



## Tema 1. Fundamentos de la administración estratégica

### Introducción

¿Qué estrategia de negocios nos permitirá ser una empresa líder en tecnologías de *wearable computing* (computación que está integrada en el espacio personal del usuario)?

En la actualidad las empresas de tecnología están transitando hacia la movilidad, pero más que debatir sobre estas tecnologías, en este momento la pregunta es ¿qué debe hacer la empresa para que su estrategia de negocios sea la adecuada no sólo para tener éxito temporal sino para tener una capacidad de innovación constante y un excelente nivel de servicio?

Un modelo de negocios permitirá a la empresa establecer los mecanismos para generar valor a través de su actividad base. Es importante considerar que las fronteras físicas y, aún las virtuales, están desapareciendo en el entorno económico global en que vivimos actualmente, por ello se requiere que los responsables de la administración estratégica de las empresas generen ideas innovadoras y con ellas modelos innovadores de negocios, los cuales necesariamente se verán impactados por los recursos de que disponga la empresa.

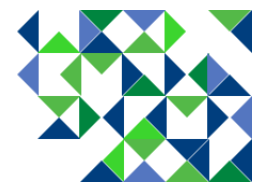
En el entorno actual de negocios se encuentran modelos de negocios innovadores como Google, LG, Sony, Samsung, Apple, Amazon, etc.

### Subtema 1. Proceso de la planeación estratégica

El proceso de la planeación estratégica consta de 2 etapas principales:

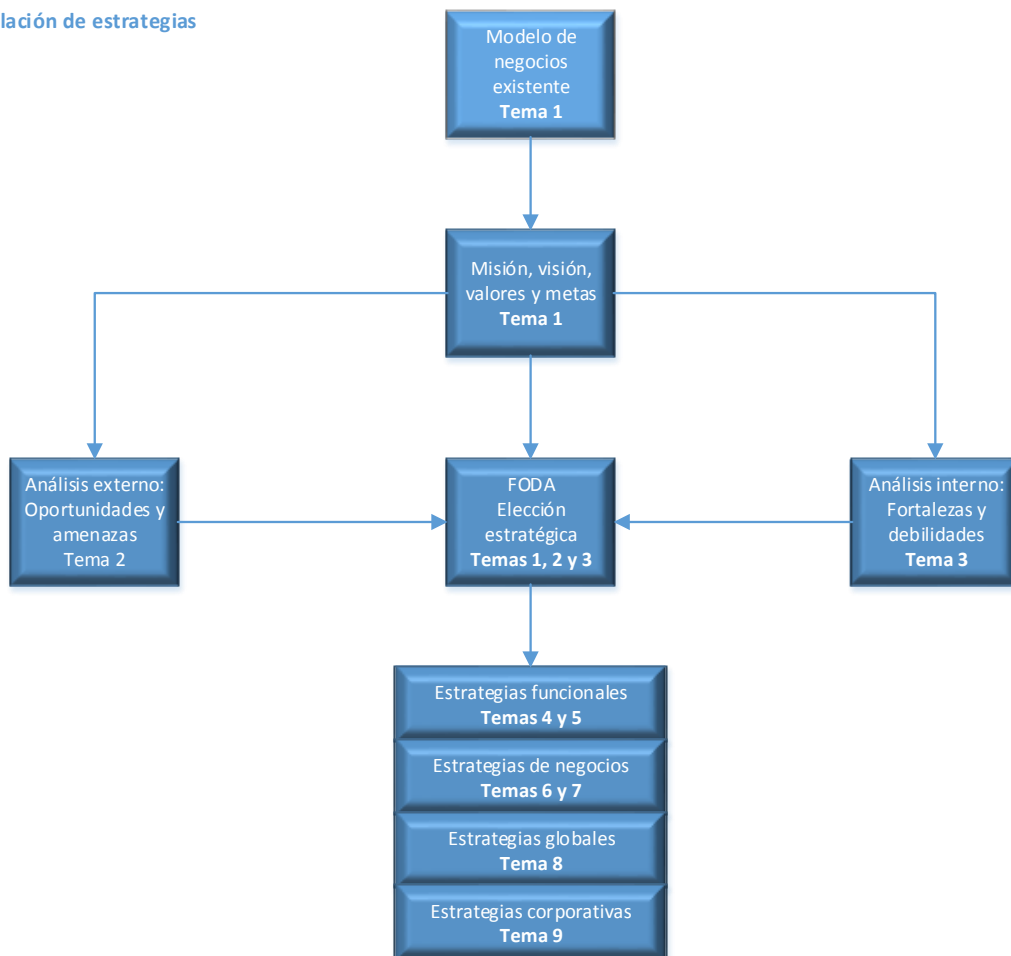
1. La formulación de estrategias y
2. La implementación de las dichas estrategias

El proceso lo iremos analizando a través de los diferentes temas del curso. Ahora bien, veamos a través del siguiente diagrama, el detalle de las etapas del proceso:

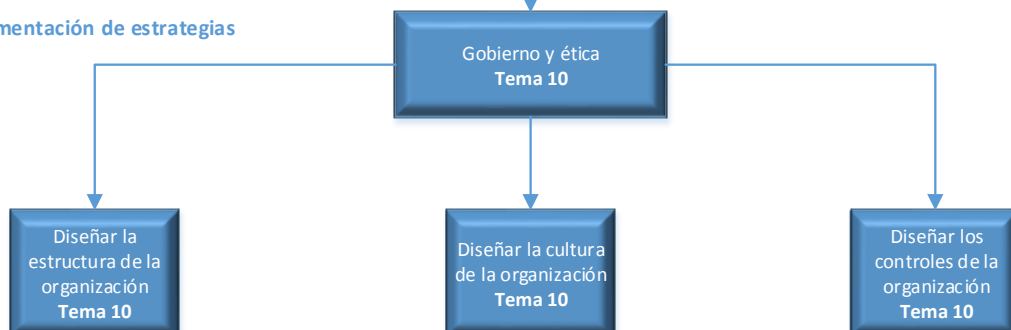


### Proceso de planeación estratégica

#### Formulación de estrategias



#### Implementación de estrategias





Modelo de negocios existente		Se debe considerar el estado actual en que se encuentra la empresa previamente a la definición de la estrategia.	
<b>Misión, visión, valores y metas</b>	Misión	La misión define qué es lo que la empresa hace, se enfoca en las necesidades de los clientes.	Por ejemplo: “Creamos valor con nuestros clientes, mejorando la competitividad y productividad conjunta, a través de una base industrial y tecnológica de alta eficiencia y una red comercial global (Ternium, 2013)”.
	Visión	La visión se refiere a dónde quiere llegar la empresa en el futuro, debe establecer retos que la motiven.	Por ejemplo: “Ser la empresa siderúrgica líder de América, comprometida con el desarrollo de sus clientes, a la vanguardia en parámetros industriales y destacada por la excelencia de sus recursos humanos (Ternium, 2013)”.
	Valores	Los valores se refieren al comportamiento que debe existir entre directivos y empleados en el desarrollo de sus funciones de tal forma que la empresa pueda lograr su misión.	Por ejemplo: compromiso con el desarrollo de nuestros clientes. Creación de valor para nuestros accionistas. Cultura técnica, vocación industrial, visión a largo plazo. Arraigo local, visión global. Transparencia en la gestión (Ternium, 2013)”.
	Metas	Las metas se refieren al estado futuro que desea la empresa y deben ser precisas y medibles.	Por ejemplo: “Elaborar planes de rehabilitación de canteras, para que el 100% de nuestros sitios



			activos de cemento y el 93% de los sitios activos de agregados en México, de tal forma que se fomente el desarrollo de la biodiversidad (CEMEX México, 2014)”.
<b>FODA, análisis interno y análisis externo</b>	FODA	El FODA se refiere a un cuadrante que permite comparar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que resultan del análisis interno y externo de la empresa.	
	Análisis interno	El análisis interno se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa. Corresponde a las fortalezas y debilidades de la empresa.	Por ejemplo: Fortaleza: empresa conocida por el desarrollo de nuevos productos, eficiencia operativa y comercialización de alto impacto. Debilidad: en su sector industrial no se le considera como empresa con un alto nivel de investigación y desarrollo.
	Análisis externo	El análisis externo se refiere al análisis del entorno operativo externo de la empresa. Corresponde a las oportunidades y amenazas que se pueden presentar a la empresa.	Ejemplos: Oportunidad: adquirir una empresa subsidiaria en un país donde no está posicionada actualmente. Amenaza: en uno de los países con mayor posicionamiento, están apareciendo nuevos competidores con productos similares y de alta calidad.
	Funcionales	Las estrategias funcionales se orientan a mejorar la eficacia de las operaciones de la	



<b>Estrategias</b>		empresa en sus diferentes áreas (producción, capital humano, investigación y desarrollo, servicio al cliente, etc.).	
	De negocios	Las estrategias de negocios se refieren a cuestiones de tipo competitivo y posicionamiento de la empresa.	Por ejemplo: “Buscamos seguir fortaleciendo nuestro liderazgo global mediante un crecimiento rentable a través de nuestra posición integrada en la cadena del valor del cemento y maximizando nuestro desempeño integral (CEMEX, 2014)”.
	Globales	Las estrategias globales corresponden a las que están enfocadas en ampliar las operaciones de la empresa fuera de las fronteras de su país de origen.	Por ejemplo: desarrollo de productos con tecnología <i>Green Tech</i> que permitan a la compañía posicionarse en países con altos estándares ambientales.
	Corporativas	Las estrategias corporativas corresponden a una empresa que tiene diversas áreas de negocio, este tipo de estrategias se enfocan en maximizar la rentabilidad de la empresa y ampliar sus mercados en aquellas áreas de negocios que representen las mejores opciones.	Por ejemplo: incrementar las inversiones en el área de productos de <i>Weareable Computing</i> , que en los próximos años sustituirán la mayoría de los actuales dispositivos móviles.
<b>Gobierno y ética</b>	Diseño de la estructura organizacional	Las empresas deben diseñar la estructura organizacional que mejor se adapte a sus estrategias.	
	Diseño de la cultura	Es importante que la empresa realice lo	



	organizacional	necesario para que los valores y el comportamiento ético sean la base del accionar de sus directivos y empleados.	
	Diseño de los controles organizacionales	Se refiere a establecer los mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de las estrategias establecidas por la organización.	

Descripción de las etapas del proceso de planeación, (Adaptada de Hill, 2011).

Es importante comprender cada una de las etapas del proceso de planeación estratégica, ya que eso permitirá que las empresas tengan claro el camino que deben seguir y además cuenten con los mecanismos que les aseguren el cumplimiento de sus planes. En tu labor como parte de un cuerpo directivo en una organización, debes dominar los diferentes aspectos del proceso de planeación estratégica. A lo largo de los siguientes temas, se profundizará en cada uno de ellos.

## Subtema 2. Liderazgo estratégico



2011).

¿Qué es el liderazgo estratégico?, ¿por qué existe?

Un líder estratégico es aquel que en su labor de gerente general o funcional usa todos sus conocimientos, su energía y su entusiasmo para que su equipo de trabajo desarrolle una labor de alto desempeño en los planes estratégicos de la empresa (Hill,



Hill (2011) presenta 7 características relevantes que debe tener un líder de alto desempeño:

1	•Visión, elocuencia y congruencia
2	•Capacidad para articular el modelo de negocio
3	•Compromiso
4	•Estar bien informado
5	•Voluntad para delegar y otorgar facultades de decisión
6	•Astucia para tener el poder
7	•Inteligencia emocional

Visión, elocuencia y congruencia	El líder debe ser una persona que tenga claro el lugar al que quiere llevar la organización y sepa comunicarlo a su equipo de trabajo.	<b>Ejemplo:</b> Martin Luther King fue un líder capaz de construir una visión acerca del futuro de su nación y además tenía la elocuencia para hacer llegar su mensaje no sólo a la gente de su propia raza sino a gran parte de la gente de su país.
Capacidad para articular el modelo de negocio	El líder necesita ser capaz de identificar y articular el modelo de negocio con base en los comentarios y propuestas que se originen en la organización.	<b>Ejemplo:</b> Steve Jobs desarrolló un modelo de negocio que transformó al mundo entero, a través de los dispositivos móviles capaces de facilitar la vida del ser humano.
Compromiso	El líder estratégico es un ejemplo a seguir para su equipo de trabajo, conoce y se compromete a llevar	<b>Ejemplo:</b> Sam Walton fue un empresario y líder comprometido que desarrolló un modelo



	adelante el plan estratégico.	innovador para sus cadenas de tiendas de autoservicio pero que además era capaz de estar día a día inmerso en el mejoramiento y la vida de la empresa.
Estar bien informado	El líder siempre está al día, a través de fuentes formales e informales que le permiten conocer lo que sucede dentro y fuera de la empresa.	<b>Ejemplo:</b> Jim Donald de la cadena Starbucks cada mañana llamaba a 10 tiendas y platicaba con gerentes y otros empleados para conocer cómo iba el desempeño de la tienda.
Voluntad para delegar y otorgar facultades de decisión	El líder tiene no sólo la voluntad sino el conocimiento de la capacidad de su equipo para delegar y otorgar facultades que les permitan tomar decisiones.	<b>Ejemplo:</b> Napoleón Hill mencionó que el líder capaz entrena a su suplente y puede delegar a voluntad cualquier detalle relacionado con su función.
Astucia para tener el poder	El líder es capaz de construir consensos en vez de obligar a su equipo a aceptar ideas.	Se dice que estos líderes no necesitan estar en la punta del organigrama para obtener poder, ya que tienen el reconocimiento de sus compañeros en la organización.
Inteligencia emocional	El líder tiene la mayoría de los siguientes atributos psicológicos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consciencia de sí mismo</li> <li>2. Autorregulación</li> <li>3. Motivación</li> <li>4. Empatía</li> <li>5. Habilidades sociales</li> </ol>	Uno de los estudiosos de la inteligencia emocional, Daniel Goleman, menciona que un líder estratégico debe contar con una fuerte constitución psicológica.





Es importante que lo aprendas porque te permitirá comprender y desarrollar cada uno de los atributos que como líder estratégico se requieren ya que el éxito de tu labor profesional estará en función de ellos.

Es útil para la empresa para ésta, formar cuadros directivos de alto nivel y de alto desempeño es importante, ya que son los que definen el rumbo que tomará la organización.

Como hemos visto a lo largo de estos subtemas, el proceso de planeación estratégica comienza con la definición de la visión, misión y metas de la empresa, por lo cual tener líderes que cubran los atributos mencionados anteriormente es vital para la organización.

Ejemplo de la vida laboral

Veamos el caso de Microsoft, en el año 2006 Bill Gates anunció su intención de abandonar su labor como CEO de la empresa y, a partir de ese momento, se dieron a la tarea de buscar quién sería el nuevo líder estratégico de la empresa. No fue sino hasta 2 años después que dejó su labor de Microsoft para dar lugar al nuevo líder Steve Ballmer. Ahora la empresa se encuentra nuevamente en la necesidad de buscar un nuevo líder estratégico y después de meses de trabajo no se ha logrado definir al nuevo líder. El proceso para seleccionar al líder estratégico de mayor nivel en una empresa debe ser profundo y detallado, de tal forma que permita identificar al candidato con el perfil estratégico más adecuado para la compañía.

### Subtema 3. Ventaja competitiva

Una **ventaja competitiva** ofrece a la empresa la posibilidad de que su rentabilidad y crecimiento de utilidades sean mayores que la rentabilidad promedio de las demás empresas que compiten en su mismo sector (Hill, 2011).

Para Porter, 2001, las principales ventajas competitivas que una empresa debe buscar en un mundo globalizado en su economía y comunicaciones son las siguientes:

#### **Ventajas competitivas en las empresas**

- **Productos únicos**

Los productos únicos permiten a las empresas generar estrategias de diferenciación que le den ventaja sobre sus competidores al contar con productos o servicios con características únicas y por tanto mejorar sus niveles de rentabilidad.

- **Contenidos propios**

La información que la empresa ofrece a sus clientes actuales y potenciales a través de los diferentes medios presenta contenidos acordes con el perfil y con las necesidades de los mismos, lo cual le permite mayor capacidad de penetración en el mercado.



- **Actividades físicas y virtuales distintivas**  
Las empresas deben lograr una combinación entre las actividades físicas y las actividades virtuales que generen modelos únicos, capaces de brindar ventajas a los clientes respecto de otras empresas con los recursos tecnológicos actuales.
- **Conocimiento superior de sus productos o servicios**  
Las empresas que desarrollan investigación relacionada a los productos y servicios que ofrecen mantienen una posición de liderazgo y mejoran sus rendimientos al tener mayores recursos en el ofrecimiento de sus productos o servicios.
- **Servicio personal y relaciones con los clientes de alta calidad**  
Las empresas estrechan los lazos entre cliente y proveedor y generan relaciones de confianza y calidez.

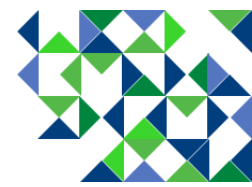
Es importante que lo aprendas porque al comprender los conceptos relacionados con las ventajas competitivas, serás capaz no sólo de analizar casos particulares de empresas, sino de ampliar tu visión en el desarrollo de aquellas ventajas competitivas que permitan generar estrategias de alto impacto para la empresa y su entorno.

Es útil para la empresa porque los niveles de rentabilidad de una empresa dependen principalmente de tres factores:

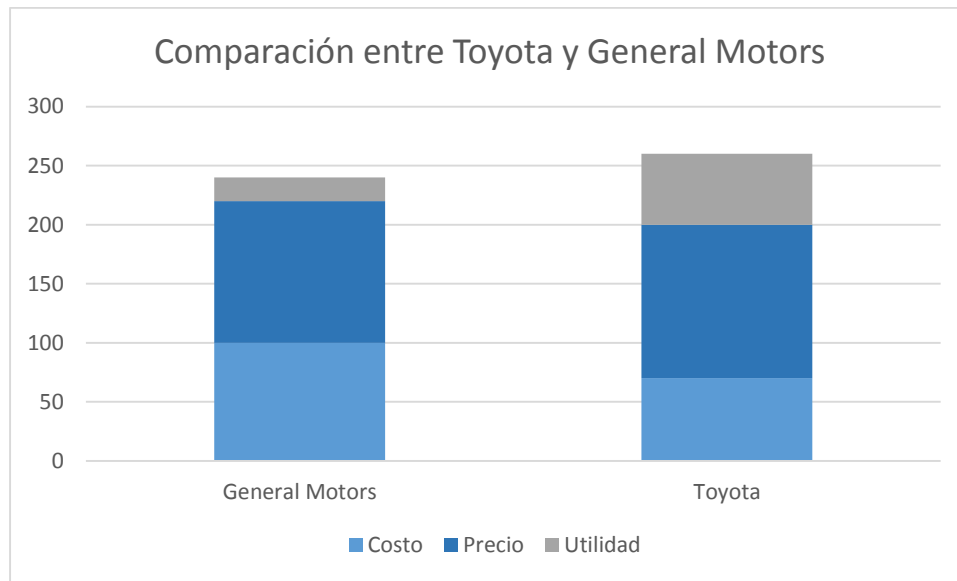
1. El valor que los clientes asignan a los productos
2. El precio que la empresa asigna a los productos
3. Los costos de producir dichos productos

Sin embargo, cuando se tienen ventajas competitivas, esa rentabilidad se ve impactada por las estrategias que fueron desarrolladas. Por ejemplo: las estrategias de diferenciación o distintivas permiten contar con productos o servicios que los consumidores consideran de mayor utilidad por lo cual la empresa tiene un mayor horizonte en la fijación de precios.

Como mencionamos al inicio de este subtema las ventajas competitivas permiten que los niveles de rentabilidad de la empresa respecto a sus competidores sean mejores y por tanto pueda contar con mayores recursos financieros para el establecimiento de nuevos proyectos.



Ejemplo de la vida laboral:



Comparación entre Toyota y General Motors (Adaptada de Hill, 2011).

Como podemos apreciar en la figura anterior, la empresa Toyota tiene menores costos que General Motors, además puede fijar sus precios en un rango más amplio y más alto que el de General Motors, lo cual tiene como consecuencia que su utilidad sea mayor y por ende el rendimiento que ofrece. En este caso estamos viendo el impacto que tiene, por un lado, la estrategia de mejoramiento en la estructura de costos, la cual permitió que los costos de Toyota fueran menores y, por otro, la estrategia de diferenciación de productos que permitió que su rango de fijación de precios fuera mayor.

La administración estratégica define los modelos de negocios que establecen la manera en que las empresas desarrollan sus actividades y generan valor. Los diferentes tipos de recursos de la empresa (materiales, capital humano, financieros y de información) deben ser considerados como parte esencial de la planeación estratégica de la empresa y por ello se convierten en mecanismos de cambio y evolución.

Los profesionales de la dirección de las empresas deben estar preparados para hacer frente, en forma integral con el equipo estratégico, para realizar dicho proceso de transformación. Lo que nos lleva al siguiente tema del curso que se refiere al análisis de los elementos externos a la empresa que tienen un impacto relevante en el camino que debe seguir la empresa.



Para cerrar el tema te propongo que analices e investigues la respuesta a esta pregunta ¿El impacto de las variables externas como factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y otros, pueden afectar las decisiones estratégicas de una empresa

#### ¡Quiero más!

Para conocer más sobre **La importancia de la estrategia en el desarrollo diario de un líder estratégico** te recomendamos leer el artículo: Sacristán, A. (2008). *Estrategia, clave para dirigir empresa*. CNNExpansión.

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/08/25/pienso-luego-planeo>

Escucha el siguiente podcast del Temoa, **Planeación Estratégica**, que trata acerca del problema que representa para las empresas la implementación de la planeación estratégica que formulan. <http://www.temoa.info/node/397210>

Para conocer sobre el impacto de una ventaja competitiva en crecimiento de una empresa te invitamos a ver el siguiente video titulado **Logística: una ventaja competitiva para el crecimiento de Wal-Mart de México y Centroamérica**.

<https://www.youtube.com/watch?v=UXQUk8uKAGs>

#### Mi Reflexión

- Una vez que se han analizado los fundamentos de la administración estratégica, reflexiona acerca de lo siguiente:  
¿consideras que el plan estratégico debe seguirse en forma rigurosa a lo largo del período al cual corresponde (3 a 5 años)? ¿Qué características relevantes debe desarrollar el líder de mayor nivel en la estructura organizacional de la empresa?
- En cuanto a las ventajas competitivas, ¿consideras que la empresa en la cual trabajas tiene ventajas competitivas en relación a sus competidores?, ¿cuáles con las ventajas competitivas que tiene la empresa en que trabajo y que resultados le han dado?

#### Bibliografía

- CEMEX México. (2014). *Conservación de la Biodiversidad*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/ConservacionBiodiversidad.aspx>
- CEMEX. (2014). *Estrategia de Negocio*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/EstrategiaNegocio.aspx>
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-481-322-7
- Ternium. (2013). *Nuestra empresa: Misión, visión y valores*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.ternium.com/mision/>



- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet/ar/1>



*La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.*

*El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.*

*Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.*