



UNIREMINGTON®
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



El módulo de estudio de la asignatura PENSAMIENTO ESTRATÉGICO es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Juan Carlos Duran Cortés

Administrador de Negocios – Universidad EAFIT

Jduran.juancarlos@gmail.com

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Hernán Alberto Cuervo Colorado

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

hcuervo@uniremington.edu.co

Eduardo Alfredo Castillo Builes

Vicerrector modalidad distancia y virtual

ecastillo@uniremington.edu.co

Francisco Javier Álvarez Gómez

Coordinador CUR-Virtual

falvarez@uniremington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad CUR-Virtual
EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.
Segunda versión. Marzo de 2012
Tercera versión. noviembre de 2015

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.



TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA	5
2 UNIDAD 1 FUNDAMENTOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	6
2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	7
2.1.2 OBJETIVO GENERAL	8
2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2.2 TEMA 1 EL CONCEPTO Y LA NATURALEZA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	8
2.2.1 TALLER DE ENTRENAMIENTO	11
2.3 TEMA 2 MARCO GENERAL DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
2.3.1 MISIÓN.....	13
2.3.2 PASOS PARA REDACTAR LA MISIÓN:	15
2.3.3 EJERCICIO DE APRENDIZAJE	16
2.3.4 VISIÓN.....	17
2.3.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	19
2.3.6 EJERCICIO DE APRENDIZAJE	19
2.3.7 LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER.	20
3 UNIDAD 2 ESTABLECIMIENTO DE METAS Y PLANES ESTRATÉGICOS.....	29
3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	29
3.1.2 OBJETIVO GENERAL	30
3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
3.2 TEMA 1 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	30
3.2.1 MATRIZ DE LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA).	31
3.2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	34



3.2.3	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	34
3.2.4	TIPOS DE ESTRATEGIAS	34
3.3	TEMA 2 LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	36
3.3.1	CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD	36
4	PISTAS DE APRENDIZAJE	42
5	GLOSARIO	43
6	BIBLIOGRAFÍA	44

1 MAPA DE LA ASIGNATURA

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

Con esta asignatura pretendemos entregar una formación integral al estudiante en el campo de la pensamiento estratégico, estudiando las los componentes más importantes de la estrategia organizacional, que va a servir para la para la toma de decisiones, ya que es necesario ser cada vez más competitivos y eficientes en el logro de los objetivos organizacionales.

OBJETIVO GENERAL

Formar al estudiante en los fundamentos de pensamiento estratégico como elemento esencial en la toma de decisiones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

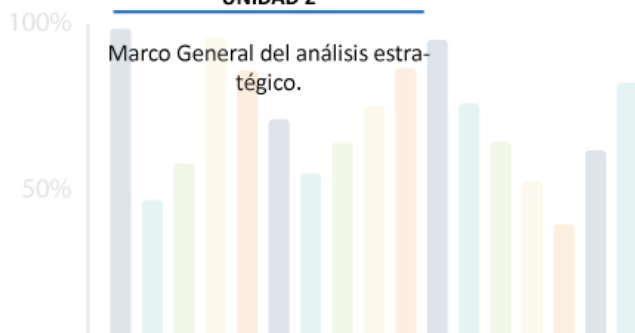
- Adquirir los conocimientos teóricos de la asignatura para un correcto diseño estratégico de la organización.
- Establecer parámetros para resolver los problemas a través de una adecuada toma de decisiones.

UNIDAD 1

Fundamentos del pensamiento estratégico.

UNIDAD 2

Marco General del análisis estratégico.

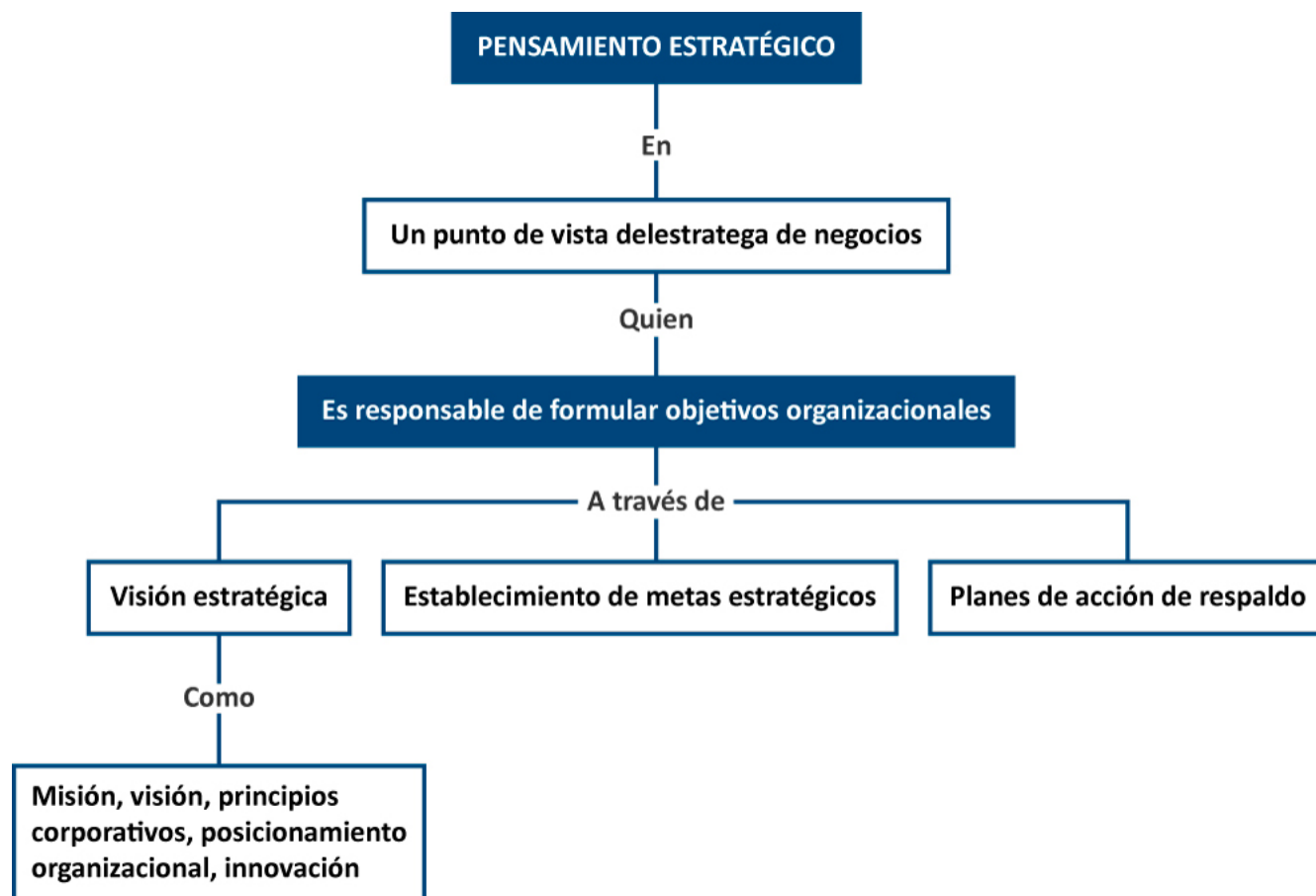


2 UNIDAD 1 FUNDAMENTOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



Noticiero: Las 10 escuelas de Mintzberg [Enlace](#)

2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



Pensamiento estratégico: Es el recurso para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas: ¿dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo?

Estrategia de negocios: Es un plan de negocios que toma lugar en el largo plazo para ayudar a alcanzar metas u objetivos específicos.

Objetivos organizacionales: es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Visión estratégica: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

Metas estratégicas: Son el establecimiento de los planes para alcanzar la solución a los diferentes problemas que se plantean en el diagnóstico organizacional, a fin de solucionar los problemas que afectan a las empresas

Planes de acción: Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas

Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de los otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de esos propósitos.

Visión: Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Principios: Son las creencias o valores que una organización profesa

Posicionamiento organizacional: Es la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencias de las partes interesadas.

Innovación: Son las nuevas propuestas, inventos, mejoramiento de productos y su implementación económica.

2.1.2 OBJETIVO GENERAL

Conocer los conceptos básicos de la estrategia empresarial

2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceptualizar acerca de las estrategias y sus participantes.
- Conocer los componentes estratégicos de la misión, visión y principios corporativos.

2.2 TEMA 1 EL CONCEPTO Y LA NATURALEZA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

DEFINICIONES DE ESTRATEGIA

Una estrategia es el plan de la organización, o un programa comprensivo para alcanzar su visión, su misión y sus metas, en su contexto.

DuBrin Andrew J. (2009)

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

David Fred R. (2010)

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Proviene del idioma griego stratos, «ejército», y agein, «conductor», «guía».

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

LOS ESTRATEGAS

Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o emprendedor.

David Fred R. (2010).

Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente, el gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Serna Gómez Humberto (2010)

Son los funcionarios que cotidianamente toman decisiones que afectan el futuro de la empresa, y al frente de ellos el gerente general.

Sallenave, Jean P. (2000)

LOS ESTRATEGAS		
COMO AUTOR	COMO COMPOSITOR	COMO DIRECTOR DE ORQUESTA
- Responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa. - Determina los objetivos y los medios necesarios para lograrlos.	- Marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a un plan. - Organiza las tareas de los otros actores dentro de una estructura.	- Coordina y controla el desarrollo de las operaciones según un plan - Revisa la estrategia y la estructura de la empresa en respuesta a imprevistos extremos a la empresa.

COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL



2.2.1 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller: Crucigrama	Modalidad de trabajo: Escrito
Actividad previa: Lectura previa del contenido del módulo	
Describe la actividad: Resolver el crucigrama planteado HORIZONTALES 1. Conjunto de acciones planificadas anticipadamente 2. Puse el pie sobre algo 3. Cualquier actividad realizada con un fin estético. Memoria de trabajo para el sistema operativo 4. Centro de Atención Básica. En la mañana. Compañía de atención médica.	



5. Algunas. No se dice Colocan.

6. Un tipo de pan. En México, es la selección

7. Eduardo Ramírez Erazo.
Observáis

8. Intercambio de productos por dinero. Carolina Tirado.

9. Organización estudiantil.
Hogar

10. Elige

VERTICALES

1. Profesionales en cargos medios

2. Madre de María.
EEEE...

3. Laboren.

4. Jean Paul.

5. Que tiene aptitud para hacer una cosa

6. El... Periódico capitalino

7. España en internet

8. el que está a cargo de la dirección o coordinación de la organización

9. Aerolínea de Estados Unidos

RESULTADO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	E	S	T	R	A	T	E	G	I	A
2	J		R		P	I	S	E		D
3	E		A	R	T	E		R	A	M
4	C	A	B		A	M		E	M	I
5	U	N	A	S		P	O	N	E	N
6	T	A	J	A	D	O		T	R	I
7	I		E	R	E		V	E	I	S
8	V	E	N	T	A	S			C	T
9	O	E		R				L	A	R
10	S	E	L	E	C	C	I	O	N	A

2.3 TEMA 2 MARCO GENERAL DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.3.1 MISIÓN

- La misión de la empresa identifica el propósito de la empresa y su lugar en el mundo
- Es necesario identificar ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Dónde queremos estar?
- Es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo
- Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales.
- A partir de la misión se diseñan las estructuras administrativas ¿qué se supone que hace la organización?
- Es la guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible

- Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía.
- Proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién están compitiendo
- Enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.

2.3.1.1 RAZONES PARA JUSTIFICAR LA EXISTENCIA DE UNA EMPRESA

- Sobrevivir
- Crecer
- Proveer un producto o servicio
- generar utilidades

LA MISIÓN RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS



2.3.1.2 COMPONENTES DE LA MISIÓN:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compete la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar los objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, y prioridades filosóficas de la empresa?
7. Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados: ¿Se considera son un activo valioso de la empresa?

2.3.2 PASOS PARA REDACTAR LA MISIÓN:

2.3.2.1 MISIÓN OPTIMIZADA:

1 QUE PODRÍA HACER LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS		
A. oportunidades	B. Amenazas	C. Tendencias de la comunidad (incontrolables)

2.3.2.2 MISIÓN INDIVIDUALISTA

2 QUE QUIEREN HACER LOS DIRECTIVOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE:	
A. Sus valores personales	B. Sus preferencias individuales

2.3.2.3 MISIÓN REALISTA

3 QUE QUIEREN HACER LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE:

A.

Sus recursos

B.

El punto de vista de sus empleados

2.3.2.4 MISIÓN PRAGMÁTICA

4 QUE DEBE HACER LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE:

A.

Su responsabilidad social

B.

Su ética y sus valores

2.3.3 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

Nombre del taller de aprendizaje: Misión y objetivos organizacionales

Datos del autor del taller: Elaboración propia

Usted es el gerente de una empresa de construcción de botes, sabe que para poder elaborar la planeación estratégica, debe incluir la misión y los objetivos de la empresa. Estos guían la aplicación de las estrategias y programas específicos durante un período determinado.

- ¿Cuál debería ser la misión de esta empresa?
- ¿Qué objetivos no financieros debería fijar la empresa? ¿Cómo ayudarán a realizar la misión?
- ¿Cómo definiría usted el ámbito competitivo en el que debe actuar la empresa?
- ¿Qué tan importante es la innovación para el éxito de esta empresa?
- ¿Debe tenerse en cuenta la innovación en la misión de la empresa?

2.3.4 VISIÓN

Es la imagen de la organización frente al futuro

Visión es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable de la empresa

Es el conjunto de ideas generales de lo que una empresa quiere y espera en el futuro.

La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- Los clientes.
- Los proveedores.
- Los empleados.
- Los propietarios.

Componentes de la Visión:

1. Formulada para los líderes
2. Dimensión del tiempo
3. Integradora
4. Amplia y detallada
5. Positiva y alentadora
6. Realista y posible
7. Consistente
8. Difundida interna y externamente

1. Es formulada para los líderes de la empresa

- a. Comprenden la filosofía y la misión.
- b. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores.
- c. Conocen el negocio y el entorno de la empresa

Los líderes incorporan su conocimiento de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión corporativa.

2. Dimensión de tiempo.

Debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Este depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa.

3. Integradora.

Debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos colaboradores de la empresa.

4. Amplia y detallada.

La visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la empresa.

Por ello, la formulación de la visión debe hacerse en términos que signifiquen acción. Debe ser pues, la formulación amplia y detallada de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.

5. Positiva y alentadora.

La visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la empresa.

Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado.

Debe redactarse en términos claros, fáciles de entender, de repetir.

6. Debe ser realista – posible.

“Una visión sin acción es una utopía”.

“Una acción sin visión es un esfuerzo inútil”.

La visión además de ser realista, debe inducir y propiciar la acción.

No puede ser un sueño inútil sino un sueño posible. Por ello, al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.

7. Debe ser consistente.

Debe ser consistente con los principios corporativos; esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de políticas empresariales.

8. Debe ser difundida interna y externamente.

Debe ser reconocida por los clientes internos y externos de la empresa, así como por los grupos de referencia.

2.3.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que tiene una organización, los cuales se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Ejemplo:

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Estado	Pago oportuno de impuestos
Sociedad	Responsabilidad social
Cliente	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto – participación
Accionista	Rentabilidad justa
Empresa	Reglas claras – honestidad

MATRIZ AXIOLÓGICA PARA DEFINIR LOS PRINCIPIOS

Grupos de referencia	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Accionistas
Principios							
Respeto	X	X	X	X	X	X	
Rentabilidad				X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Productividad				X	X	X	X
Competitividad				X	X	X	X

Fuente: Serra Gómez Humberto (2008) Planeación y Gestión Estratégica P.90

2.3.6 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

Taller: elegir una opción:

- ¿Cuál es la diferencia entre misión y visión?
 - La misión es lo que la empresa es, la visión es lo que la empresa quiere ser.

- b. La misión es lo que busca ser, la visión es como la empresa se ve ahora.
 - c. La misión es lo que la empresa va a lograr, la visión es lo que la empresa piensa que va a lograr.
 - d. Ambas son equivalentes, sólo cambia el tiempo.
2. ¿Por qué es importante tener una misión y visión?
- a. Para que se vea bien en la página Web de la empresa.
 - b. Porque es un requisito para que me den préstamos.
 - c. Porque permite ver donde estoy y a donde quiero llegar.
 - d. Porque me permite negociar con empresas extranjeras.
3. ¿Por qué es bueno definir principios corporativos?
- a. Porque puedo pedir un préstamo en cualquier entidad financiera.
 - b. Porque puedo venderle al Estado en una licitación.
 - c. Porque puedo dar comprobantes de pago.
 - d. Para saber cuáles son las creencias o valores que tiene una organización.

2.3.7 LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER.

Porter decía que para poder hacer un análisis estratégico, los directores o gerentes deberían tener en cuenta tres conceptos fundamentales.

El primer concepto fundamental tenía que ver con el atractivo relativo de las diversas industrias (sectores) desde el punto de vista de sus beneficios a largo plazo. Porter decía que las empresas diferían en función de cinco “**fuerzas competitivas**” básicas, y la comprensión de estas fuerzas era fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva.

Porter decía que mientras que la mejor estrategia para cualquier empresa dependía de sus circunstancias particulares, en general una empresa sólo podía ocupar tres posiciones para poder abordar con éxito las cinco fuerzas competitivas, conseguir aumentar la rentabilidad de sus accionistas y mejorar su competitividad.

Finalmente, decía Porter, todo el análisis relativo a las fuentes de ventajas competitivas tenía que realizarse no a nivel global de toda la compañía sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar el marketing, la entrega o el apoyo de su producto. En pocas palabras, se aporta un valor a sus clientes, y que es sólo mediante el análisis minucioso y profundo de esta “**cadena**” que una compañía podrá encontrar fuentes de las ventajas competitivas sostenibles.

La presión de los productos sustitutos:

El comprador tiene una gran facilidad de sustituir un producto o servicio por otro.

Por ejemplo, el jarabe de maíz rico en fructosa es un sustituto del azúcar. Los sustitutos se convierten en una amenaza cuando no sólo ofrecen una alternativa al comprador, sino que además mejoran considerablemente el precio o los resultados del producto.

EL PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES: no todos los compradores son iguales. Los compradores tienen mucho poder cuando hacen lo siguiente:

- Compran en grandes cantidades
- Compran productos estándar o bienes de consumo
- Los costos derivados del cambio son escasos
- Sus utilidades son bajas
- Producen el producto ellos mismos
- Están muy interesados en la calidad del producto
- Tienen información completa

EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES: los grupos de proveedores tienen poder si se dan las siguientes condiciones:

- 1) Están dominadas por unas pocas compañías y están más concentrados que la industria a la que abastecen.
- 2) No tienen que competir con otros productos sustitutivos vendidos a la industria.
- 3) El proveedor no depende del comprador porque este represente una fracción importante de sus ventas
- 4) Los productos que vende el proveedor son importantes para la empresa del comprador.
- 5) Los productos del proveedor en cierta forma son únicos, o al comprador le resultaría muy caro o muy complicado obtener un producto sustituto.
- 6) Plantean una seria amenaza de < tomar la delantera>.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES: la competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen las siguientes condiciones:

- 1) Hay varias empresas que compiten, o las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto al tamaño y/o recursos.
- 2) El sector industrial está creciendo muy lentamente.

- 3) Las empresas tienen costos fijos elevados.
- 4) Las empresas tienen costos de almacenamiento elevados.
- 5) Las empresas tienen unos márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender el producto.
- 6) El producto o servicio se considera como un bien de consumo y el costo que se afronta por cambiar de marca es pequeño.
- 7) La capacidad se debe aumentar en grandes cantidades.
- 8) Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes, personalidades y varias cosas más
- 9) Hay mucho en juego. P. ejemplo la competencia entre compañías
- 10) Las barreras de salida son altas

**Las estrategias competitivas
genéricas**

Liderazgo absoluto de costos

Diferenciación

Especialización

2.3.7.1 LIDERAZGO ABSOLUTO EN COSTOS:

- Una estrategia importante es la de mantener los costos bajos en relación con los competidores, ya que le permiten obtener beneficios una vez que los competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado.
- El nivel de costos bajos también es una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el costo de los insumos.
- Los costos bajos conducen a la creación de barreras de entrada en cuanto a economías de escala o de ventajas de costo.
- Una posición competitiva de costos normalmente posiciona a la compañía favorablemente frente a productos sustitutos de los competidores en el sector.

Ejercicio: mencione 5 desventajas de liderazgo absoluto en costos

1	
2	
3	
4	
5	

2.3.7.2 DIFERENCIACIÓN:

La empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como la única en algún sentido.

- ☐ Es necesario invertir más en investigación.
- ☐ Hay que utilizar materias primas de más calidad y generalmente más caras
- ☐ Tienen que invertir más en servicio al cliente.
- ☐ Tienen que estar dispuestos a renunciar a cierta participación del mercado.
- ☐ La lealtad de marca proporciona cierta defensa contra los competidores.
- ☐ El carácter único se constituye en una barrera para la entrada de nuevas empresas.
- ☐ El producto que ofrece el diferenciador tiene pocos sustitutos

Ejercicio: mencione 5 desventajas de la diferenciación

1	
2	
3	

4	
5	

2.3.7.3 ESPECIALIZACIÓN:

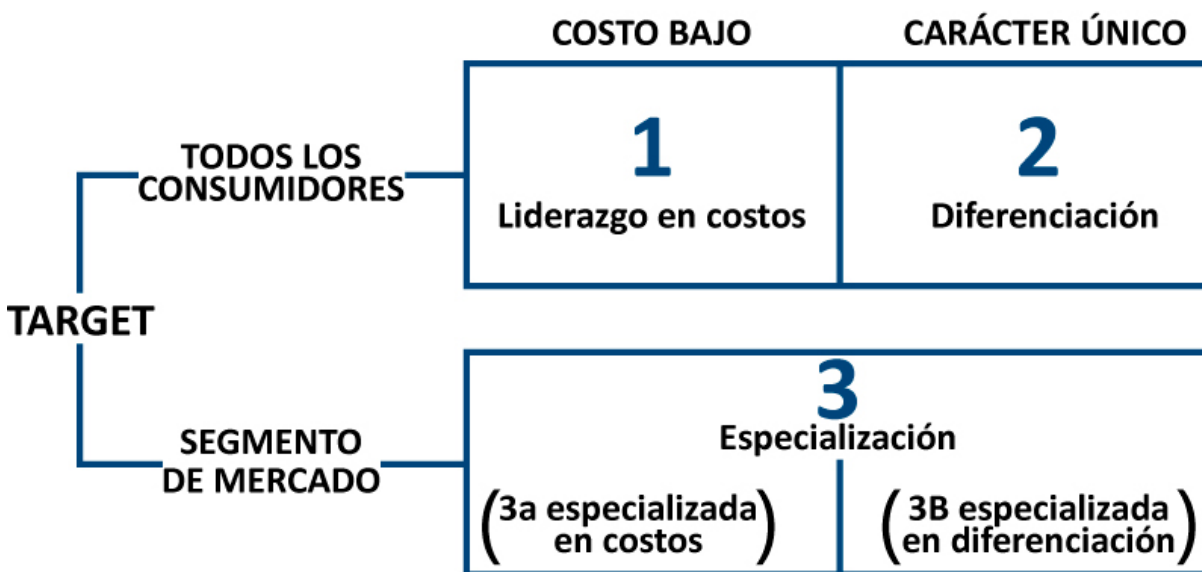
- ☐ La compañía se dirige a un solo tipo de comprador.
- ☐ La compañía decide servir a un determinado público.
- ☐ La compañía compite sola en un pequeño segmento del mercado.
- ☐ La compañía decide tener líneas de productos muy especializadas
- ☐ La compañía dirige su atención a un mercado geográfico en particular.
- ☐ La compañía se especializa en un mercado determinado.

Ejercicio: mencione 5 desventajas de especialización

1	
2	
3	
4	
5	

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

VENTAJA ESTRATÉGICA



La cadena de valor (actividades primarias)

Logística de entrada

operaciones

Logística de salida

Marketing y ventas

servicio

2.3.7.4 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de entrada:

- Recepción y almacenamiento de insumos.
- Manejo materiales, almacenamiento.

Operaciones:

- Transformación de insumos en producto.
- Embalaje, montaje y verificación.

Logística de salida:

- Distribución física del producto.
- Organización de pedidos y repartos.

Marketing y ventas:

- Motivación de los compradores
- Publicidad, promoción, ofertas, precios

Servicio:

- Instalación, reparación, formación.
- Suministra de recambios y reajustes.

**La cadena de valor
(actividades secundarias)**

compras

Desarrollo de tecnologia

Gestión de recursos humanos

Infraestructura de la empresa

2.3.7.5 ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO

Compras:

- Compra de insumos.
- Compras de equipos, edificios.

Desarrollo de tecnología:

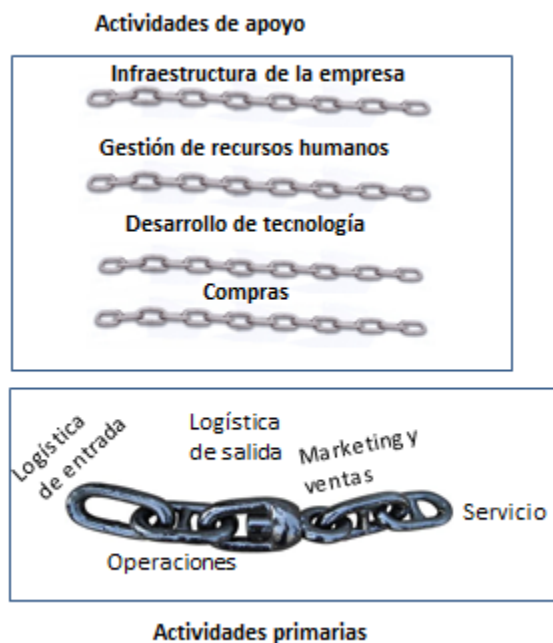
- Mejora del producto y/o procesos.
- Investigación y desarrollo de producto.

Gestión de recursos humanos:

- Búsqueda y contratación
- Formación y compensación

Infraestructura de la empresa:

- Dirección de la empresa
- Planificación, finanzas gestión de calidad.



Fuente: Michael E. Porter, Competitive Advantage, N.Y 1987 Fig 2

Caso: Carbonell, nuevas vías para el aceite

“Con unas producciones medias de un millón de toneladas y una demanda interior de 630.000 toneladas, abrir nuevos mercados, fidelizar o buscar nuevos consumidores es una necesidad para el sector y, como empresa, es también uno de nuestros objetivos por interés propio y en beneficio del cultivo”, señala el presidente del Grupo SOS (koipe-Carbonell). De acuerdo con esta circunstancia, el grupo ha puesto en marcha una política para operar en varias direcciones:

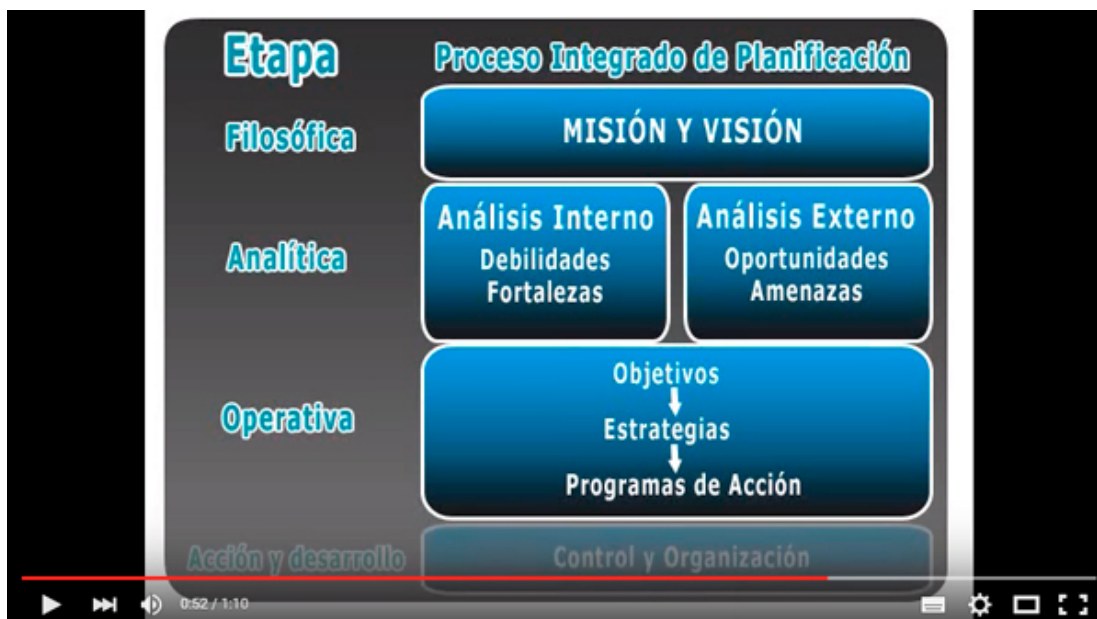
En el mercado interior, el Grupo Koipe Carbonell presentó por primera vez en España, el aceite joven obtenido de la cosecha de esta campaña recién iniciada. Con esta actuación, se persigue construir una nueva imagen positiva para el aceite y la posibilidad de conseguir nuevos consumidores. Se dirige especialmente a los consumidores más preocupados por su salud.

En el exterior, EE.UU. un mercado con gran potencial de crecimiento, es la apuesta principal del grupo. Una primera acción en este mercado fue la adquisición de la empresa American Rice que ofrece la posibilidad de utilizar toda su amplia red de distribución, con casi 5.000 puntos de venta.

Una segunda acción en esta estrategia se concretó con el acuerdo para la venta de aceite de oliva en Wal Mart, primera cadena en la distribución mundial. Por último, en las últimas fechas, esta estrategia se ha completado con la adquisición de Minerva Oli, la cuarta aceitera italiana. La importancia de la operación no radica solamente en el volumen de ventas de la firma italiana con sus marcas Minerva, Lupi, Dante o Sasso, algunas con un fuerte arraigo en el consumidor de este país, sino a su fuerte presencia en el mercado de Estados Unidos. Con esta compra, el grupo SOS pasa a controlar aproximadamente el 13% del mercado del aceite de oliva en EE.UU. Finalmente, otra vía emprendida por el grupo es la venta de aceite de calidad en brick en todo el mundo.

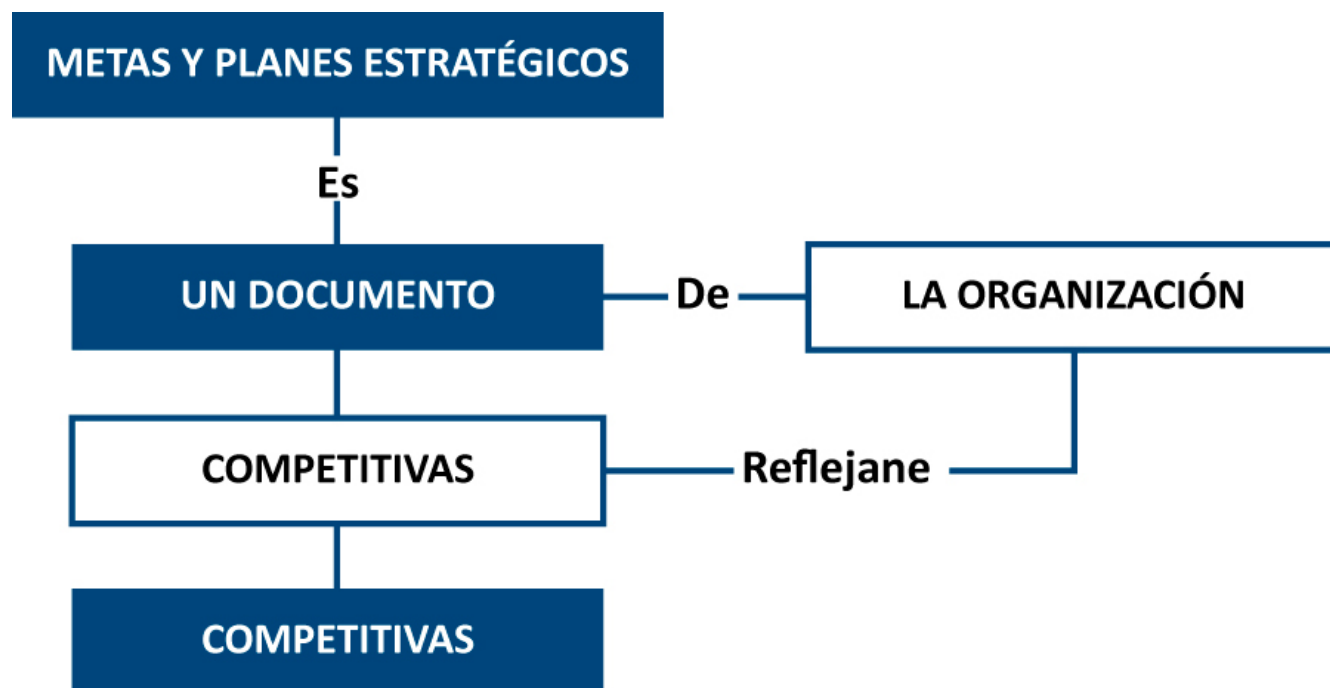
Pregunta: Examine las direcciones y métodos de crecimiento emprendidos por el Grupo Koipe Carbonell. Justifique su respuesta.

3 UNIDAD 2 ESTABLECIMIENTO DE METAS Y PLANES ESTRATÉGICOS



1 ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO [Enlace](#)

3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



Metas y planes estratégicos: Son planes estratégicos para el logro de los objetivos planteados

Documento estratégico: Los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en un plazo determinado.

Estrategias: Son un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Competitividad: la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores con factores como el precio, la calidad, la capacidad de entrega entre otros.

3.1.2 OBJETIVO GENERAL

Comprender las herramientas de pensamiento estratégico en la toma de decisiones

3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la matriz DOFA de una organización.
- Conocer las estrategias corporativas por parte de cualquier tipo de gerente.

3.2 TEMA 1 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Determinación del horizonte de tiempo

- 1) Principios corporativos
- 2) Diagnostico estratégico análisis DOFA – donde estamos hoy
- 3) Direccionamiento estratégico. Misión, visión, objetivos estratégicos, donde queremos estar.
- 4) Proyección estratégica. Áreas estratégicas – proyectos estratégicos como lo vamos a lograr
- 5) Plan operativo. Estrategias – planes de acción, tareas que debemos realizar para alcanzar la visión.

Monitoria estratégica. Índices de gestión. Cuál es el nivel de desempeño organizacional. Cuales los del proceso

3.2.1 MATRIZ DE LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA).

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las fortalezas y debilidades (Internas) y las oportunidades y amenazas (externas) de la empresa.

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA) y estrategias de Debilidades y Amenazas (DA).

3.2.1.1 PASOS PARA REALIZAR LA MATRIZ DOFA

- 1) Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- 2) Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- 3) Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- 4) Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- 5) Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- 6) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- 7) Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- 8) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

	FORTALEZAS - F <i>Anotar las fortalezas</i> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	DEBILIDADES - D <i>ANOTAR LAS DEBILIDADES</i> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES - O <i>ANOTAR LAS OPORTUNIDADES</i> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS – FO 1. 2. 3. 4. 5. Usar las fortalezas para 6. Aprovechar las oportunidades 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS - DO 1. 2. 3. 4. 5. Superar las debilidades 6. Aprovechando las oportunidades 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS - A <i>ANOTAR LAS AMENAZAS</i> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS – FA 1. 2. 3. 4. 5. Usar las fortalezas para evitar 6. las amenazas 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS – DA 1. 2. 3. 4. 5. Reducir las debilidades y evitar 6. las amenazas 7. 8. 9. 10.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias FO (de crecimiento)(	Estrategias DO (de supervivencia)
AMENAZAS	Estrategias FA (de supervivencia)	Estrategias DA (de fuga)

**Ejemplo:
Matriz DOFA
Para una
Compañía
de sopas**

	FORTALEZAS - F 1. Razón de líquidos aumentó a 2.52 2. Margen de utilidad aumentó a 6.94 3. La moral de los empleados es buena 4. Nuevo sistema de información 5. Participación en el mercado ha aumentado a 24%	DEBILIDADES - D 1. No se han resuelto demandas legales 2. Capacidad de planta ha bajado a 74% 3. Falta de sistema de administración estratégica 4. Gastos de I+D han aumentado 31% 5. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces
OPORTUNIDADES - O 1. Unificación de Europa Occidental 2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos 3. Economías de libre mercado naciendo en Asia 4. Demanda de sopa aumenta 10% al año 5. Tratado de Libre Comercio Estados Unidos - México	ESTRATEGIAS – FO 1. Adquirir compañía del ramo de los alimentos en Europa (F1, F5, O1) 2. Construir planta manufacturera en México (F1, F5, O5) 3. Desarrollar sopas nuevas saludables (F5, O2) 4. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (F1, F5, O5)	ESTRATEGIAS - DO 1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (O5, O1) 2. Desarrollar productos nuevos (O1, O2, O4)
AMENAZAS - A 1. Ingresos por alimentos sólo están incrementando 1% al año 2. Los paquetes de alimentos preparados de la competencia encabezaban el mercado con una participación del 27.4% 3. Economías inestables en Asia 4. Las latas de latón no son biodegradables 5. Valor bajo del dólar	ESTRATEGIAS – FA 1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F1, F5, A2) 2. Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F1, A4)	ESTRATEGIAS – DA 1. Comprar operaciones europeas poco rentables (O5, A5, A5) 2. Diversificarse con alimentos aparte de sopas (O5, A1)

Fuente: David Fred R. (2002)
Conceptos de Administración Estratégica p. 202

Ejercicio: Hacer las estrategias de la Compañía Petrolil en la matriz DOFA teniendo en cuenta el siguiente listado:

FORTALEZAS - Liderazgo del mercado como productora única de derivados del petróleo - Fuerte departamento de I+D y mercadeo - Productos de alta calidad - Alto grado de autosuficiencia - Liderazgo regional consolidado - Los consumidores prefieren nuestra marca	DEBILIDADES - Dificultades financieras - Grandes inventarios - Inferioridad del producto frente al importado Demasiada capacidad - Administración estratégica, proyección a corto plazo - Precios de los insumos - Cargas laborales - Cultura monopolística
OPORTUNIDADES - Mantenimiento y liderazgo del mercado - Nuevas innovaciones, insumos de mejor calidad - Mejor posición financiera - Nuevos mercados para productos a nivel internacional - Diversificación en el mercado de nuevos productos - Desarrollo tecnológico	AMENAZAS - Continúan los problemas tecnológicos - Saturación del mercado - Fuerte competencia para las bases de lubricación - Amenaza de sacarlo del mercado - Cambios drásticos del mercado

3.2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer realidad su misión y su visión. Por ser globales deben cubrir e involucrar a toda la organización.

- Rentabilidad y utilidad
- Participación en el mercado
- Ventas en dinero o en unidades
- Productividad / eficiencia
- Tecnología / innovación
- Responsabilidad social
- Imagen corporativa
- Resultados para los accionistas
- Desarrollo del talento humano

3.2.3 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Cómo lo vamos a lograr

Es el resultado de analizar las opciones estratégicas y seleccionar aquellas en las cuales se debe tener un desempeño excepcional para lograr sus objetivos estratégicos: constituyen los factores claves de la empresa.

3.2.4 TIPOS DE ESTRATEGIAS

1. Estrategias Ofensivas o de Crecimiento

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son:

- **Concentración:** cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio.
- **Diversificación Concéntrica:** cuando una empresa decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- **Integración Vertical:** La empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual. Esta puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) o hacia adelante (después de producido el artículo)
- **Diversificación de Conglomerado:** cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.

- **Fusiones:** la fusión es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola.
- **Adquisiciones:** es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquirente
- **Operaciones Conjuntas: (Joint Ventures).** Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.
- **Innovación:** búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.
- **Alianzas Estratégicas:** la unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.

2. Estrategias Defensivas

La empresa se anticipa a los problemas e intenta evitar las catástrofes que puedan afectarla.

- **Reducción:** consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad.
- **Desinversión:** cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
- **Liquidación:** vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites legales.
- **Recuperación:** este caso se presenta cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlas en condiciones para que sobreviva y dé utilidades.

3. Estrategias Genéricas

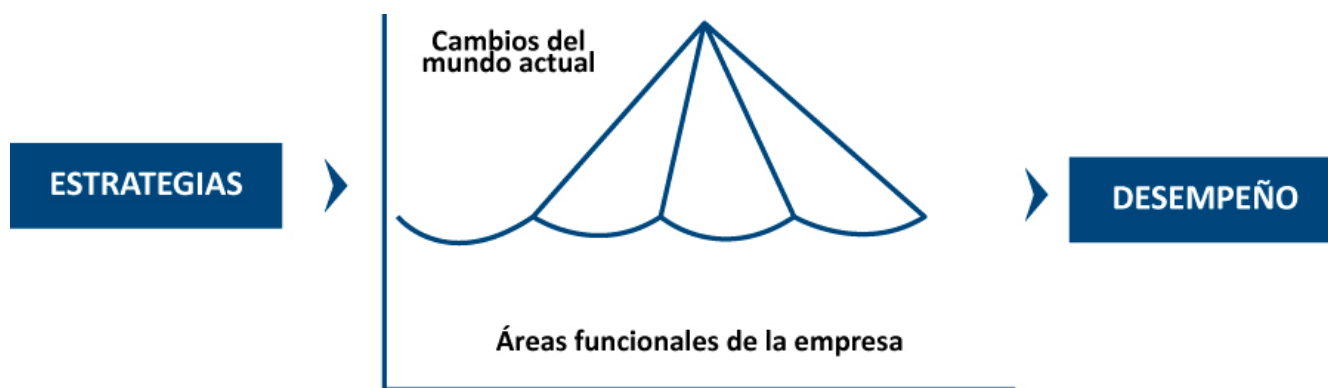
Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señalan la dirección por áreas globales.

- **Productividad laboral:** Descentralización, agilidad y flexibilidad
- **Modernización tecnológica:** Plataformas tecnológicas para soportar los procesos de la organización.
- **Orientación al mercado:** Creación de sistema de inteligencia comercial
- **Comercio internacional:** Importaciones y exportaciones.
- **Intensificación y desarrollo del portafolio de productos y servicios:** Conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.

- **Mercadeo corporativo interno:** Actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa y la imagen corporativa de una compañía entre sus propios empleados.

4. Estrategias Concéntricas

Las estrategias concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas y las diferentes áreas funcionales.

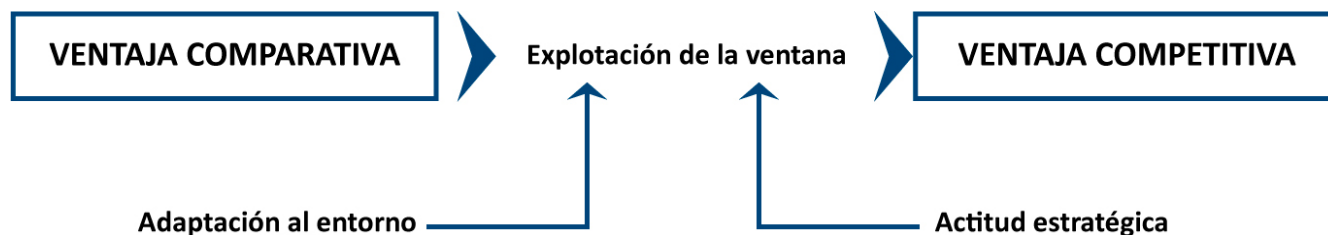


3.3 TEMA 2 LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

3.3.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

Capacidad de cualquier tipo de Organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición competitiva en el entorno socioeconómico en el que actúa.

Ventaja comparativa es aquella habilidad, recurso, atributo o conocimiento de que dispone una organización y de los que carecen sus competidores, o disponen en menor medida y que hacen posible unos rendimientos superiores.



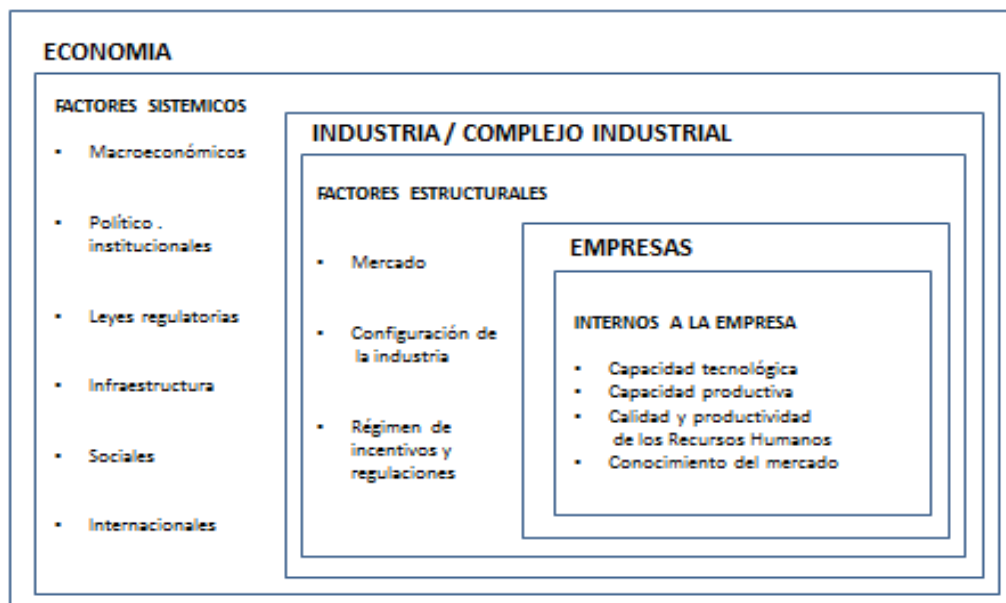
¿QUIÉN DEMANDA COMPETITIVIDAD?



EQUILIBRIO COMPETITIVO



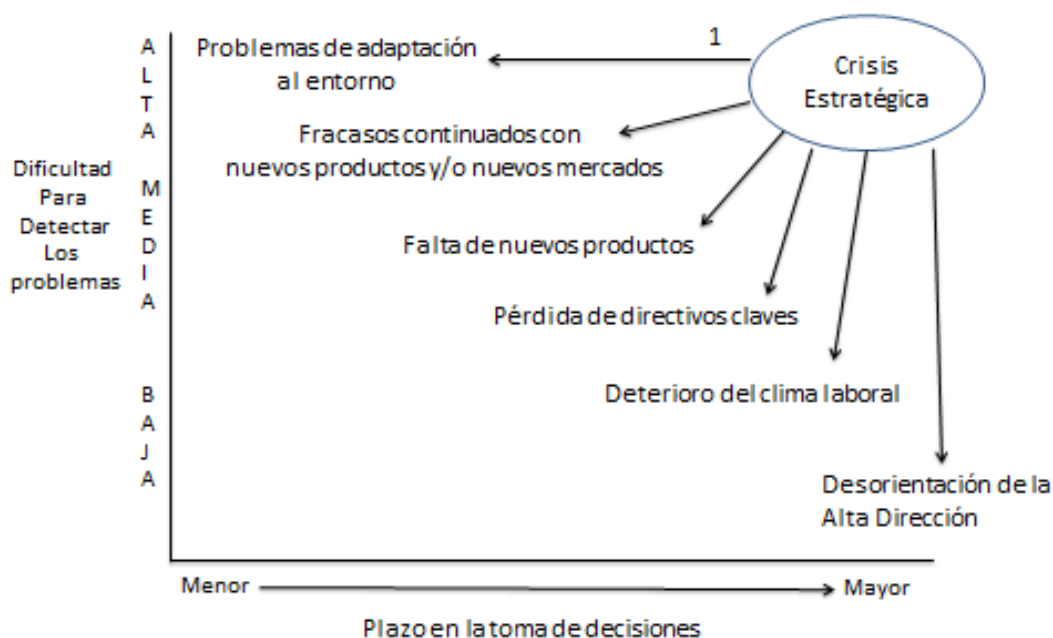
DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD



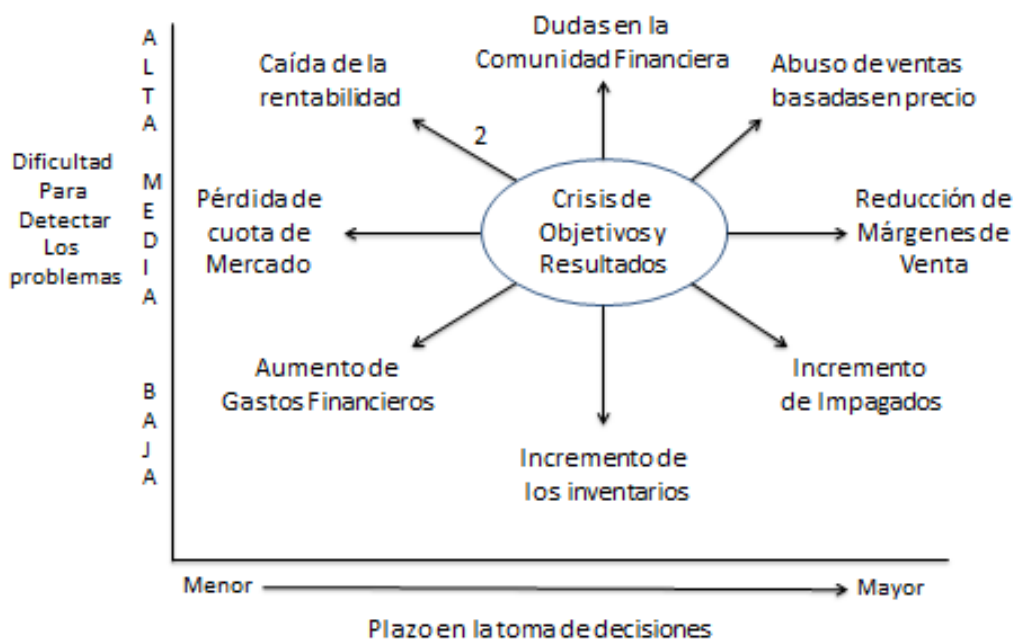
NIVELES DE PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD



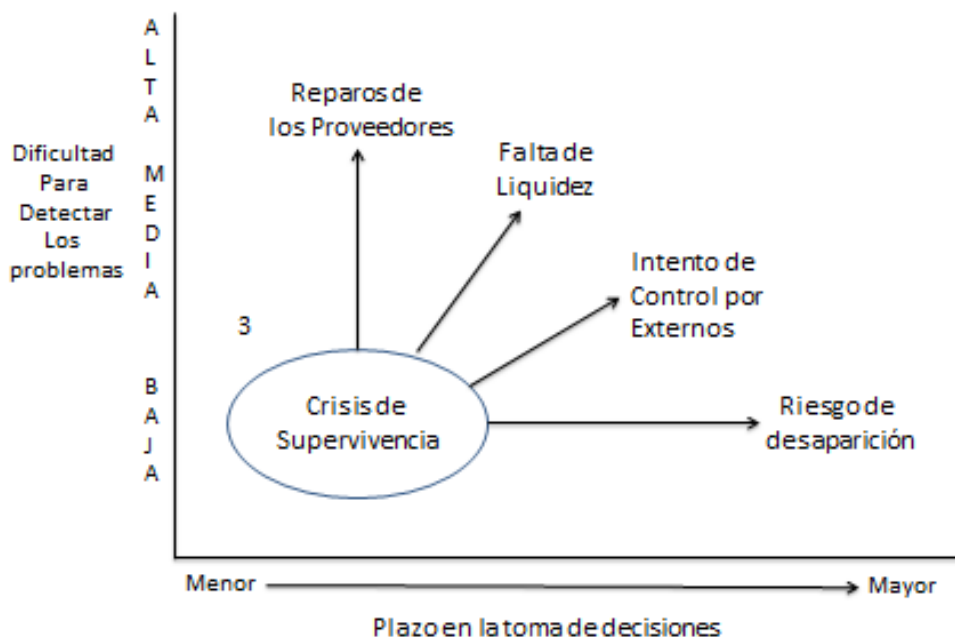
Niveles de pérdida de competitividad (I)



Niveles de pérdida de competitividad (II)



Niveles de pérdida de competitividad (III)

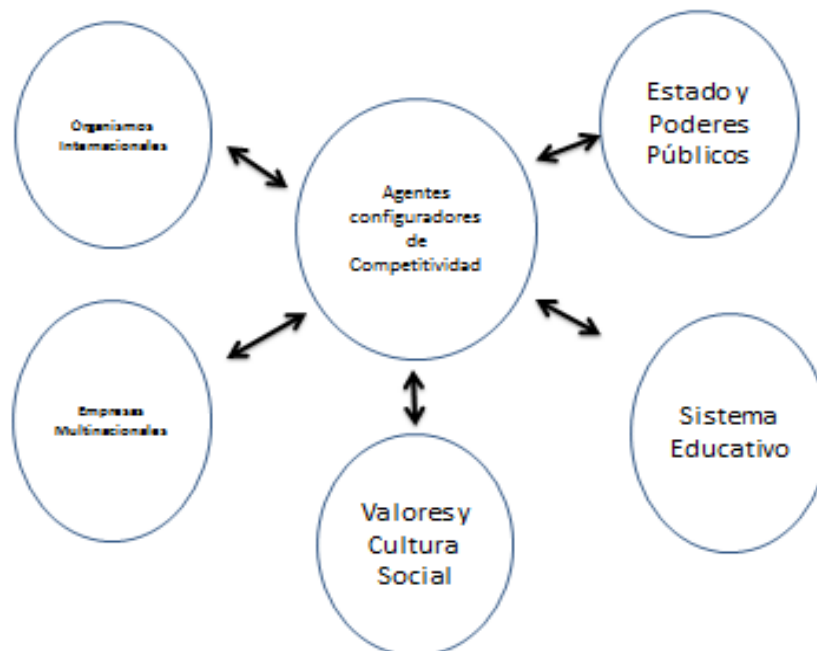


ALGUNAS ACCIONES FRENTE A LA PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD

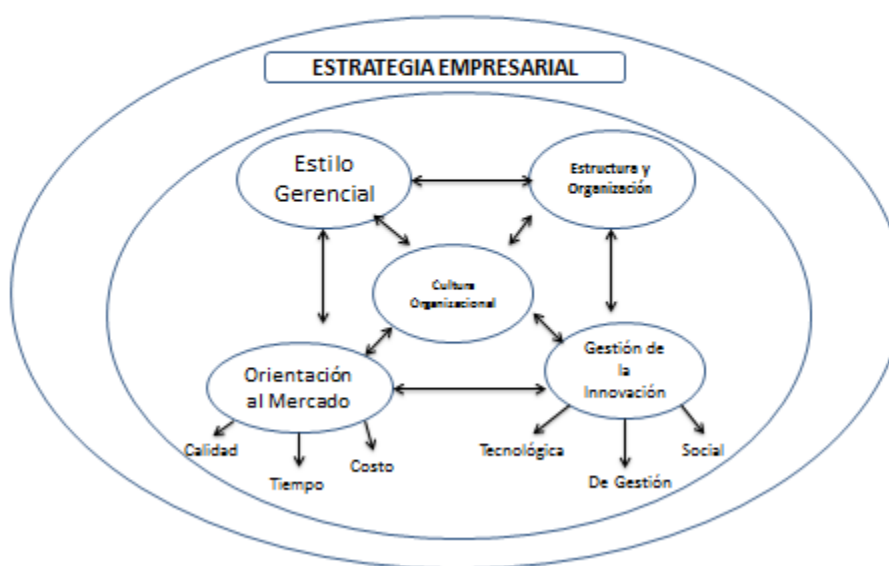
Dificultad para detectar los problemas



Condiciones de la Competitividad Externa



Condiciones de la Competitividad Interna



4 PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener presente: Pensamiento estratégico: Es el recurso para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas: ¿dónde estaba ayer? ¿dónde estoy hoy? ¿dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo?

Tener en cuenta: Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Traer a la memoria: Los estrategas: Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente, el gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Tener presente: La misión de la empresa identifica el propósito de la empresa y su lugar en el mundo

Tener en cuenta: Visión es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable de la empresa

Traer a la memoria: La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que tiene una organización, los cuales se manifiestan y se hacen realidad en su cultura

Tener presente: Competitividad: es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores con factores como el precio, la calidad, la capacidad de entrega entre otros.

Tener en cuenta: El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las fortalezas y debilidades (Internas) y las oportunidades y amenazas (externas) de la empresa.

Traer a la memoria: Ventaja comparativa es aquella habilidad, recurso, atributo o conocimiento de que dispone una organización y de los que carecen sus competidores, o disponen en menor medida y que hacen posible unos rendimientos superiores.

5 GLOSARIO

Pensamiento estratégico: Es el recurso para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas: ¿dónde estaba ayer? ¿dónde estoy hoy? ¿dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo?

Estrategia de negocios: Es un plan de negocios que toma lugar en el largo plazo para ayudar a alcanzar metas u objetivos específicos.

Objetivos organizacionales: es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Visión estratégica: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

Metas estratégicas: Son el establecimiento de los planes para alcanzar la solución a los diferentes problemas que se plantean en el diagnóstico organizacional, a fin de solucionar los problemas que afectan a las empresas

Planes de acción: Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas

Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de los otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de esos propósitos.

Visión: Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Principios: Son las creencias o valores que una organización profesa

Posicionamiento organizacional: Es la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencias de las partes interesadas.

Innovación: Son las nuevas propuestas, inventos, mejoramiento de productos y su implementación económica

Metas y planes estratégicos: Son planes estratégicos para el logro de los objetivos planteados

Documento estratégico: Los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en un plazo determinado.

Estrategias: Son un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Competitividad: la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores con factores como el precio, la calidad, la capacidad de entrega entre otros.

6 BIBLIOGRAFÍA

- DRUCKER, Peter. (1999) Gerencia para el Futuro. El Decenio de los Noventa y más Allá. Editorial Norma. Bogotá.
- PORTER, Michael. (2000) Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A., México.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. (2004) Gerencia Estratégica, Editorial 3 R Editores. Sexta Edición. Santafé de Bogotá.
- SERNA GOMEZ, Humberto. (2004) La Gestión Empresarial. De la teoría a la Praxis. Legis. Bogotá.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2000) Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mac Graw Hill. México.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ SERGIO, (2005) Introducción a la administración Ed. Mc Graw Hill. Mexico.
- ROBBINS STEPHEN. P, (2007) Coulter Mary; Administración Ed. Prentice Hall. México. Ed. Quinta.
- KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ, (2000) Administración una perspectiva global Ed. Mc. Graw Hill. ed. 11
- HITT, MICHAEL A; IRELAND, R. DUANE; HOSKISSON, ROBERT E.. (2007) Administración estratégica : competitividad y globalización, conceptos y casos. Thomson. México, D.F.
- DAVIS, FRED. GERENCIA ESTRATÉGICA. (2000) Legis Editores. Serie Empresarial. Bogotá. Colombia.
- GODET, MICHEL (1994) De la anticipación a la acción, Barcelona, Editorial Marcombo.
- MIKLOS, TOMÁS Y MARÍA HELENA TELLO (1991), Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro, México, Noriega Editores, Ed. Limusa.
- MOJICA, FRANCISCO (1990), La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro, Santafé de Bogotá, Fondo Editorial Legis.
- GODET, MICHEL (2002) La caja de herramientas de la prospectiva. Cuadernos de LIPS (laboratorio de investigación y prospectiva estratégica), Paris.

digital <http://biblioteca.remington.edu.co/es/> para la consulta de bibliografía a la cual puede acceder el estudiante.