

Administración Moderna

Conceptos Básicos, Evolución del Pensamiento
Estratégico y Gerencia Estratégica.

Semana 1

Sesión: 1

Profesor:

MBA. Percy Coll Santillán

ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



Conceptos Básicos del Curso

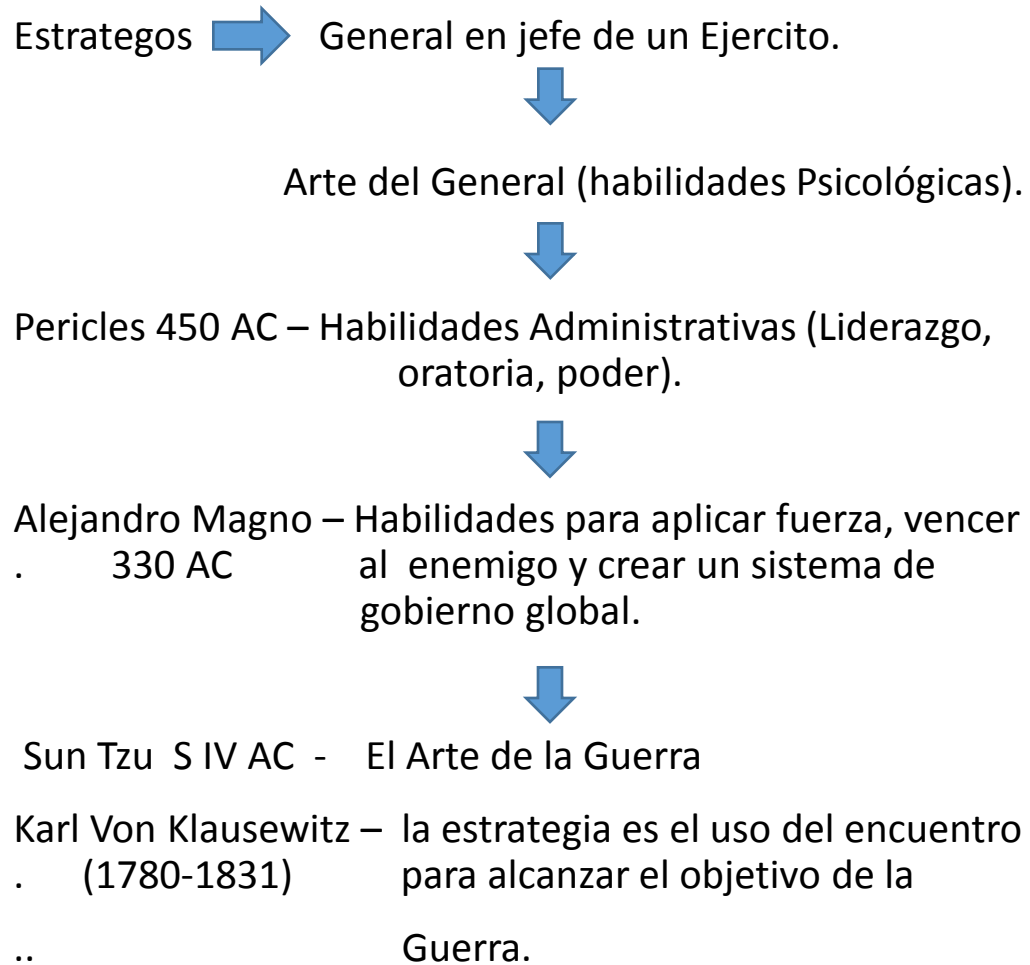


- **Empresa.**

- Entidad que reúne capital y trabajo para hacerlo producir.
- Grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios pendientes a la satisfacción a las necesidades de la comunidad.
- Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Conceptos Básicos del Curso

ESTRATEGIA



Conceptos Básicos del Curso

Erich Fromm

(1900 – 1980)

Psicoanalista, psicólogo social y filósofo humanista de origen Judio-Aleman.



Ajedrez: Una actividad donde los problemas deben ser resueltos: con la razón, con la imaginación y con la conciencia. Una necesidad de realizar, de que lo que se hace tenga impacto, despierte interés y sea objeto de una respuesta de los demás. El principio de efectividad se hace presente por el amor y el trabajo productivo.

(Erich Fromm)

akifroses.com

Concepto de estrategia



Conceptos Básicos del Curso

- “Es el *patrón* o *plan* 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 *asignar*, con base tanto en sus *atributos* como en sus *deficiencias* internas, 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 las acciones imprevistas de los *oponentes inteligentes*.”

James Brian Quinn.

Conceptos Básicos del Curso

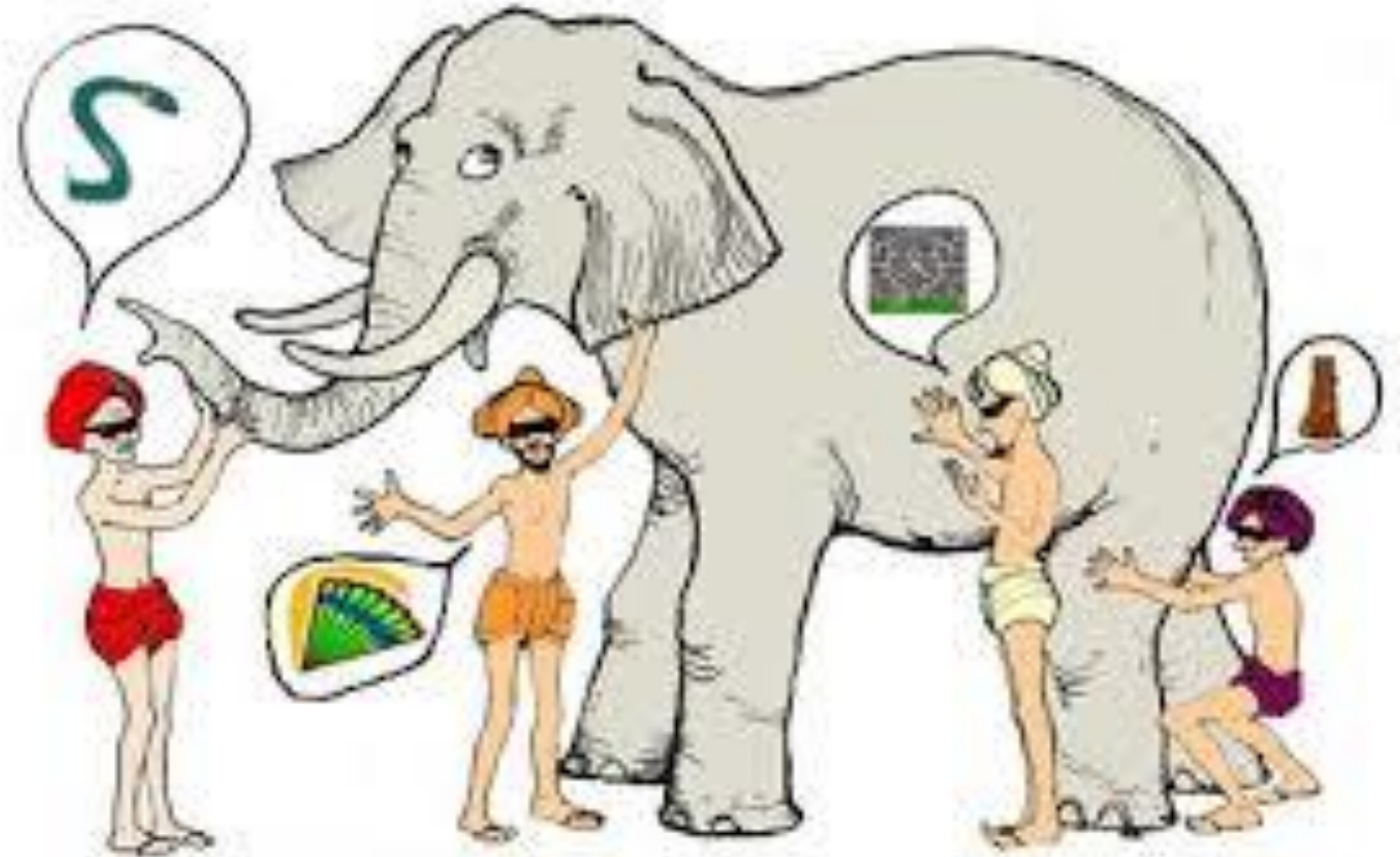
“La estrategia no sólo es un proceso analítico, sino que exige intuición, capacidad creativa, sensibilidad hacia las tendencias de mercado, conocimiento de lo que toda la empresa puede lograr y lo que son incapaces de hacer”.

Richard Koch.



Conceptos Básicos del Curso

Como formulamos estrategias?



10 escuelas de Mintzberg

- **Escuelas Prescriptivas.- (´60).**
 - Estrategia como gran diseño.
 - La estrategia es el resultado de un proceso intelectual consciente y deliberado.
 - La estrategia como plan.(´60 y ´70).
 - Proceso independiente y sistemático.
 - Supone que se puede prever los acontecimientos.
 - La estrategia como posición. (´80).
 - Seleccionar nuestra posición en el mercado.

10 escuelas de Mintzberg

- Escuelas Descriptivas.-
 - La estrategia Empresarial.
 - La estrategia existe en la mente del líder creador de la visión.
 - La estrategia Cognitiva.
 - La experiencia desempeña un gran papel en la formulación de la estrategia.
 - La estrategia de Aprendizaje.
 - Pequeños pasos, a medida que la organización se adapta aprende.
 - La estrategia de Poder.
 - Procesos de negociación.
 - La estrategia de Cultura.
 - Arraigado a su cultura, visto como colectivo y cooperativo.
 - La estrategia Ambiental.
 - La estrategia es un proceso reactivo, la iniciativa debe de buscarse en el contexto externo.

10 escuelas de Mintzberg

- Escuela de Configuración.
 - Agrupan el proceso de creación de la estrategia, el contenido de la misma, las estructuras de las organizaciones y sus contextos.

Conceptos Básicos del Curso

Las 5 P's de la Estrategia .- Henry Mintzberg

La estrategia como Plan.- Se desarrollan de manera intencional, consiente y con un propósito determinado, la estrategias pueden ser generales y específicas.

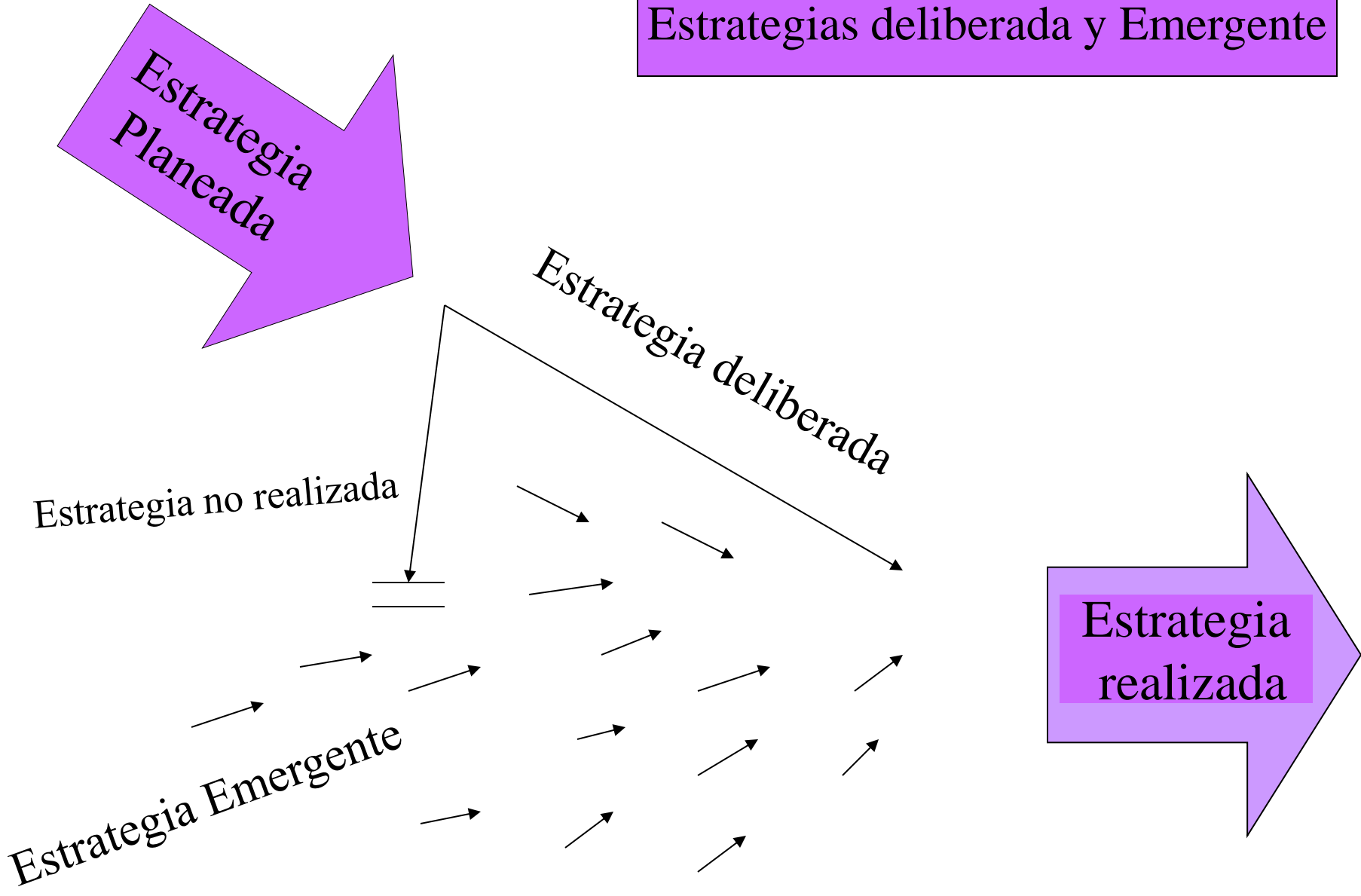
La estrategia como Patrón.- Es un modelo, un conjunto e acciones. Consistencia en el comportamiento.

La estrategia como Posición.- Llamadas también estrategias políticas, por contrarrestar las fuerzas de la competencia y ubicar a la empresa en un entorno externo.

La estrategia como Perspectiva.- Es compartida por los miembros de una organización, a través de sus intenciones y acciones.

La estrategia como Pauta de acción.- Maniobra.

Estrategias deliberada y Emergente



Estrategias para mejor y para peor.

- **“La estrategia establece una dirección”**
 - Ventaja.- Señala el rumbo. / Desventaja.- Puede servir como anteojera.
- **“La estrategia concentra el esfuerzo”**
 - Ventaja.- Promueve coordinación. / Desventaja.- Pensamiento Grupal.
- **“La estrategia define la organización”**
 - Ventaja.- Entender la organización./ Desventaja.- Simplificar y estereotipar.
- **“ La estrategia proporciona consistencia.”**
 - Ventaja.- Proporciona orden. / Desventaja.- No tomar en cuenta nuevos sucesos.

La escuela de Diseño

- Escuela más influyente, propone un modelo de creación de estrategia que concuerde las capacidades internas y las posibilidades externas (FODA).
- Las estrategias deben pasar el siguiente prueba:
 - Coherencia.- Los objetivos y políticas deben de estar alineados.
 - Consonancia.- Debe representar una respuesta adaptada al ambiente eterno.
 - Ventaja.- Debe crear una ventaja competitiva.
 - Viabilidad.- No debe crear problemas ni agotar los recursos.

La escuela de Diseño



La escuela de Diseño - Premisas

- La formación de la estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega.
- El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.
- Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.
- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.
- Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.
- Sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, pueden procederse a su aplicación.

La escuela de Diseño - Crítica

- Al colocarla a la organización en un nicho puede limitar su perspectiva.
- Entiende a la estrategia como un proceso de formulación y no de aprendizaje.
- La estructura debe seguir a la estrategia, que sucede cuando se cambia de estrategia? O es una estrategia tomada desde un escritorio?
- La estrategia puede promover la inflexibilidad y crear anteojeras.
- Se separa la formulación de la aplicación, el pensamiento queda desprendido de la acción.

La escuela de Diseño – Contextos y Contribuciones

- Existen ocasiones que un solo cerebro podría manejar toda la información importante para la formación de estrategia.
- Esa persona debe tener conocimiento completo, detallado e íntimo de la situación en cuestión.
- Los conocimientos pertinentes deben ser establecidos antes que se aplique una nueva estrategia proyectada. En otras palabras, la situación tiene que mantenerse relativamente estable, o al menos previsible.
- La organización en cuestión tiene que estar preparada para manejarse con una estrategia centralizada.

La escuela de Planificación

- Toma la misma idea básica de la escuela de diseño – FODA.
- Brinda especial atención a la formulación de objetivos y a la elaboración de presupuestos y planes operativos.
- ETAPAS.
 - Fijación de objetivos.- Cuantificación de objetivo como medio de control.
 - Verificación externa.- Conjunto de pronósticos que se realizan sobre el futuro.
 - Verificación interna.- Estudio de fortalezas y debilidades.
 - Evaluación de la estrategia.- Creación de Valor orientados al análisis financiero.
 - Puesta de operación de la estrategia.- Plan Maestro agrupa todos los planes operativos.
 - Fijar plazos para todo el proceso.

La escuela de Planificación - Premisas

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal , separado en etapas claras, cada una de ellas delineadas a través de listados y sustentada por técnicas.
- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de tal modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

La escuela de Planificación - Falacias

- De la predeterminación.- La organización debe de ser capaz de pronosticar el rumbo que seguirá su entorno.
- De la separación.- La estrategia se hace en una oficina y la ejecución en el campo.
- De la formalización.- Poner en un plan detallado la intuición.
- La Gran Falacia de la Planificación Estratégica.- *“como el análisis no es la síntesis, la planificación estratégica nunca ha sido creación de estrategia”*. La planificación no puede avanzar sin una estrategia previa. Debió haberse llamado “programación estratégica”.

La escuela de Planificación – 7 pecados.

1. El personal se hizo cargo del proceso.
2. El proceso dominio al personal.
3. Prácticamente, los sistemas de planeación estaban diseñados para no producir ningún resultado por bajar el nivel de participación de los ejecutores.
4. La planificación se centró en el juego más emocionante de las fusiones, adquisiciones y desinversiones a expensas del desarrollo del negocio principal.
5. Los procesos de planificación no lograron desarrollar verdaderas alternativas estratégicas.
6. La Planificación descuidó los requisitos organizacionales y culturales de la estrategia.
7. La previsión única fue poco apropiada para planificar en una era de reestructuración e incertidumbre.

La escuela de Planificación – Contextos y Contribuciones

- Actuar como analistas al comienzo proporcionando datos que los gerentes pueden pasar por alto.
- Pueden someter a escrutinio las estrategias que resultan al final para evaluar su viabilidad.
- Actuar como catalizadores para alentar cualquier forma de conducta estratégica que tenga sentido para una organización particular en un determinado momento, las organizaciones necesitan herramientas.

La escuela de Posicionamiento

“En las ciencias, como el amor, concentrarse en la técnica suele conducir a la impotencia”. Berger.

La era del management estratégico.

Porter : Estrategia competitiva.

La escuela de Posicionamiento - Premisas

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
- Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
- Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas.
- Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

La escuela de Posicionamiento - Oleadas

- 1ra Oledada: Orígenes en las máximas militares.
 - Sun Tzu.- El arte de la guerra. *“Las notas musicales son solo 5 pero sus melodías son tan numerosas que no podemos escucharlas a todas”, “cuando he ganado una batalla no repito mis tácticas sino que respondo a las circunstancias en una infinita variedad de maneras”.*
 - Von Clausewitz.- Estudio de estrategias de batalla de Napoleón.
 - Principios basados en Clausewitz. El objetivo, la acción ofensiva, magnitud, economía de fuerzas, maniobras (flexibilidad), unidad de mando, seguridad, sorpresa y simplicidad.

La escuela de Posicionamiento - Oleadas

- 2da Oledada: La búsqueda de asesoramientos imperativos.
 - BCG,. Matriz crecimiento participación y la curva de experiencia.
 - EEMG.- Efecto de la estrategias de MKT sobre las ganancias, desarrollado para GE. Intensidad de inversión, posición en el mercado, calidad de productos y servicios. Se utilizó para estimar el rendimiento esperado de la inversión, la participación de mercado y las ganancias.
 - *“ Todas las situaciones empresariales son básicamente similares ya que obedecen a las mismas leyes de mercado, por lo que un estrategia preparado pueden funcionar de manera útil en cualquier empresa; las características del producto no tienen importancia”*

Sidney Schoeffler Fundador de EEMG

La escuela de Posicionamiento - Oleadas

- 3ra Oledada: El desarrollo de propuestas empíricas.
Búsqueda sistemática de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas. Se empezó a creer que el estudio sistemático era capaz de revelar las estrategias ideales en determinadas situaciones.

Michael Porter.- *“Las estrategias de las empresas deben basarse en la estructura de mercado donde operan”.*

Elementos de la estructura de la industria , Cadena de Valor.

La escuela de Posicionamiento – Criticas.

- Esta orientado a lo económico y en especial a lo cuantificable como opuesto a lo social y lo político.
- La tendencia a industrias grandes refleja tendencia a la estabilidad, como ocurre en las otras dos escuelas, así también a tomar en cuenta a lo externo mas que a las capacidades internas.
- El calculo no solo puede impedir el aprendizaje y la creatividad sino el compromiso personal, se pueden perder detalles valiosos y peligrosos si solo se formula la estrategia desde la oficina.
- La estrategia puede llevar a permanecer en un lugar en vez de llegar a uno. Ejemplo Honda.

La escuela de Posicionamiento – Contextos y Contribuciones

- Reduce el papel de formulación de estrategia a análisis estratégico que apoyan este proceso.
- El análisis parecería ser apropiado para la creación de estrategia cuando las condiciones son lo bastante establecidas y estables.
- Ha abierto enormes avenidas para la investigación y ha proporcionado un poderoso conjunto de conceptos para la práctica.

La escuela Empresarial

- Promueve la imagen de la estrategia como perspectiva, el principal directivo es el Arquitecto de la estrategia, es el que tiene la VISIÓN.
- Agrega intuición, criterio, talento, capacidad y percepción.
- La visión es una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder.
- Permite que exista flexibilidad , de modo que el líder pueda adaptarla a su propia experiencia.
- Al igual que la escuela anterior tienen orígenes económico. Schumpeter “destrucción creativa”.

El gran líder y la personalidad del empresario.

La escuela Empresarial

- La mente del empresario para la creación de la estrategia.
 - La creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades.
 - En poder está centralizado en manos del principal directivo.
 - La creación de la estrategia se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.
 - El crecimiento es el principal objetivo de la organización.

La escuela Empresarial - Premisas

- La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, como una visión.
- El proceso de formación de la estrategia es semiconciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder.
- El líder promueve la visión.
- La estrategia es flexible y esta se vuelve premeditada y emergente.
- La organización es maleable, su estructura es simple, sensible a las directivas del líder.
- La estrategia tiende a tomar la forma de nicho de uno o mas sectores.

La escuela Empresarial - Crítica

- Dificultad de encontrar líder visionario.
- Exceso de personalismo.
- El líder puede acabar perdido en su visión.

La escuela Cognoscitiva

- Entender el proceso estratégico en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando la psicología cognoscitiva.
- Una Rama considera que se trata de un proceso y estructuración del conocimiento como un esfuerzo por producir alguna clase de película *objetiva* del mundo. Recreación.
- La otra rama considera a todo esto como *subjetivo*: la estrategia es una especie de interpretación del mundo. Creación.

La escuela Cognositiva - Premisas

- La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- Las estrategias surgen como perspectivas- bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos- que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.
- Según la rama objetiva de esta escuela, los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos o bien (según la rama “subjetiva”) son simples interpretaciones de un mundo que sólo existe en términos de cómo es percibido. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido.
- Como conceptos, las estrategias son difíciles de obtener. Una vez conseguidas son considerablemente menos óptimas, y cuando ya no resultan viables, es muy dificultoso cambiarlas.

La escuela Cognoscitiva- Crítica

- El management estratégico tiene mucho que aprender aun de la psicología cognoscitiva.
- Resultaría útil saber como la mente distorsiona o sino también como es capaz de integrar tal diversidad de información compleja.
- Esta corriente ha dado impulso al aspecto creativo de la planificación estratégica.
- Esta escuela es menos determinista que la de posicionamiento por tomar en cuenta los diferentes estilos del estratega.

La escuela de Aprendizaje

“Este es un curso de física avanzada. Eso significa que al profesor le resulta confuso el tema. Si no fuese así, el curso se llamaría física elemental.”

Luis Álvarez, premio Nobel, 1964

Esta escuela propone : Aprender con el tiempo. Capacidad de aprendizaje de la organización para desarrollar su Core Competence.

“Es una conducción que ya no aborda el manejo del cambio sino el manejo a través del cambio.”

“Esta escuela sugiere que la imagen tradicional de formulación de estrategia ha sido una fantasía que tal vez haya entrañado cierto atractivo para los managers, pero que no se corresponde con lo que verdaderamente ocurre en las organizaciones.”

La escuela de Aprendizaje - Premisas

- La naturaleza compleja e imprevisible del entorno de la organización, con frecuencia unida a la dispersión de las bases de conocimiento necesarias para la estrategia, evita el control premeditado; fundamentalmente, la creación de estrategia debe tomar forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo donde, en el límite, formulación y aplicación se vuelven imposibles de distinguir.
- Aunque el líder también debe aprender, es el sistema colectivo el que aprende, es ahí donde existen muchas estrategias en potencia.
- El aprendizaje se desarrolla de una manera emergente, mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo.
- El papel del líder es administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger nuevas estrategias.
- Las estrategias aparecen como patrones salidos del pasado, solo después, como planes para el futuro, y finalmente como perspectivas para orientar la conducta general.

La escuela de Aprendizaje- Crítica

- Ofrece una fuerza equilibradora para la premeditación racional.
- El aprendizaje esta en boga, sin embargo puede conducir a la misma desintegración de la estrategia, se puede considerar esto a no tener ninguna estrategia, perderla o tener una equivocada.
 - Ninguna estrategia. “organización que sale bien a pesar de sus torpezas”.
 - Estrategia perdida. Cuando un exceso de aprendizaje puede llegara socavar una estrategia coherente y perfectamente viable.
 - Estrategia equivocada.-La incapacidad de desaprender, lleva al surgimiento de estrategias que nadie quiere ni pretende.

La escuela de Poder

- La formación de estrategia es un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.
- La estrategia es un proceso de negociación y concesiones entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto.
- Micro y Macro Poder.

La escuela de Poder - Premisas

- La creación de la estrategia está moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización.
- La estrategia puede resultar de este proceso tiende a ser emergente, y a tomar la forma de posiciones y estratagemas más que de perspectivas.
- El micro poder considera que, a través de a persuasión, la creación de la estrategia es entre intereses locales y coaliciones cambiantes.
- El macro poder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas.

La escuela de Poder- Crítica

- La creación de la estrategia está referida al poder, pero no solamente a él.
- El papel de las fuerzas integradoras, como el liderazgo y la cultura tienden a menospreciarse en esta escuela, así como la noción de la estrategia en sí.
- El macro poder en formas de alianzas puede crear problemas graves de confabulación en una sociedad de grandes organizaciones.
- Tiene poco sentido describir la creación de estrategia como proceso carente de poder y de recursos políticos.

La escuela Cultural

“Todo es tan simple, no tienes más que cambiar tu concepto del mundo”

- Creación de la estrategia como proceso colectivo.
- El poder toma la organización y la fragmenta, la cultura une a un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada organización.
- Mientras que el poder se centra en el interés propio esta se interesa en el común.

- Cultura Organizacional : Conocimiento colectivo.
- Influencia de la antropología.

La escuela Cultural - Premisas

- La creación de la estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.
- Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal.
- Por lo tanto, los miembros de una organización sólo puede describir en forma parcial las convicciones que sustentas su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos.
- Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y reflejada en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva.

La escuela Cultural - Crítica

- Vaguedad conceptual.
- Puede desalentar un cambio necesario.
- Puede estimular una especie de estancamiento.

La escuela Ambiental

- Creación de la estrategia como medio reactivo.
- El entorno es el principal actor para la formulación de la estrategia.

La escuela Ambiental - Premisas

- Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia.
- La organización puede responder a estas fuerzas o bien pueden ser expulsadas por ellas.
- De este modo, el liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.
- Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta cuando empiezan escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. Es ahí cuando mueren.

La escuela Ambiental - Crítica

- Tiene una visión restringida de la decisión estratégica.
- Las dimensiones del entorno suelen ser abstractas o vagas, la estrategia se relaciona con la selección de posiciones específicas.
- Nos enseña sobre poblaciones de organizaciones y entornos.

La escuela de Configuración

- Creación de la estrategia como proceso de transformación.
- Junta todo lo anterior pero con un ángulo en particular, cada escuela en su propio momento.
- Describe la estabilidad relativa de la estrategia dentro de determinados estados, interrumpidos por saltos ocasionales y bastante drásticos hacia otros nuevos.

La escuela de Configuración- Premisas

- La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características, esto lleva a un tipo de estrategias.
- Los períodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación, un salto hacia otra configuración.
- Estos cambios de estado pueden configurarse en el tiempo en secuencias regulares.
- La clave está en mantener la estabilidad, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación.
- La creación de la estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal.
- Las estrategias resultante adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas o talvez de estratagemas, pero cada uno en su momento.

La escuela de Configuración - Crítica

- Las configuraciones representan un sistema para teorizar, precisamente porque son fáciles de entender y enseñar.
- Las organizaciones vienen en tonos de gris, no solo en blanco y negro.