO GANADERO

**MISIÓN ACTUAL:** Desarrollar una adecuada infraestructura física, técnica y humana dirigida a concientizar a los funcionarios sobre la importancia de la excelencia en el servicio al cliente, racionalizar la estructura de recursos, incrementar las colocaciones de crédito con un bajo nivel de riesgo, participar en las actividades del conglomerado y satisfacer las necesidades y expectativas de la región.

### Fortalezas:

- Adecuadas relaciones interpersonales
- Alto compromiso del recurso humano
- Cuadros directivos con adecuado conocimiento y criterio bancario
- Experimentada cultura de trabajo en grupo
- Buena imagen del banco en la región
- Relativo bajo nivel de activos improductivos
- Adecuada estructura y manejo de las áreas de fomento y comercio exterior
- Posibilidad de manejar amplios niveles de crédito por cliente.
- Avanzada estructura tecnológica
- Pertenecer a un conglomerado financiero.

## MAPA ESTRATÉGICO:

### Objetivos estratégicos

- Adecuar la estructura de recursos humano.
- Configurar una eficiente estructura financiera.
- Dirigir los esfuerzos hacia la buena atención y la venta de servicios.
- Enfatizar en los mecanismos de evaluación y control de crédito.

### ESTRATEGIAS

- Apoyar las actividades del conglomerado.
- Adelantar la infraestructura física y técnica
- Evaluar y ajustar los procedimientos operativos
- Investigar el entorno
- Adecuar las plantas de personal.
- Fortalecer los mecanismos de control y seguimiento de la cartera.
- Desarrollar mecanismos de promoción y venta de servicios al cliente.
- Racionalizar la estructura financiera
- Estructurar un programa de capacitación, motivación y desarrollo de personal.

**Visión:** Una regional reconocida por la excelente calidad del servicio al cliente, basada en un favorable clima organizacional, adecuada capacitación, actitud creativa de sus funcionarios y apropiada infraestructura física: igualmente reconocida como líder nacional en el crédito de fomento agropecuario y por poseer una importante participación en operaciones de Comercio exterior, créditos ordinarios, gana diario y Credibanco, dentro de un mínimo riesgo, máxima rentabilidad y alto posicionamiento a nivel de la región del banco

### Condiciones ideales

- Personal totalmente capacitado.
- Óptima infraestructura humana, física y tecnológica.
- Decisiones totalmente concertadas.
- Total cubrimiento geográfico
- Perfecta ampliación de procedimientos operativos
- Cero cartera improductiva
- Máximos ingresos y costos razonables.
- Perfecto equilibrio entre recursos y colocaciones.
- Absoluto cumplimiento de metas y presupuestos.
- Pleno reconocimiento del entorno.

# Valor agregado de la estrategia y ventaja competitiva

El valor agregado de la estrategia es la contribución real de ésta al cumplimiento de la misión y a la resolución de los problemas-brechas durante el periodo u horizonte de un plan rector. Es la definición de los puntos finos que impulsan el cumplimiento de la estrategia; también, desde un punto de vista económico, el valor agregado es la valoración que le da el cliente-usuario al servicio o producto recibido, y por lo que está dispuesto a pagar.

La ventaja competitiva (VC) es el conjunto de elementos singulares que diferencian a la empresa o institución de otras similares, y dan alto valor agregado y significación al trabajo de las personas; asimismo, permite a la empresa estar a la delantera en el mercado, segmento o nicho, por lo que los usuarios le dan preferencia.

# Ventaja competitiva

La VC debe ser sostenida para que funcione, lo cual implica estar innovando y mejorando siempre el producto y/o el servicio, pues los competidores buscarán imitar, y al lograrlo desaparece la ventaja competitiva. Algunas empresas tienen la política de tener siempre un producto mejorado, en espera de que el competidor iguale al anterior para que en ese momento lance el nuevo y puedan mantenerse a la vanguardia.

La ventaja competitiva:

- Permite generar el orgullo de sus miembros.
- Da confianza.
- Genera el deseo de terceras personas de pertenecer al gran equipo.
- Le permite a la empresa separarse de sus competidores con anticipación.

# Caden de valor

Para el análisis de las estrategias es necesario conocer la cadena de valor y dónde están los puntos de mayor contribución económica en la empresa o institución. Muchos de estos puntos se conocen como **unidades de negocio (UN)** o **centros de costo** a fin de saber dónde se generan las utilidades y otros beneficios del valor agregado a la estrategia.

Una empresa es útil como abastecedor si sus precios de venta por sus productos y servicios son menores que los costos en que incurre el comprador (empresa) al producirlos él mismo(a). Los siguientes son ejemplos de esto:

1. La contabilidad realizada por un despacho externo representa un ahorro en costo cuando hacerlo internamente cuesta más.
2. La dotación del personal mediante empresas (*outsourcing*) es útil económicamente si los costos de hacerlo internamente —por el departamento de recursos humanos— se reducen y si además se cumplen los márgenes de calidad que requiere la empresa.
3. Una empresa manufacturera puede determinar, mediante un análisis de cadena de valor, si ordena fabricar algunas piezas para su producción por fuera para reducir inversiones y aumentar la rentabilidad de sus procesos con mayor valor agregado.



Actividades de apoyo

1. Infraestructura de la empresa: oficina, mobiliario y equipo
2. Estrategia de la dirección, visión y valores
3. Sueldos y prestaciones

