

ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES

“Entregar el producto al menor costo posible a una calidad mundial, a una calidad que sea global y que pueda vender mi producto en Chile o en cualquier parte del mundo”

“Buscamos la satisfacción del cliente y el continuo apoyo para que éstos aprovechen al máximo los servicios. Este proceso aspiramos a realizarlo con calidad tanto en los procesos como en la entrega final de productos y servicios”

“Queremos dar un servicio óptimo, oportuno, vanguardista y para eso estamos invirtiendo en nuevas tecnologías y capacitación del personal”

Consolidarse como líder de la industria, no es estrategia, es un deseo

Vender lo mejor al mejor precio, no es estrategia, es la "estrategia" de todo el mundo

Obtener la mayor productividad, no es estrategia, es una medida de eficiencia

- **No existe una única definición**

- **En uso común, estrategia se utiliza como sinónimo de: objetivo, misión, táctica, procedimiento, actividad, etc.**

Definición de Estrategia

“En el campo de la administración, una estrategia es el plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (Quinn)

CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

- Relacionadas con la dirección de largo plazo**
- Relacionadas con el alcance de las actividades de la organización**
- Establece la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera**
- Asociadas a lograr ventajas para la organización**

MINTZBERG DEFINE LA ESTRATEGIA COMO:

- Informal y visionaria, más que formal y programada**
- Sustentada en el subconsciente**
- Demandante de un pensamiento divergente e intuitivo**
- Proceso creativo, irregular, instintivo y disruptor**

LAS 5 P DE LA ESTRATEGIA

Plan: curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

Pauta de Acción: puede visualizarse a simple vista como una trampa, una maniobra, que oculta la verdadera estrategia.

Patrón: modelo en el flujo de acciones. Se infiere consistencia con el actuar. Para que sea deliberada debe provenir de los altos mandos.

Posición: medio para ubicar a una organización en el “medio ambiente”. Busca ubicar a la organización en un entorno externo, en posiciones concretas.

Perspectiva: la estrategia es para las organizaciones lo que la personalidad es para el individuo. Es una forma de actuar consolidada

LA ESTRATEGIA DELIBERADA Y EMERGENTE

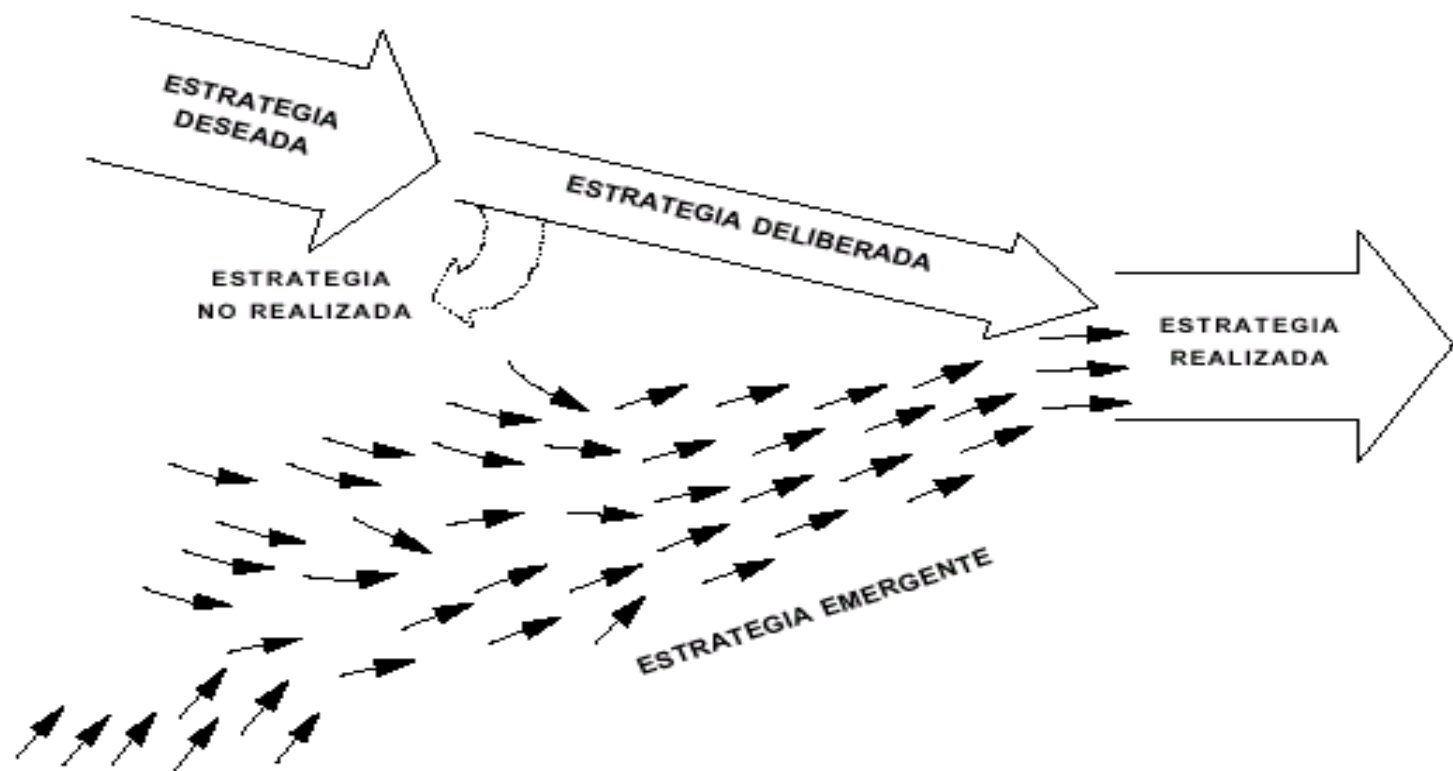


Figura 2: Formas de Estrategia.

Fuente: Adaptado de Mintzberg (1994).

NIVELES DE LA ESTRATEGIA

- ➔ **Estrategia Corporativa:** relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
- ➔ **Estrategia de Unidad de Negocios:** se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado.
- ➔ **Estrategias operativas:** se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio

COMPONENTES BÁSICOS DE LA ESTRATEGIA

1. VISIÓN

La visión es el estado futuro deseado, a lo que se aspira a llegar

¿Que tipo de organización queremos ser?

¿En qué tipo de negocios/áreas de gestión debe entrar la organización?

2. MISIÓN

Es la declaración simple de la razón de ser de una organización, su propósito básico y el ámbito de trabajo esencial para ella

Implica acotar las energías y las metas a definir a un propósito explícito y claramente definido

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad

¿Qué buscamos? = propósitos

¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito

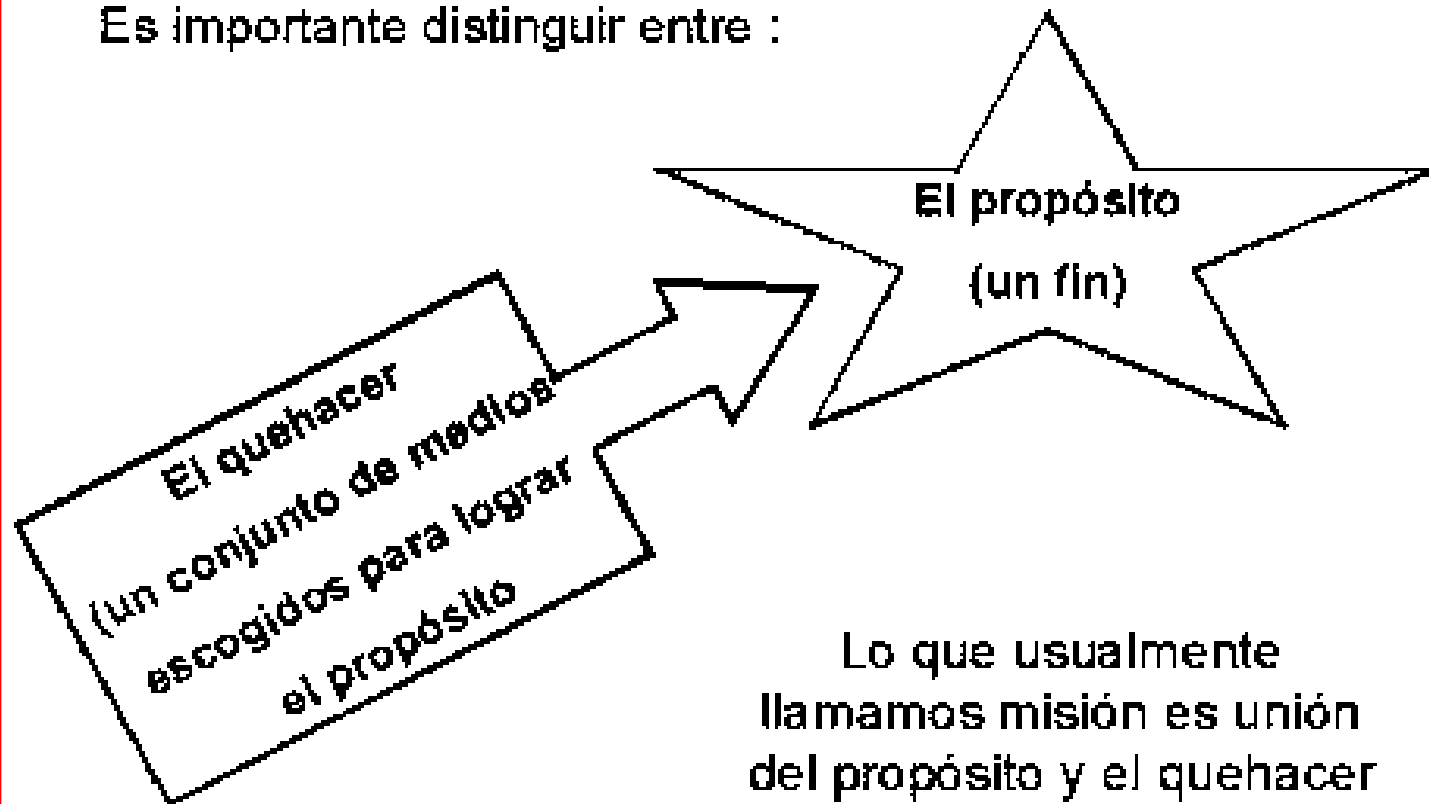
¿Porqué lo hacemos? = valores, principios, motivaciones

¿Para quiénes trabajamos? = clientes

“No es el producto o servicio que ofrece una organización su razón de ser si no qué necesidad está satisfaciendo”

PROPÓSITO Y QUEHACER

Es importante distinguir entre :



3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fines fundamentales a los que se dirigen las actividades de la organización y que otorgan sentido a las acciones que ella realiza. Son los resultados que a mediano y largo plazo aspira a lograr una organización.

Ejemplos:

- Reducir costos**
- Mejorar la calidad de los productos o servicios**
- Flexibilizar los procesos de producción o de entrega de los servicios**
- Diferenciar productos o modelos**
- Iniciar o incrementar exportaciones**
- Diversificar el mercado objetivo**
- Desarrollar nuevas competencias y habilidades en el personal**
- Etc.**

EJEMPLO: HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS

Visión

- **Hospital centrado en los usuarios.**
- **Contar con funcionarios calificados, de trato amable y comprometidos con la misión del hospital.**
- **Contar con una planta física que responda a las necesidades de todos los usuarios.**
- **Fortalecer la relación docente asistencial.**

Misión

“Entregar servicios integrales de salud a la población asignada, para resolver especialmente problemas sanitarios complejos, de forma oportuna, eficiente y amable, con los mayores niveles de calidad sustentables.”

Objetivo estratégico:

Mejorar la atención al usuario

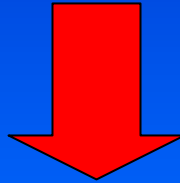
Objetivo de gestión:

Disminuir el tiempo promedio de atención a solicitudes de usuarios en cinco días

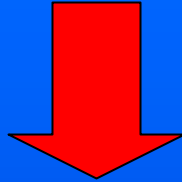
Indicador:

Tiempo promedio de atención (se debe establecer como se calculó, cual es la fuente de información, cual es la frecuencia con que será medido y quien será el responsable)

**Objetivos
Estratégicos**



**Objetivos
de
Gestión**



**Indicadores
de
Gestión**

DIRECCION ESTRATEGICA

Análisis
Estratégico



Elección
Estratégica



Implementación
Estrategia

- **ANALISIS ESTRATEGICO:** Comprensión de la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, recursos, competencias y expectativas de los directivos.
- **ELECCION ESTRATEGICA:** Generación de opciones estratégicas evaluables y selección de la mejor opción para la organización.
- **IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA:** traduce una estrategia en acción organizacional, mediante el diseño, estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Distinción entre planificación y estrategia:

- Planeación se asocia más al hemisferio izquierdo: actividades, recursos, tiempos; estrategia al hemisferio derecho: creatividad, intuición.**
- La planeación es un proceso de análisis; la estrategia es uno de síntesis.**
- La planeación tiende hacia el incrementalismo: vender más, gastar menos, eficiencia; la estrategia hacia la discontinuidad: ser diferentes, capitalizar puntos de inflexión.**

ANALISIS FODA

Fortalezas: Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución.

Debilidades: Limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas.

Oportunidades: Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.

Amenazas: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la organización.

MIRADAS SOBRE EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Sistemas formales de planeación:

Enfoque normativo que señala cuales son los factores que deben incluirse en una estrategia

Enfoque centrado en el poder y en la conducta:

se centra en las relaciones psicológicas, de poder y de comportamiento y su relevancia para la conformación de una estrategia.

Incrementalismo lógico:

Es el desarrollo deliberado de una estrategia a través del “aprender haciendo”

ANÁLISIS DEL ENTORNO

En entornos con condiciones simples o estáticas es relativamente fácil de comprender y no se producen cambios significativos.

En los entornos con condiciones dinámicas hay una mayor complejidad que se puede salvar con la planificación de escenarios.

En entornos con condiciones complejas es difícil de entender y tienen un alto nivel de incertidumbre.

ELEMENTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR AL HACER UN ANALISIS DEL ENTORNO

1. Factores políticos/Legales: Legislación sobre monopolios, legislación sobre protección del medio ambiente, etc., Política de impuestos, Leyes laborales, Política arancelarias y Estabilidad política.
2. Factores económicos: Ciclos económicos, Tendencias del PIB, Tasas de interés, Oferta monetaria, Inflación, Desempleo, Disponibilidad y costos de medios energéticos.
3. Factores Tecnológicos: Gastos gubernamentales en investigación y desarrollo, Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico, Nuevos descubrimientos y desarrollos, Velocidad en la transferencia tecnológica y Actitud hacia la innovación tecnológica.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Análisis histórico: analiza la utilización de recursos y sus rendimientos comparándolos con los años anteriores, para identificar los principales cambios.

Análisis de los estándares de la industria: compara los rendimientos relativos de las organizaciones de la misma industria (o del mismo servicio público) en función de un conjunto de indicadores de rendimiento.

Benchmarking: trata de determinar las competencias de una organización en función del “mejor de la clase”. Los peores buscan “consejo” de los “mejores” a través de buscar, compartir e implementar las mejores prácticas.

EJERCICIO

Instrucciones:

- Deben hacer 4 grupos
- Cada grupo debe elegir a un líder
- Los líderes deben recoger el máximo de materiales. Ellos serán guiados por el resto de su equipo
- ...