

## UNIDAD V

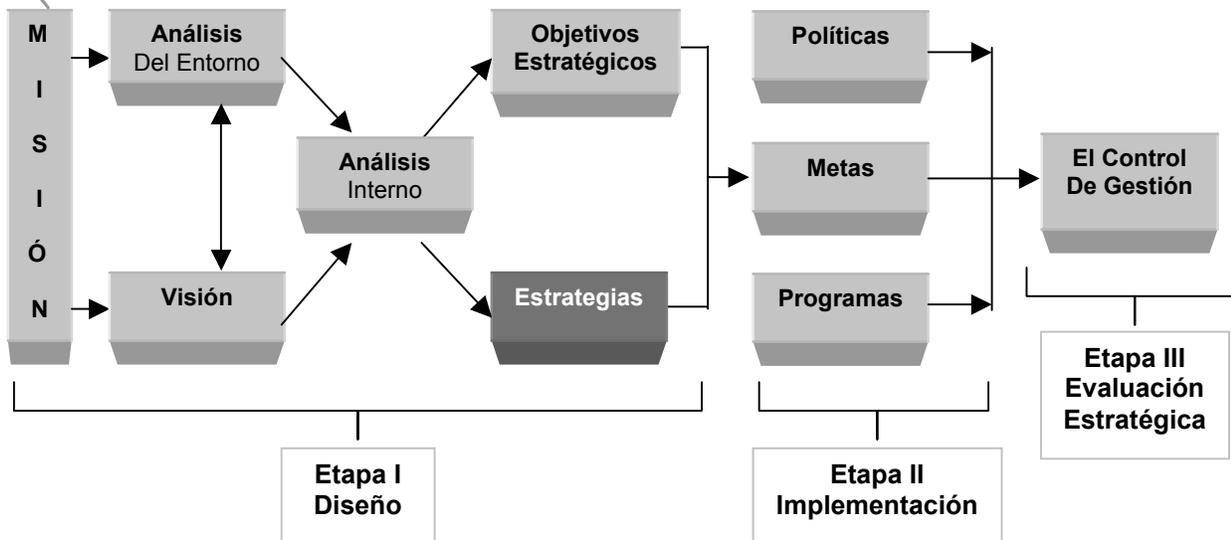
### Formulación De Estrategias

“Nos guste o no, todos somos estrategas, pero no todos somos buenos estrategas”

Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros, Gobierno del Perú



#### Contenido De La Unidad



#### Las Ventajas Competitivas A Través De Estrategias

Las Organizaciones alcanzan Ventajas Competitivas cuando logran desarrollar procesos, competencias (capacidades), costos y en fin, toda característica distintiva de manera superior y tan intensa que alcancen un posición Competitiva de privilegio sobre otras organizaciones en el mismo contexto.

#### Las estrategias son un medio para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo

Características de Administración Interna, Manejo de Recursos, Calidad de Producción, hacen que la Organización se diferencie positivamente de las demás en su tipo y logre una mejor posición. La Ventaja Competitiva se puede lograr a través de optimizar distintos (o varios) procesos al interior de la Organización.. La Organización, de tamaño medio o pequeño pueden crear Estrategias en dos niveles críticos, que son los que le permitirán encontrar e intensificar Ventajas Competitivas.

**El primer nivel es la Estrategia en el Nivel de Negocios.** Estas Estrategias abarcan las decisiones generales competitivas de la Organización, determinando la manera en la que espera posicionarse en un mercado para intensificar sus ventajas competitivas, con distintas alternativas de posicionamiento adecuadas para su escenario en particular, así como las decisiones para actuar frente a escenarios distintos en que la Organización busque desarrollarse. Las Decisiones Estratégicas en el nivel de Negocios determinan la fuente de las Ventajas Competitivas de la Organización, y la manera en que espera competir. Estrategias como la integración hacia adelante, horizontal y hacia atrás, alianzas estratégicas (join venture), y las estratégicas de cartera de productos están orientadas a desarrollar el negocio.

**El segundo nivel se relaciona con la Estrategia de nivel Funcional.** La Ventaja Competitiva se genera con la capacidad que presente la Organización de lograr niveles superiores en eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente. Es preciso diseñar Estrategias de nivel Funcional que acerquen a la Organización hacia el logro de esos Objetivos. Están relacionadas con los Factores Claves de Éxito y están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales en una Organización, entre estas estrategias se cuentan Calidad Total, Gestión por Competencias, Calidad del Servicio, etc.



## Categorías Estratégicas

---

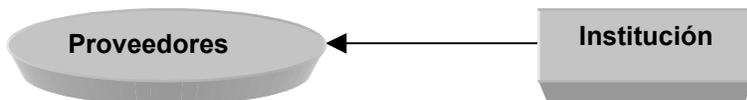
### 1. Estrategias de Integración

Las Organizaciones pueden incorporar ciertos elementos de otros niveles de producción que se relacionan con el proceso propio, ya sean de etapas previas, posteriores, o incluso de la misma etapa. Es lo que se denomina seguir Estrategias de Integración, hacia Adelante, hacia Atrás o en sentido Horizontal.

Seguir una Estrategia de **Integración hacia Adelante** implica aumentar el control que la Organización ejerce sobre sus distribuidores o vendedores detallistas. La generación de procesos de distribución, la adquisición de distribuidores, y la entrega o venta de franquicias para actuar con el nombre de la Organización bajo el cumplimiento de determinadas condiciones son interesantes formas de desarrollar este tipo de integración. La Fundación Un Techo Para Chile decidió ir un paso más adelante en la recaudación de fondos para ayudar a las familias sin hogar. Integró verticalmente la generación y entrega de su producto, participando en la decisión de entrega de sus casas, y construyéndolas a través de estudiantes universitarios trabajando de manera voluntaria, y a través de su estrategia logró resultados excelentes en costos de producción y apoyo.



**Integración hacia Atrás** significa aumentar el control sobre la función proveedora de la Organización. Si los proveedores no son confiables, o no logran satisfacer las necesidades de la Organización, o la Organización requiere en sus productos estándares de calidad muy particulares y que requieren inversiones especiales, es recomendable generar procesos, comprar, o aumentar la intervención sobre los proveedores. El mercado global ha permitido, sin embargo, que muchas Organizaciones opten por Estrategias de Desintegración hacia Adelante, por que la cantidad y competencia de los proveedores en relación de costos y calidad aumenta significativamente. Esta competencia facilitada ha llevado a muchas Organizaciones a establecer relaciones más duraderas y de confianza con pocos proveedores, que respetan costos y calidad a condición de mantener un intercambio permanente.



## UNIDAD V

### Formulación De Estrategias

---

La **Integración Horizontal** es una Estrategia orientada a buscar el dominio (o alianzas) de los principales competidores de una Organización. Una de las tendencias estratégicas más marcadas en la actualidad es Integrar Horizontalmente para generar crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones permiten mejorar la distribución, disminuir los costos (sobre la base de economía de escala) y aumentar el desarrollo de competencias.

Por principio, las Estrategias del tipo Integración son recomendables sólo si aumentar los procesos o incorporar otra Organización produce mayor beneficio que los costos involucrados en acostumbrar las estructuras a los nuevos sistemas o en compartir las competencias. Las agrupaciones y alianzas estratégicas de este tipo se pueden utilizar para compartir ciertas funciones como Marketing, Obtención de recursos humanos, para compartir mejores prácticas, para postular a mega proyectos que de manera individual no se tienen las capacidades.

## 2. Estrategias Intensivas

Esta categoría estratégica se caracteriza por requerir un esfuerzo intenso de parte de la Organización para mejorar su posición competitiva basándose en productos y servicios propios.

	Mercado Actual	Mercado Nuevo
Producto actual	Penetración Mercado	Desarrollo del Mercado
Producto Nuevo	Desarrollo de Producto	Diversificación

La **Penetración en el Mercado** busca aumentar la participación que una Organización mantiene con sus actuales productos y actuales clientes, ya sea de manera individual o en integración, a través de prácticas como mejorar la distribución, aumentar la publicidad, etc. Está orientada a mantener la fidelización de los clientes actuales.

El **Desarrollo del Mercado** significa introducir los productos y servicios que una Organización genera en zonas geográficas distintas. El clima para el desarrollo regional es muy favorable, y de hecho distintas Organizaciones no lograrán sobrevivir si no se extienden.

**Desarrollo del Producto** es otra Estrategia de Categoría Intensiva. Implica mejorar la posición a través de la introducción de mejoras en el producto o servicio, e incluso creando nuevos servicios. En general, implica una fuerte inversión en investigación y desarrollo de nuevos servicios.

**Diversificación.** La tendencia a la diversificación parece disminuir en la Dirección actual. El mercado Global y el aumento de la competencia hacen más compleja la Administración Estratégica de Organizaciones que suman a las actividades en que tiene más fortalezas otras de otros sectores. Cada vez es más fácil que alguien específico pueda hacer el trabajo en mejores condiciones que la propia Organización, y administrar Organismos muy grandes y diversificados en muchas direcciones parece traer más problemas que beneficios.

## UNIDAD V

### Formulación De Estrategias

---

Es por esta razón que las estrategias de diversificación deben seguirse de manera muy cuidadosa y controlada, para evitar costos excesivos a las actividades más fuertes de la Organización. Se presentan dos formas de diversificación.

La diversificación **Concéntrica**, que implica la suma de nuevos servicios a la Organización, pero elegidos entre alternativas que se relacionan de cerca, y que permite compartir ventajas y competencia, aumentando la variedad de productos. Como por ejemplo capacitación en temas de gestión para PYMES, se puede diversificar ofreciendo asesorías organizacionales.

La diversificación **Horizontal**, que suma productos o servicios nuevos, no relacionados con la actual producción, pero que apuntan a los mismos usuarios, lo que puede ser una maniobra muy peligrosa y requiere conocer muy bien a los usuarios y tener capacidad administrativa de soporte. Por ejemplo, capacitación en gestión y además, prestar servicio técnico en computación.



### **Estrategias Funcionales Para El Desarrollo De Los Factores Claves De Éxito**

---

#### **1. Administración de Calidad Total**

Administración de Calidad Total (ACT) es uno de los medios más utilizados en la Dirección para aumentar la Calidad de los Productos y Servicios, a través de un énfasis en la calidad como meta.

*ACT puede ser definida como la Integración de todas las funciones y procesos de una Organización con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que produce. El Objetivo primordial es la Satisfacción del Usuario.*

ACT nace de un grupo de consultores norteamericanos que la hicieron popular en su adaptación a distintas Organizaciones. Según uno de sus creadores, W. Edward Deming, la filosofía de la Estrategia se fundamenta en una "Reacción en Cadena" de 5 elementos.

Lo primero, es que la Calidad Mejorada significa una disminución de costos debido a que hay menor reelaboración, pocos errores, menores retrasos y mejor uso del tiempo y materiales, lo que trae como primer resultado el aumento de la productividad. Luego, la Calidad Mejorada lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la organización intensifique los beneficios, lo que incrementa su Rentabilidad y le permite permanecer en la industria. A efecto de eso, la Organización genera más empleo.

Las consideraciones de Deming para lograr la calidad varían de manera permanente, de la misma manera en que cambian las percepciones y herramientas. A juicio del autor, en la esencia es importante que la Organización posea un Plan Estratégico definido sobre su dirección y la manera en que va a lograr la Calidad Total. Ante todo, debe considerar que los errores y malos materiales no pueden aceptarse, la supervisión debe mejorar dando al supervisor más tiempo con los empleados para trabajar en los procesos, el trabajo debe mejorar al crearse un ambiente en que los empleados puedan informar sobre problemas y recomendar mejoramientos con confianza. Según Deming, los Directivos tienen la responsabilidad de capacitar a los empleados en nuevas habilidades para avanzar al ritmo de los cambios en la realidad. Para aumentar la Calidad, es imprescindible la participación de todas las Estructuras de la Organización.

## **UNIDAD V**

### **Formulación De Estrategias**

---

Como se menciona con anterioridad, cada Organización que incorpora la Estrategia de Calidad Total lo hace de manera distinta y propia. Algunas con éxito, otras no. Sin embargo, es posible encontrar algunas características comunes relacionadas especialmente con el orden que siguen para implementarla.

Según esas experiencias, el proceso para implementar la Estrategia de Calidad Total se inicia con Generar un Compromiso de la Organización con la Calidad, el Concepto no podrá hacer mucho a menos que sea aceptado por toda la Organización, y los Directivos deben ejercer su liderazgo para generar un compromiso, y los encargados de Recursos Humanos entregar todas las competencias necesarias.

Luego, es necesaria la Concentración en el Usuario, transformándolo en la razón de ser de la Organización. Marketing, como la estructura más cercana, debe estar encargada de medir la diferencia entre las necesidades del usuario y las características de los productos y servicios que se le entregan. En tercer lugar, es preciso hallar formas para medir la Calidad, tarea compleja para Organizaciones de Servicios, pero posible con algo de creatividad. La clave es mirar la Calidad desde la perspectiva del usuario y buscar cómo medirla.

Lo siguiente es establecer metas y crear incentivos. Metas de Calidad desafiantes e incentivos para que todo el personal esté dispuesto a cumplirlas. Solicitar a los empleados la información necesaria para identificar las causas de los problemas de Calidad, identificar los problemas y encontrar su origen son las actividades posteriores. A juicio de Deming, puede ser muy útil el uso de medios estadísticos que evalúen las diferencias entre productos similares para medir decisiones.

Una buena relación cooperativa con los proveedores que asegure la calidad de los insumos, un diseño de los procesos simplificado para cada etapa que facilite el logro de la Calidad y eliminar barreras entre las funciones para incrementar la cooperación son los pasos finales del proceso.

Implementar la Estrategia de ACT requiere decisiones funcionales con énfasis en las personas y la alta Dirección para generar un compromiso con la Calidad y la cooperación entre funciones y así crear valor para la Organización.

En un futuro muy cercano, las Instituciones sin fines de lucro buscarán diferenciarse a través de la certificación de la calidad de su gestión, según las normas ISO 9000. Prepararse para la certificación es un desafío cuyos resultados se verán en el mediano plazo. La aplicación de estos cursos permitirá crear bases para iniciarlo ya.