



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTIN DE PORRES

# Administración Moderna

Formulación de la estrategia en entornos de  
híper turbulencia.

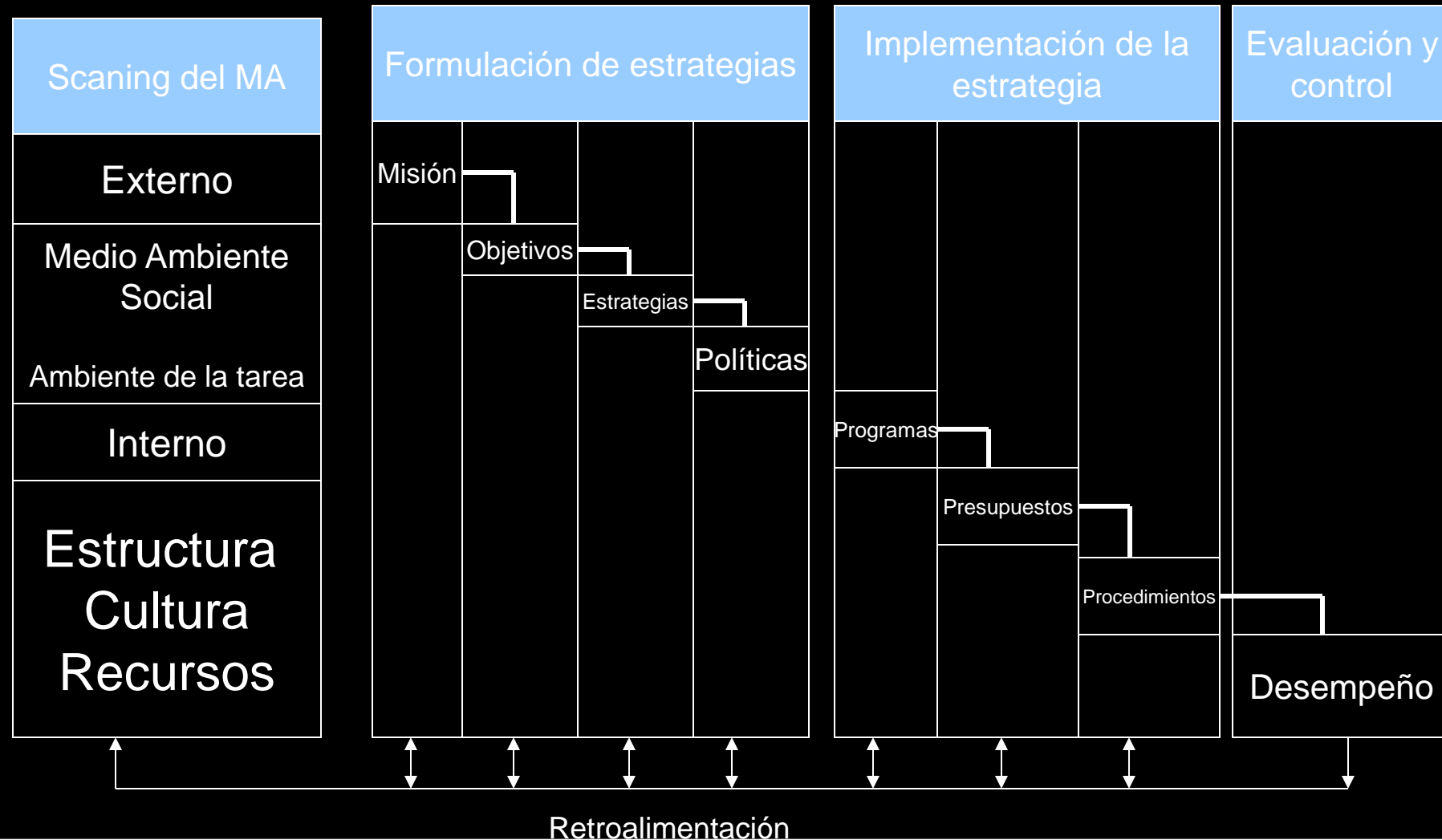
Semana 2 Sesión: 4

Profesor:

**MBA. Percy Coll Santillán**



# Modelo de Administración Estratégica



Market Growth

HIGH

LOW



Illustration by Kristof Obmannstein



HIGH

Market Share

LOW

# EL PROPOSITO ESTRATEGICO

- Cómo abordan el análisis de los competidores en occidente:

1.- Analizan los recursos existentes (humanos, técnicos y financieros), no analizan la capacidad de generar recursos y el ritmo en que construyen una nueva ventaja competitiva.

“ Es una fotografía de un auto en movimiento”

Conceptos como “Calce estratégico” (recursos y oportunidades), “estrategias genéricas” (bajo costo vs diferenciación vs focalización), “Jerarquía estratégica” (objetivos, estrategia y tácticas) han precipitado a menudo el proceso de declinación competitiva.

## En 1970...

- Komatsu, 35% del tamaño de Caterpillar (en ventas).
- Honda mas pequeña que American Motors.
- Canon era más pequeño que Xerox.

## En 1985 a 1987...

- Komatsu era una empresa de USD 2,800 millones.
- Honda fabricaba tantos autos como Chrysler.
- Canon había igualado la participación de Xerox.

“Todos los hombres pueden ver la táctica de una conquista pero lo que ninguno puede ver es la estrategia de la victoria” Sun-Tzu.

# Rehacer la estrategia. Modelos.

- **Mantener calce estratégico.**

- Reducir ambiciones a recursos.
- Búsqueda de ventajas inherentemente sustentables.
- Apunta a la búsqueda de nichos.
- Intenta reducir el riesgo financiero elaborando un portafolio amplio de negocios generadores y consumidores de efectivo.
- Los recursos se asignan a la unidades de producto-mercado donde la relación está definida por productos, canales y clientes comunes.
- Nivel corporativo y de negocios se debe ajustar a los objetivos financieros. Negocios y funcionales : restringir medios para lograr estrategia, procedimientos operacionales, mercado, y practicas de la industria.

- **Aprovechar recursos.**

- Alcanzar metas en apariencia inalcanzables.
- Necesidad de acelerar el aprendizaje de la organización para construir nuevas ventajas.
- Búsqueda de nuevas reglas que puedan reducir el valor de las ventajas del incumbente.
- Intenta reducir el riesgo competitivo asegurando un portafolio de ventajas bien equilibrado y suficientemente amplio.
- Las inversiones se realizan en las competencias centrales, así como en la unidades producto-mercado.
- Corporativo y de negocio, adhesión a un propósito estratégico. Negocios y funciones adhesión a metas o desafíos a mediano plazo.

# El propósito estratégico:

- captura la esencia de ganar.
- Es estable en el tiempo.
- Fija un objetivo que merece esfuerzo y compromiso personal.

“La planificación estratégica es valiosa, pero el liderazgo global es un objetivo que está fuera del alcance de la planificación.”

# Para un desafío eficaz la alta dirección debe:

- Crear un sentido de urgencia, casi de crisis.
- Desarrollar un foco de competencia en todos los niveles, mediante el uso extendido de la inteligencia competitiva.
- Proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan para trabajar eficazmente.
- Dar tiempo a la organización para digerir un desafío antes de lanzar el siguiente:
- Establecer hitos y mecanismos de revisión claros para monitorear el progreso.



- “la capacidad de una organización para mejorar sus habilidades existente y aprender otras nuevas es la ventaja competitiva más defendible de todas”.
- “para los competidores inteligentes, la meta no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva, el arte de mantener los riesgos competitivos dentro de proporciones manejables”.

# Cuatro enfoques para la innovación competitiva

- Creación de distintas capas de ventaja.
- La búsqueda de brechas.
- El cambio de reglas de juego.
- La competencia mediante la colaboración.

- “ la meta del estratega no es encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa”.

# Strategy as Simple Rules

- “En la estrategia tradicional la ventaja viene de explotar recursos o establecer posiciones de mercado. En la estrategia como regla simple, por el contrario, en la estrategia como regla simple la ventaja viene de apoderarse con éxito de las oportunidades fugaces”.
- “...procesos estratégicos claves y desarrollar reglas simples que formen estos procesos...”

## Tres Aproximaciones a La Estrategia

Los gerentes que compiten en negocios, pueden escoger entre tres distintas maneras de pelear.  
Ellos pueden construir una fortaleza y defenderla; ellos pueden nutrirse y apalancarse de los únicos recursos;  
o ellos pueden flexiblemente perseguir fugaces oportunidades dentro de reglas simples.  
Cada aproximación, requiere diferentes set de habilidades y trabaja mejor bajo diferentes circunstancias.

	Posición	Recursos	Reglas Simples
Lógica de la Estrategia	Establecer Posición	Recursos apalancados	Perseguir oportunidades
Pasos de la Estrategia	Identificar un mercado atractivo Localice una posición defendible Fortifique y defienda	Establecer una visión Construir recursos Apalancarse a través de los mercados	Saltar hacia la confusión Continuar moviéndose Agarre las oportunidades Terminar fortalecido
Pregunta de la Estrategia	Donde debemos estar?	Que debemos ser?	Como debemos proceder?
Fuente de Ventaja	Unica, posición valiosa con fuertemente integrado sistema de actividad	Unicos, valuales, e inimitables recursos	Procesos claves y única estrategia de reglas simples
Trabaja mejor en	Cambios lentos Mercados bien estructurados	Cambios moderados Mercados bien estructurados	Cambios Rápidos Mercados ambiguos
Duración de la Ventaja	Sostenible	Sostenible	Impredecible
Riesgo	Sería muy difícil alterar la posición como el cambio de las condiciones	La compañía sería muy lenta para construir nuevos recursos como el cambio de las condiciones	Los gerentes estarían muy tentados en ejecutar sobre oportunidades prometedoras
Meta de Performance	Rentabilidad	Dominio de largo plazo	Crecimiento

## Reglas Simples Resumen

En mercados turbulentos, los gerentes deben coger oportunidades flexiblemente- pero la flexibilidad debe ser disciplinada.

Las compañías inteligentes se enfocan en procesos claves y reglas simples.

Diferentes tipos de reglas ayudan a los ejecutivos a manejar diferentes aspectos de coger oportunidades.

Tipo	Propósito	Ejemplo
<b>How-to rules</b>	Elas sacan claves de cómo un proceso es ejecutado " Que hace nuestro proceso único"	Las reglas de Akami para el proceso de servicio al consumidor: el staff debe consistir en tecnicos gurus, cada pregunta debe ser contestada sobre la primera llamada o e-mail, y el ataff de I & D deben rotar en servicio al cliente
<b>Reglas Límite</b>	Elas enfocan a sus gerentes sobre cuales oportunidades pueden ser perseguidas y cuales quedarían fuera	Las reglas de adquisiciones de Cisco: compañías a adquirir deben tener más de 75 empleados, 75% de los cuales deben ser ingenieros
<b>Reglas de Prioridad</b>	Ellos ayudan a los gerentes a rankear las oportunidades aceptadas	La regla de Intel para asignar capacidad de manufactura: la asignación, es basada sobre el margen total del producto
<b>Reglas de Tiempo</b>	Elas sincronizan a los gerentes con el paso de las oportunidades que emergen y otras partes de la compañía.	Las reglas de Nortel para el desarrollo del producto: los equipos del proyecto deben saber que cuando un producto debe ser enviado al consumidor lider debe ganar, y el tiempo del desarrollo del producto debe ser menos de 18 meses.
<b>Reglas de Salida</b>	Elas ayudan a los gerentes a decidir cuando dejar las oportunidades de ayer	Las reglas de Oticon para sacar el enchufe sobre proyectos en desarrollo: si un miembro del equipo clave-gerente o no- escoge dejar el proyecto por otro dentro de la compañía, el proyecto es muerto