

Estrategia en el Sector Público

clase 2

Contenido

- En la Jungla de la Estrategia.

¿Qué es la estrategia?

¿Qué rol cumple al interior de una organización para un directivo?

¿En qué circunstancias usamos
la palabra la estrategia?

¿Para qué sirve?

¿Cómo se construye una estrategia?

¿Una estrategia o varias
estrategias?

¿Cuál es la diferencia entre un plan estratégico y una estrategia?

- Según *Fortune* (1989), en base a entrevista a 100 empresas de las *500 fortune list*:
 - 41% no tenía planes
 - 26% solo tenía un plan básico
 - 5% sólo desarrollaba proyecciones financieras para el uso de inversionistas.
 - sólo el 28% tenía un plan completo.

Fuente: *Safari a la Estrategia*, H. Mintzberg



“Safari a la Estrategia”:

HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND, JOSEPH LAMPEL

Ed. Adelphi, 1989

Las 5 maneras grandes maneras de conceptualizar el término estrategia...o cómo se usa en la práctica
Obviamente, pueden ser complementarios.

1. Estrategia como **Plan**: “...una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allá...”
2. Estrategia como **Patrón**: “...conducta coherente en el tiempo...” (Ej.: estrategia de sustitución de importaciones”.)
3. Estrategia como **Perspectiva**: una manera particular de percibir el mundo, una cultura o una ideología.

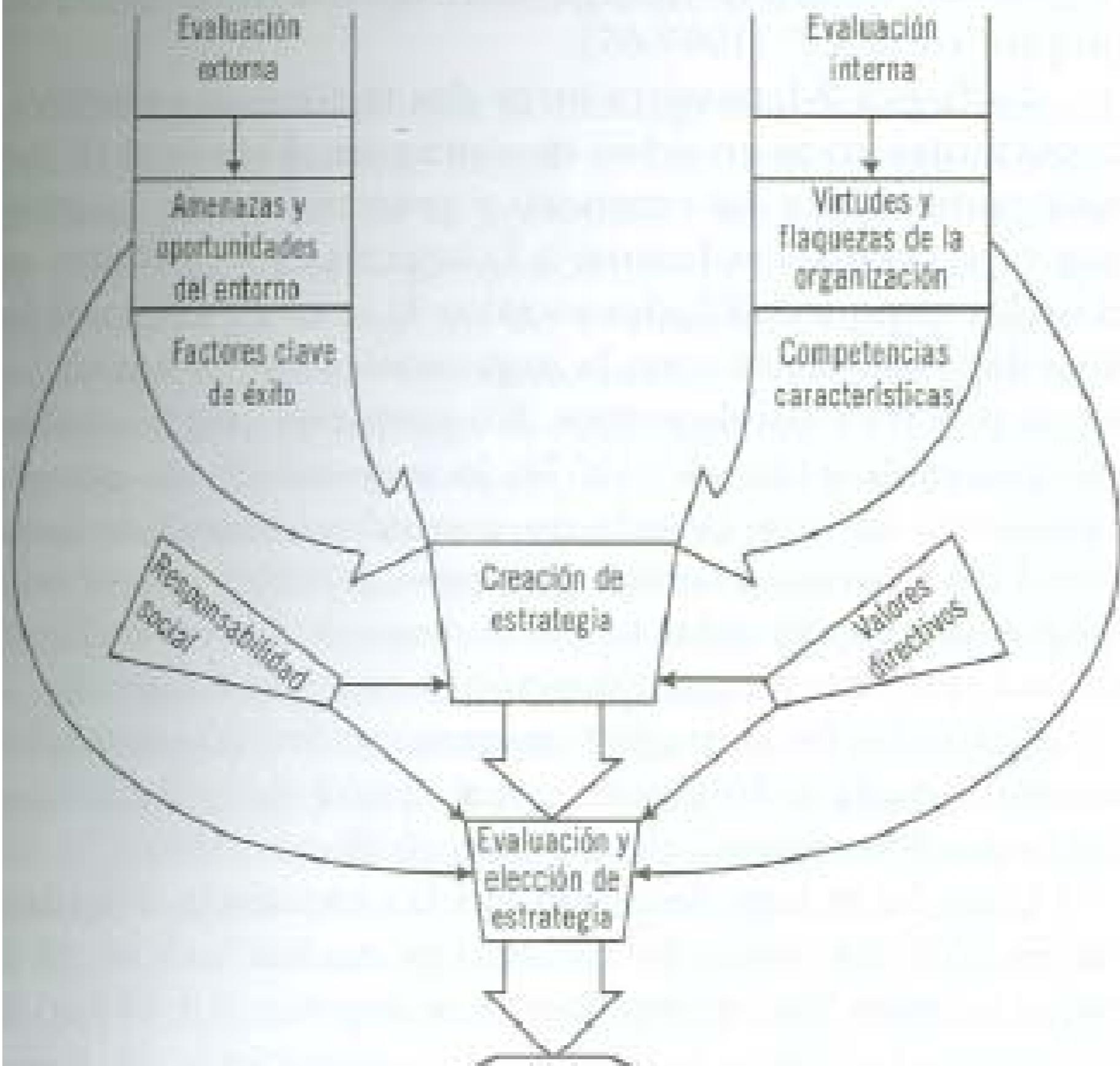
Las 5 p de la estrategia (Mintzberg)

4. Estrategia como **Posición**: “estrategia es una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades” (M. Porter).
5. Estrategia como **Pauta de conducta (estratagema)**: maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.

Hay distintas tradiciones que abordan el proceso de formulación/implentación poniendo énfasis en distintos aspectos...

Escuela del Diseño

MODELO BÁSICO DE LA ESCUELA DE DISEÑO



- En el fondo, lo que importa es el calce/acoplamiento perfecto entre las capacidades y el entorno...es muy análogo al “diseño” en arquitectura.....
- es la escuela más tradicional e influyente: FODA...
- La clave está en la revisión sistemática de los diversos factores/tendencias internas y externas...
- criterios de evaluación clave: consistencia interna, adaptación a entorno, provisión de ventajas clara, factibilidad.
- En general, se privilegia el gran concepto pero se permite ciertos ajustes en la formulación. Algo Darwinístico, pero muy bíblico a la vez...

- ¿cuáles son las condiciones básicas para este enfoque?
- ¿qué riesgos/limitaciones tiene?

Escuela de la Planificación

LA ESCUELA DE PLANIFICACIÓN

CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO
UN PROCESO FORMAL

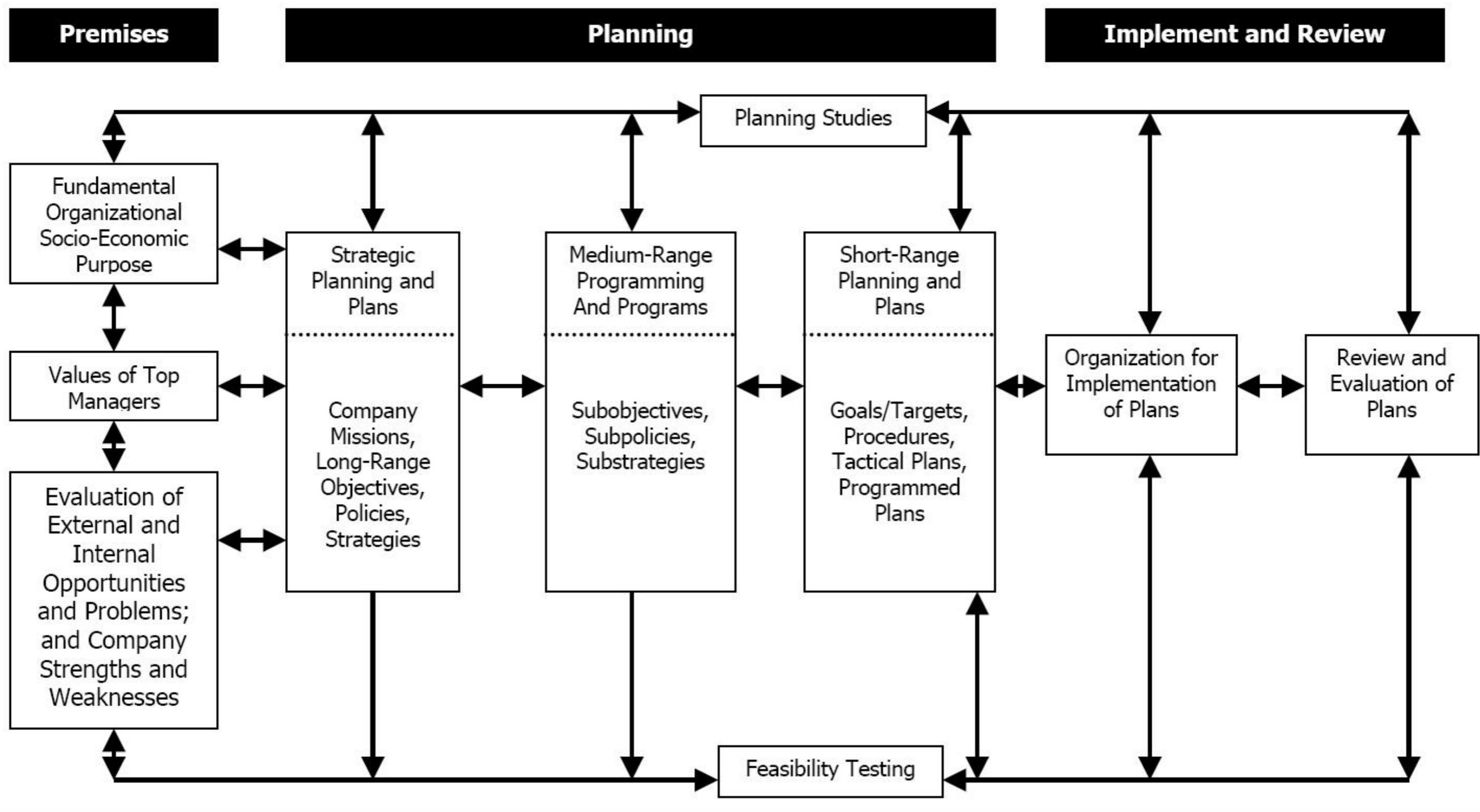


*"Lo que más me gusta de ser un filósofo-científico
es que no tengo que ensuciarme las manos."*

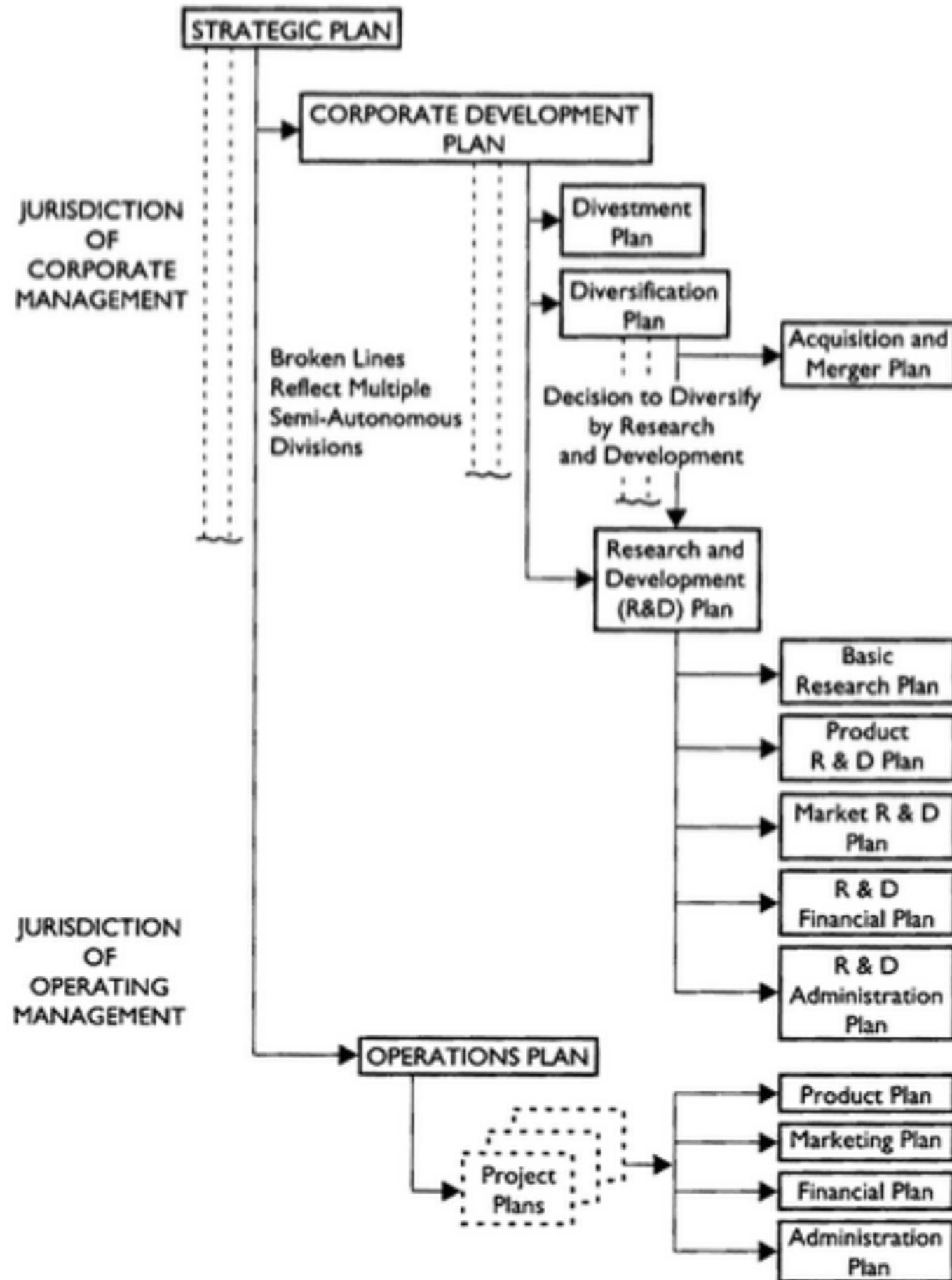
*"Estaba en una
cama tibia, y de
repente era parte
de una plan"
Woody Allen.*

- El foco es el PROCESO FORMAL...todo es proceso, esto también.
- Se basó esencial en la escuela de diseño (premisas)
- Estructuró y avanzó en especificaciones procesos y productos.
- Puso énfasis en objetivos y metas cuantificables.
- Relevó el control.
- La(s) estrategia(s) surgen como consecuencia del proceso...el método asegura el resultado.

The Steiner Model



STANFORD RESEARCH INSTITUTE'S PROPOSED "SYSTEM OF PLANS"



- ¿Qué ventajas se pueden observar?
- ¿Qué limitaciones?

Escuela de la Posición Estratégica

- Identificar y lograr la posición que te da una ventaja sostenible (contexto competitivo) es su propósito. Michael Porter (en su primera etapa)
- Esto se basa en las capacidades basales (menos diseñable)
- La clave es el FOCO, al poner foco...tienes ganancias de aprendizaje (produces más barato y/o mejor)
- Muy influenciada por reflexión militar (Clausewitz, Sun-Tzu)
- 5 Fuerzas...tu posición deriva de la estructura/intensidad de estas fuerzas...

Escuela del Aprendizaje

LA ESCUELA DE APRENDIZAJE

CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO
UN PROCESO EMERGENTE



Escuela del Poder

LA ESCUELA DE PODER

CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMO
UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN

