

# Planeación Estratégica



Fabrizio Marcillo Morla MBA

[barcillo@gmail.com](mailto:barcillo@gmail.com)  
(593-9) 4194239



# Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
  - Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
  - ◆ Producción.
  - ◆ Administración.
  - ◆ Finanzas.
  - ◆ Investigación.
  - ◆ Consultorías.

[Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL](#)

# Planeación

- Es la función básica de la gerencia.
- Es preparar la organización para el futuro: determinar donde estamos, donde queremos ir y como. Inventar el futuro.
- Es prepararse personalmente para el futuro.
  - ◆ La palabra convence, el ejemplo arrastra.
- Propósitos básicos:
  - ◆ Encauzar el cambio.
  - ◆ Generar capacidad de respuesta (flexibilidad).
  - ◆ Obtener ventaja competitiva duradera.

# Planeación

- Existen 2 tipos basicos de planeacion:
- Operativa o Tactica.
  - ◆ Capitanes & Tenientes.
  - ◆ Gerencia Media.
- Estratéfica.
  - ◆ Generales.
  - ◆ Alta Gerencia.



# Lectura

- Drucker P. (1994)- The Theory of Business. Harvard Business Review Sep-Oct 1994 pp. 95-104.
- Naumann E, Jackson D. “One More Time: How do You Satisfy Customers?”



# Planeación

## Rango Acción

Toda Organiz.



Unidades  
Especificas

## Tiempo

Largo Plazo



Corto Plazo

## Nivel

Corporación



División

Unidades

# Tipos de Planeación

## Planeación Estratégica

- Crecimiento a L/P.
- Largo Plazo.
- Mayor riesgo e incertidumbre.
- Alta Gerencia.
  
- Detalle moderado.
- Toda la Org.

## Planeación Operativa

- Implementación de planes estratégicos.
- Corto Plazo.
- Menor riesgo e incertidumbre.
- Gerencia Media y operativa.
- Mayor detalle.
- Unidades específicas.

# Estrategia



- Es el arte y ciencia de los generales.
- Definición de cómo competir.
  - ◆ Creación de posición única y valuable.
  - ◆ La esencia es decidir que no hacer.
- Define posición competitiva en un SI.
- Consistencia de propósito en actividades de la empresa para lograr dicha posición.
- Da dirección para tomar decisiones significativas, y guía sobre que no hacer.



# Estrategia

- Empresa necesita campo de acción bien definido y dirección de crecimiento.
- Objetivos por si solos no satisfacen esta necesidad.
- Se requieren reglas adicionales de decisión para que empresa tenga crecimiento lucrativo y ordenado.
- Estrategia o concepto del negocio de la empresa. (Teoría del Negocio)
- Orientación específica pero permitiendo el desarrollo.

# Estrategia o No?

- No estrategia, solo búsqueda de rentabilidad:
  - ◆ Ahorra tiempo y dinero de planear estratégica.
  - ◆ Campo de oportunidades potenciales no restringido.
  - ◆ Puede retrasar compromiso hasta tener mejor información.
- Desventajas:
  - ◆ No hay reglas para guiar búsqueda de nuevas oportunidades.
  - ◆ Decisiones sobre proyectos de calidad inferior. Por no tener enfoque para esfuerzos.
  - ◆ No prevé que hacer cuando no se sabe que hacer. Provisión formal para desconocimiento parcial.
  - ◆ Patrón de asignación de recursos no eficiente.
  - ◆ No capacidad interna para anticipar cambio.
  - ◆ Desorganización por falta de fin común.

# Estrategia Competitiva

- Toda empresa que compite en un sector industrial tiene una estrategia competitiva, la que pudo ser desarrollada:
  - ◆ Explícitamente: proceso de planeación.
  - ◆ Implícitamente: a través de la actividad de los diferentes departamentos. Raramente es la mejor.
- Proceso de definición de estrategia competitiva:
  - ◆ Como va a competir la empresa.
  - ◆ Cuales deben ser sus objetivos.
  - ◆ Que políticas o tácticas serán necesarias para alcanzarlos.
- Objetivo de EC de empresa en sector industrial es encontrar posición en dicho sector, donde pueda defenderse mejor contra fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

# Estrategia Competitiva

## ■ Objetivos:

- ◆ Definición de cómo va a competir la empresa.
- ◆ Objetivos de rentabilidad, participación del mercado, responsabilidad social, etc.

## ■ Tácticas:

- ◆ Mercado objetivo.
- ◆ Comercialización.
- ◆ Ventas.
- ◆ Distribución.
- ◆ Fabricación.
- ◆ Mano de obra.
- ◆ Compras.
- ◆ R&D.
- ◆ Finanzas y control.
- ◆ Línea de producto.

# Historia PE

- 1930's se inicia planeación federal en respuesta a la Gran Depresión.
- Planeación Estratégica en 2ª Guerra Mundial.
- Desarrollo Industrial después de WW II.
- Desde 1960's, Sistemas de Planeación-Programación-Presupuestación (PPBS) con enfoque sistemático usado en gobierno.
- Hoy: Uso generalizado en todo tipo de organizaciones.

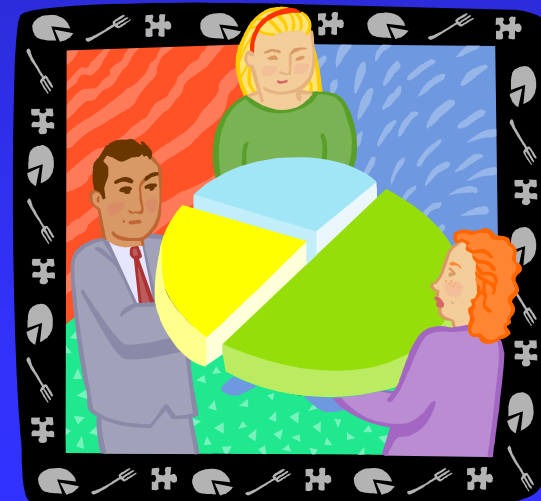
# Planeación Estratégica

- Retorno a inversión sostenido y superior a otros competidores del SI requiere ventaja competitiva superior:
  - ◆ Manera de dar valor a clientes que no puede ser igualada por otros.
- Retornos superiores requieren inversión en capacidades que permitan mejorar y renovar ventaja en el futuro.
- Estrategia : Definición de ventaja competitiva y desarrollo de actividades, recursos y capacidades que permitan mantener ventaja en mundo cambiante:
  - ◆ Competir diferentemente.
  - ◆ Posicionamiento único.
  - ◆ Clientes objetivos especiales.
  - ◆ Formas innovadoras de hacer cosas.



# Definición PE

- Proceso administrativo de desarrollar y mantener concordancia estratégica entre metas y capacidades de organización. Basado en valores, misión clara, objetivos y metas de apoyo.
- Proceso de desarrollar y mantener correspondencia entre objetivos y capacidades de una empresa y sus posibilidades de marketing.



# Razones Para Hacer PE

- Prepararse para el cambio.
- Dar una dirección común para el futuro.
- Moverse de donde organización se encuentra ahora a punto donde quiere estar en el futuro.
- Facilita comunicación y participación y promueve tomas de decisión ordenadas.
- Abre mente de gerentes, da nuevas perspectivas, desafía creencia actuales y desarrolla visión de ventaja competitiva.
- Proceso genera “darse cuenta” de cosas.



# Características de PE

- Establece misión y estrategia corporativa.
- Responde: Porqué? Quien? Qué? Cuando? Donde? Como?
- Largo plazo.
- Contínuo.
- Flexible.
- Medible y controlable.
- Análisis de ambientes internos y externos.
- Decisiones fundamentales que moldeen y guíen lo que organización hace, y porqué lo hace.



# Elementos de PE

- Información: Auditorías Interna y Externa.
- Análisis:
  - ◆ Competencia en Sector Industrial
  - ◆ F, O, D, A.
- Resultados: Especificar objetivos y metas.
- Medios: Formas como los objetivos se buscan.
- Recursos: Tipos y cantidad, como son generados y como son distribuidos.
- Implementación: Como se ejecutan los planes.
- Control: Como se monitorea la implementación y ajustes de ser necesario.

# Que Incluye PE?

- Análisis del sector industrial:
  - ◆ Rentabilidad del sector pasado, presente y futuro.
- Posicionamiento:
  - ◆ Fuentes de ventaja competitiva.
- Análisis de la competencia:
  - ◆ Pasado, presente y proyección futura.
- Auditoria de posición:
  - ◆ Evaluación de posición relativa y sustentabilidad.

# Que Incluye PE?

- Generación de opciones:
  - ◆ Mirada creativa a nuevos clientes y oportunidades.
- Evaluación de capacidades:
  - ◆ Posicionamiento para futuras oportunidades.
- Definición de estrategia:
  - ◆ Valores, Posición, misión, visión, compromisos.



# Pasos de PE

- Valores, Razón de Ser, Visión.
- Misión.
- Análisis de Situación y Ambiente (FODA).
- Metas.
- Objetivos.
- Estrategias de mercado.
- Estrategias unidades de negocio.
- Implementación, evaluación y control.

# PE: Valores

- Principios intrínsecos que gobiernan organización.
- En contexto con el futuro.
- Dan marco para toma de decisiones.
- Típicamente describen:
  - ◆ Valores morales.
  - ◆ Respeto por las personas.
  - ◆ Responsabilidades a la sociedad.
  - ◆ Compromiso a excelencia y/o innovación.

# PE: Razón de Ser



- Pregunta más importante y difícil.
- Propósito y Dirección general, informal, intrínseco a menudo no escrito de establecer y mantener un negocio o una compañía.
- Porqué de negocio.
- Core Competences (intereses de fondo).
- Como crear VALOR (satisfacer cliente ).

# Satisfacción al Cliente

## ■ Factores de Higiene:

- ◆ Prevenir insatisfacción del cliente.
- ◆ Esperados por el cliente.
- ◆ Presencia no necesariamente contribuyen a satisfacción.
- ◆ Ausencia da insatisfacción.

## ■ Factores de Satisfacción:

- ◆ Contribuyen a satisfacer cliente.
- ◆ Crean ventaja competitiva.



# Factores de Higiene

- Credibilidad:
  - ◆ Fidedigno, Creible, Honesto.
- Fiabilidad:
  - ◆ Producto hace lo que tiene que hacer.
  - ◆ Compañía está cuando se la necesita.
  - ◆ Habilidades básicas.
- Accesibilidad:
  - ◆ Puede ser contactado facilmente.
- Entrega:
  - ◆ A tiempo.
- Exactitud:
  - ◆ Entregas y Facturas.
  - ◆ Especificaciones.
- Calidad y precios básicos.

# Factores de Satisfacción

- Respuesta:
  - ◆ Pronto Servicio, Respuesta Inmediata.
  - ◆ Atención personalizada.
  - ◆ Rápida Solución Problemas.
- Cortesía:
  - ◆ Cliente tratado con respeto y consideración.
- Empatía:
  - ◆ Toma el tiempo para entender situación cliente.
  - ◆ Provee servicios extra.
- Calidad Excepcional:
  - ◆ Durable.
  - ◆ Excelencia Técnica.
  - ◆ Relación Calidad / Precio alta.
- Personal.
  - ◆ Bien entrenado y conocedor.

# Mantener Satisfacción de Cliente a L/P...

- Entender que puede ir mal.
- Enfocarse en cosas controlables.
- Hacer de medición de satisfacción al cliente una prioridad continua.



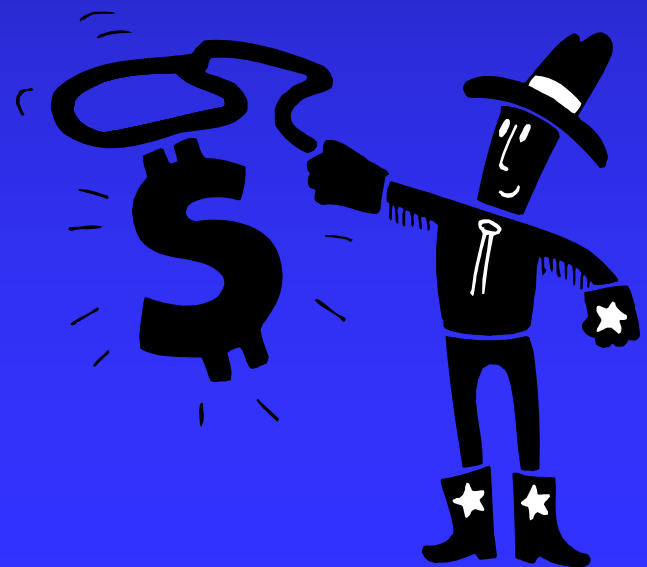
# Formas de Medir Satisfacción del Cliente...

- Valor total de vida de cliente.
- Valor de orden promedio.
- Costos de adquisición y retención de clientes.
- Tasa de retención de clientes.
- Recomendaciones.



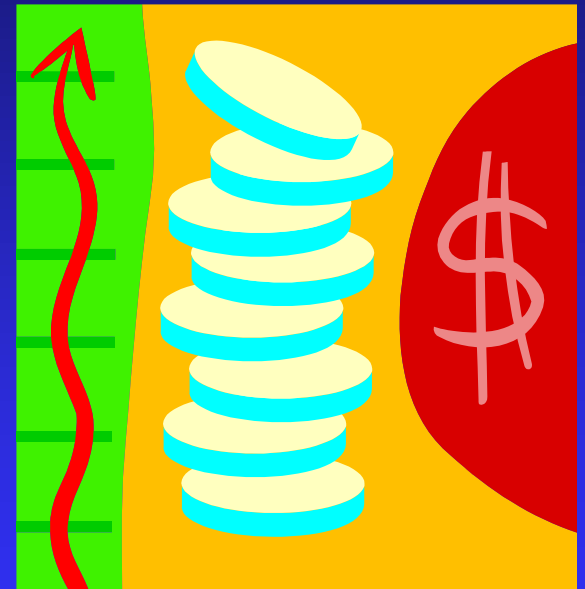
# Valor

- Evaluación subjetiva del cliente de los beneficios respecto a los costos.
- No es algo intrínseco de un producto o servicio, si no que es algo percibido por el cliente.
- No tiene que ver con costo de producción, sino con percepción que cliente tenga de ese bien.
- Agregar valor a un bien o servicio es el objetivo de la mayoría de las empresas.



# Valor

- Características que cliente percibe como parte del valor de un producto son:
  - ◆ Calidad.
  - ◆ Belleza.
  - ◆ Exclusividad.
  - ◆ De moda.
  - ◆ Marca.
  - ◆ Tecnología.
  - ◆ Durabilidad.
  - ◆ Precio.
  - ◆ Soporte y Garantía.
  - ◆ Atención.
  - ◆ Etc.



# No me ofrezcan...

- Ropa, sino apariencia atractiva.
- Zapatos, sino comodidad para mis pies y el placer de caminar.
- Una casa, sino seguridad, comodidad y un lugar limpio y feliz.
- Libros, sino horas de placer y el provecho del conocimiento.
- Discos, sino el placer de la música.
- Herramientas, sino la posibilidad y la satisfacción de hacer las cosas con mis manos.
- Muebles, sino la comodidad y tranquilidad de un lugar acogedor.
- Cosas, sino ideas, emociones, ambiente, sentimientos.

**EN QUE NEGOCIO ESTOY?**

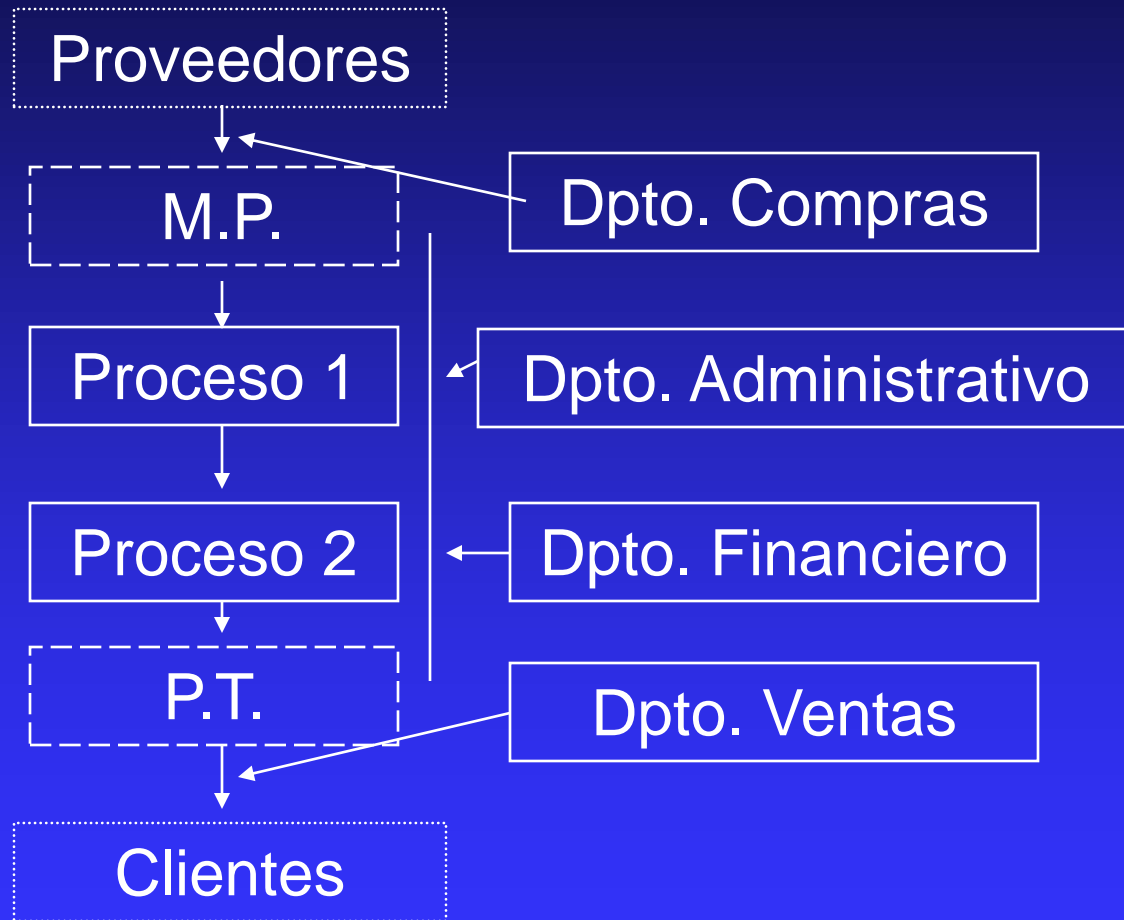
# Cadena De Valor

- Todas las actividades de empresa, desde compra hasta servicio de post ventas, incluyendo actividades de apoyo.
- Análisis de cómo cada actividad agrega valor afectando al costo o a la diferenciación.
- Identifica actividades importantes que involucran varias funciones o son hechas por alianzas o proveedores.
- Competencia toma forma de red, alianza de una empresa con sus proveedores y distribuidores, compitiendo con otras redes.
- Empresa puede hacer cosas diferente y agregar valor por forma como maneja actividades o relaciones con otras empresas en su red.



# Cadena De Producción

## Cadena De Valor



# PE: Visión

- Que se quiere del negocio.
- Visión realista de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro.
- Busca crear una imagen atractiva de un futuro deseable.
- Una guía inspiradora para las acciones para cumplir la misión.



# PE: Visión

- Que quisieramos ser de aqui a 3 años?
- En que negocio deberiamos de estar?
- A donde queremos ir?
- Que futuro queremos inventar?
- Cual es la compañía en la que yo quiero trabajar?
- Cual es nuestro sueño con plazo?

# PE: Visión

## ■ Propósitos:

- ◆ Motivar, ojalá inspirar.
- ◆ Establecer un norte para la organización.
- ◆ Definir que significa “éxito”.

## ■ Pautas para su formulación:

- ◆ Debe de estar en concordancia con la misión.
- ◆ Suficientemente específica para que guíe y  
Suficientemente amplia para que pueda crecer.
- ◆ En términos que entienda toda la organización.

# Visión: Fundeshe

- Creciendo juntos con nuestra gente y con aquellos a quienes servimos, llegar a ser una fundación ágil, solvente y solidaria para poder cumplir con las aspiraciones nuestras y de quien menos tienen.

Fundación Para el Desarrollo del Habitat  
de Esmeraldas



# Visión: Amoco

- “Amoco será una empresa con actividades globales, reconocida por sus empleados, clientes, competidores, inversionistas y público en general por su preminencia en todo el mundo. Seremos la vara que sirva a las otras empresas para medir su actuación. Nuestros sellos serán la innovación, la iniciativa y el trabajo en equipo de nuestro personal, así como nuestra capacidad para anticipar y responder debidamente a los cambios y para crear oportunidades”.

American Oil Company

# Vision: ESPOL

- Ser líder y referente de la Educación Superior de América Latina.



# PE: Visión

- “Visión = Misión + estrategia + cultura.”
  - ◆ Mark Lipton.
- “La tarea del estratega no consiste en ver la compañía como es... sino en lo que puede convertirse.”
  - ◆ John Trets, presidente de Greyhound inc.





# PE: Misión

- Propósito y Dirección general, escrito de un negocio o una compañía.
- Generalmente menciona los valores de la compañía y forma de satisfacer al cliente.
- Determina: “En que negocio estamos?”.
- Da una explicación clara y concisa de razón de ser.
- Corto, al grano, enfoca proposito y razón de ser, esperanzas de logros.

# PE: Misión

- Quienes somos?
- En que negocio estamos?
- Cual es nuestra razón de ser?
- Quienes son nuestros clientes?
- A quienes benefician nuestros esfuerzos?
- Cual es nuestra filosofía operativa?
- Cual es nuestra ventaja competitiva?
- Que valor exclusivo ofrecemos a nuestros clientes?
- Estamos describiendo lo que hacemos o el porque lo hacemos?

# PE: Misión

## ■ Propósitos:

- ◆ Motivar, ojalá inspirar.
- ◆ Establecer tono y filosofía.
- ◆ Informar de capacidades distintivas de organización.
- ◆ Distinguirlo de las demás de su campo.

## ■ Pautas para su formulación:

- ◆ Debe de estar en concordancia con la visión.
- ◆ Suficientemente específica para que guíe y  
Suficientemente amplia para que pueda crecer.
- ◆ En términos que entienda toda la organización.

# PE: Misión

- La misión es propósito, la visión es dirección.
  - ◆ Stephen George.
- El nombre, los estatutos o los artículos de incorporación de una empresa no la definen. Lo único que permite a la empresa contar con objetivos claros y realistas es una definición clara de su misión y del propósito de la organización.
  - ◆ Peter Drucker.

# Misión: McDonalds

- QSC=V.
- Q= Quality.
- S= Service.
- C= Cleanliness
- V= Value.



# Misión: Fundeshe

- Hacer más con los que menos tienen.



# Misión: ESPOL

- Formar profesionales de excelencia, líderes, emprendedores, con sólidos valores morales y éticos que contribuyan al desarrollo del país, para mejorarlo en lo social, económico, ambiental y político. Hacer investigación, transferencia de tecnología y extensión de calidad para servir a la sociedad.

# Estrategia

- Los pasos (camino, forma de pensar) que se van a seguir para lograr los objetivos de la empresa.
- Son a largo plazo.
- Los cambios se originan de los lideres no del grupo.



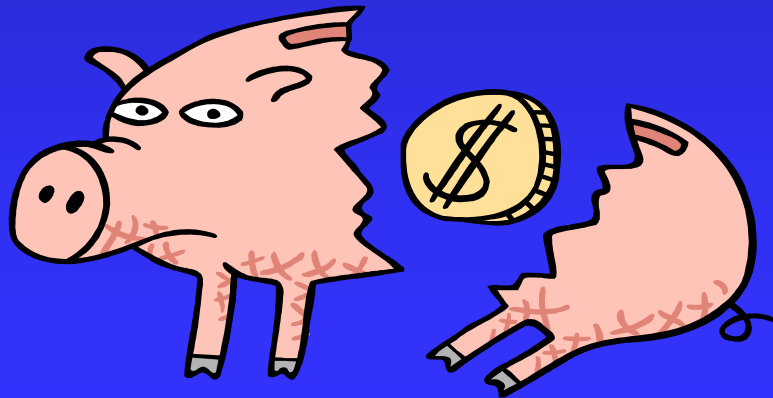


# PE: Análisis de Situación

- FODA:
  - ◆ Determina Fortalezas y Debilidades (Interno).
  - ◆ Determina Oportunidades y Amenazas (Externo).
- Interno refiere a personal, recursos, facilidades, tecnología, moral, valores, etc.
- Externo refiere a competencia, situación país/mundo, mercados, etc .

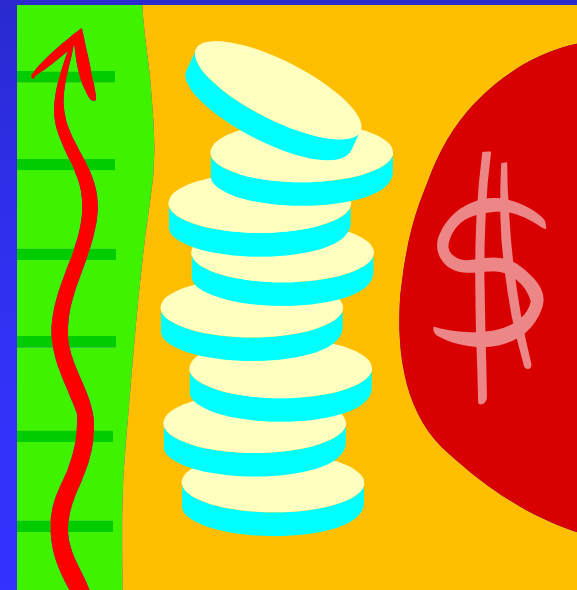
# Recomendaciones Análisis de Situación

- Analisis no es panacea.
- Información es lo importante:
  - ◆ Fuentes Primarias: recogida con enfoque al problema.
  - ◆ Fuentes Secundarias: ya existente.
- Beneficios versus costos deben evaluarse.



# Componentes de Analisis de Situación

- Ambiente de Tareas.
- Ambiente Interno.
- Ambiente de Clientes.
- Ambiente Externo.



# Ambiente de Tareas

- Incluye todos los actores involucrados en producir, distribuir y promover el bien o servicio, incluyen:
  - ◆ La Compañía.
  - ◆ Proveedores.
  - ◆ Distribuidores.
  - ◆ Vendedores.
  - ◆ Cliente objetivo.



# Ambiente Interno

- Revisa las metas, objetivos, estrategias y desempeño actuales.
- Evalúa los recursos y capacidades disponibles.
- Entender las fortalezas y debilidades de la cultura y estructura organizacional.

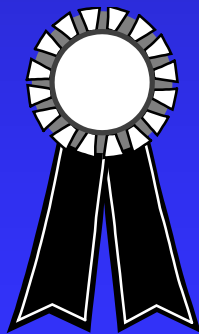


# Analisis de Capacidades

- Concebir y diseñar.
- Producir.
- Mercado.
- Administrar.
- Finanzas.



# Entender Competencias y Capacidades



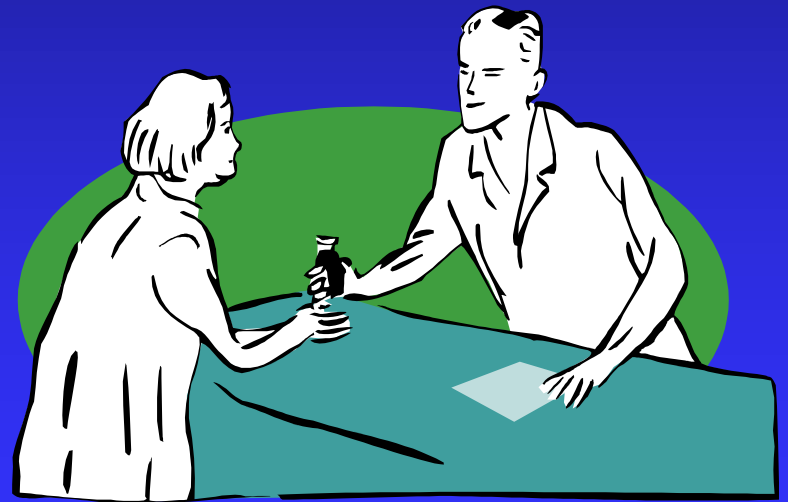
# Ambiente de Clientes

- Identificar clientes actuales y potenciales (No clientes).
- Entender necesidades de Clientes actuales y potenciales.
- Determinar características básicas de los productos de la compañía y los competidores que satisfacen las necesidades de los clientes.
- Entender que capacidades se necesitan para satisfacer estas necesidades.
- Anticipar cambios en las necesidades de los clientes.



# Entender el Mercado Objetivo

- Quien?
- Que?
- Donde?
- Cuando?
- Porque?



# Ambiente Externo

- Economico.
- Politico.
- Legal/Regulaciones.
- Tecnológico.
- Sociocultural.
- Competitivo.



Importante entender interacciones entre estas fuerzas.

# Fuerzas Competitivas

- Quienes son competidores actuales y potenciales?
- Competencia marca:
  - ◆ Productos similares en características y beneficios para mismos clientes?: Coca vs Pepsi.
- Competencia Productos:
  - ◆ Compite con misma clase productos (dif. característica, beneficio y precio)?: Cola vs Gallito.
- Competencia generica:
  - ◆ Productos muy distintos satisfacen las mismas necesidades o problemas?: Coca vs Tampico.
- Competencia presupuesto total:
  - ◆ Que productos que satisfacen otras necesidades compite por los mismos recursos financieros de los mismos clientes?: Coca vs. Papitas.
- Competencia por Recursos:
  - ◆ Que empresas (sin importar su producto) no compiten por clientes, sino por recursos: Acuicultura vs Agricultura (o Turismo)

# Aspectos Claves Análisis Competencia

- Identificar todos los competidores actuales y potenciales por marca, producto, genericos, presupuesto total y Recursos.
- Evaluar tamaño, crecimiento, capacidades, rentabilidad, objetivos, estrategias y mercados objetivos de competidores claves.
- Evaluar sus fortalezas y debilidades.
- Analizar capacidad de mercado en productos, distribución, promoción y precio de c/u.
- Estimar sus estrategias y respuestas probables bajo distintas situaciones ambientales.
- Considerar marco de tiempo del plan de mercado, ciclo de vida del producto, y cantidad de cambio tecnológico.

# Marco de Análisis Competencia



# Análisis De La Competencia

- Es importante ver las oportunidades y amenazas desde la perspectiva de los competidores.
- Considere no solo como van a reaccionar, sino que iniciativas estratégicas ellos persiguen.
- No pensar que competidores están sentados, sino que van embalados.
- Además de mejorar la predicción de los movimientos del competidor, se puede influenciar esos movimientos. Se puede pensar de formas en como rehacer el futuro, cambiar el equilibrio o aprovechar el cambio.
- Análisis de la competencia da nuevas perspectivas del negocio propio, y de las fuentes relativas de ventaja competitiva.

# Consideraciones En Análisis Competencia

- Estrategia actual (posición de mercado y fuentes de ventajas).
- Liderazgo (cambios reciente o previstos).
- Capacidades (posición de costo, valor dado al cliente, relaciones exclusivas, habilidades o procesos propios, intangibles).
- Objetivos futuros (que, como y porque?).
- Asumciones (su visión del futuro del mercado y competidores).
- Que esta en juego (económicas, estratégicas y emocional).
- Señales que estén dando.

# Factores Competitivos

- Exclusividad Competitiva:
  - ◆ Que puedo hacer por mis clientes que nadie mas puede hacer?
- Ventaja Competitiva:
  - ◆ Que puedo hacer por mis clientes que mis competidores pueden hacer, pero Yo puedo hacerlo mejor y probarlo?
- Paridad Competitiva:
  - ◆ La competencia y Yo somos iguales.
- Desventaja Competitiva:
  - ◆ Donde tiene la competencia ventaja sobre mi?



# Proceso Analisis Competencia



# Análisis Del Sector Industrial

- Análisis SI permite entender fuerzas de la industria y hacer cambios para el futuro.
- Diferentes segmentos SI: distintas rentabilidades.
  - ◆ Ayuda a identificar segmentos atractivos.
- Nivel actual de rentabilidad del SI no es fijo, puede cambiar en todo el SI o en parte.

# Análisis Estructural De Los Sectores Industriales

- Sector industrial: Grupo de empresas que producen productos sustitutos cercanos entre si.
- Esencia de formulación de estrategia competitiva es relacionar empresa con su medio ambiente.
- Aspecto clave es el sector industrial en el que compite.
- La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica y va mas allá del comportamiento de los competidores actuales.
- La situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas:
  - ◆ Amenazas de nuevos ingresos.
  - ◆ Rivalidad entre los competidores existentes.
  - ◆ Amenaza de productos o servicios sustitutos.
  - ◆ Poder de negociación de los compradores.
  - ◆ Poder de negociación de los proveedores.

# Fuerzas Que Mueven La Competencia

Competidores  
Potenciales

Amenaza de  
Nuevos Ingresos

Competidores en  
Sector Industrial

Proveedores

Poder Negociador  
de Proveedores

Compradores

Poder Negociador  
de Compradores



Rivalidad entre  
competidores  
existentes

Amenaza de Productos  
sustitutos

Sustitutos

# Determinantes Estructurales De La Fuerza De La Competencia

- Caso extremo intensidad competitiva es “competencia perfecta”: Ingreso libre, empresas no tienen poder de negociación y rivalidad desenfrenada con empresas y productos similares.
- 5fc: Competencia va mas allá de competidores:
  - ◆ Clientes.
  - ◆ Proveedores.
  - ◆ Sustitutos.
  - ◆ Competidores potenciales.
- 5fc determinan intensidad competencia y rentabilidad sector.
- Cada sector diferente cuales son fuerzas mas determinantes.

# Fuerzas Que Mueven La Competencia

Competidores  
Potenciales

Amenaza de  
Nuevos Ingresos

Competidores en  
Sector Industrial

Proveedores

Poder Negociador  
de Proveedores

Compradores

Poder Negociador  
de Compradores



Rivalidad entre  
competidores  
existentes

Amenaza de Productos  
sustitutos

Sustitutos

# Amenaza De Ingreso

- Entrada nuevas empresas a SI aportan capacidad adicional, compiten participación mercado y generalmente traen grandes recursos.
- Puede bajar precios, inflar costos o disminuir ventas reduciendo rentabilidad.
- Adquisición de empresas existentes tambien es ingreso, recursos nuevos.
- Amenaza de ingreso depende de barreras de ingreso y reacción de competidores existentes.
  - ◆ Barreras altas y se espera represalia de competidores existentes, amenaza de ingreso es baja.

# Barreras Para Ingreso

- Existen 6 factores principales que actúan como barrera de ingreso:

- ◆ Economías de escala.
- ◆ Diferenciación del producto.
- ◆ Requisitos de capital.
- ◆ Costos cambiantes.
- ◆ Acceso a los canales de distribución.
- ◆ Desventajas en costos independientes de economías de escala.

- Las barreras de ingreso pueden cambiar y de hecho cambian en cuanto cambian las condiciones que las daban.



# Economías De Escala

- Reducción de costos unitarios, a medida que aumenta el volumen absoluto de producción.
- Frena ingreso obligando a:
  - ◆ Entrar en grande : riesgo de reacción de empresas existentes y necesitando bastantes recursos.
  - ◆ Entrar en pequeño y aceptar desventajas en costos.

# Economías De Escala

- Pueden estar presentes en cada función del negocio:
  - ◆ Producción, compras, R&D, mercadeo, cadenas de servicio, fuerza de venta, distribución.
  - ◆ O en solo un área funcional.
- Diversificación puede alcanzar economías similares a las de escala si pueden compartir operaciones o funciones. Puede permitir que diversificación elimine restricciones de entrada.
- Beneficios compartir significativos si existen costos conjuntos.
  - ◆ Espacio que no puede utilizarse o subproductos.
- Beneficio compartir act. intangibles. Marca, know-how, prestigio
- A veces existen economías de integración vertical, obligando a entrar integrado o enfrentar desventaja en costo y peligro de cierre de insumos y mercados.

# Diferenciación Del Producto

- Empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad del cliente. Derivado de:
  - ◆ Publicidad pasada.
  - ◆ Servicio al cliente.
  - ◆ Diferencias del producto.
  - ◆ Ser el primero en el sector.
- Obliga a realizar grandes gastos para superar lealtad existentes.
- Esto implica pérdidas iniciales y generalmente toma largo tiempo.
- Estas inversiones en activos intangibles como desarrollo de una marca son riesgosas ya que no tienen valor de rescate si falla.

# Requisito De Capital

- Necesidad de invertir grandes recursos financieros es una barrera de ingreso, especialmente si se requiere del mismo para inversiones riesgosas e irrecuperable, como publicidad o R&D.
- El capital puede ser necesario no solo para producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o cubrir perdidas iniciales.
- Los enormes requisitos de capital en ciertas areas limitan el grupo de posibles ingresantes.
- Incluso si se dispone de capital en los mercados de capital, el ingreso representa un riesgo que se refleja en el costo del capital, lo cual es una ventaja para las empresas en operación.

# Costos Cambiantes

- Costos para comprador por cambiar de proveedor.
- Si estos costos son altos, nuevos proveedores deberán de ofrecer gran mejoría en costo o desempeño.
- Costos incluyen:
  - ◆ Reentrenamiento, costo de nuevo equipo auxiliar, costo y tiempo de calificar a nueva fuente, necesidad de ayuda técnica, rediseño de producto y costos psicológicos.

# Acceso A Canales De Distribución

- Una barrera a nuevos ingresos puede ser por necesidad de asegurar distribución de producto
- Al servir canales distribución a empresas establecidas, la nueva debe persuadirlos para que acepten su producto mediante reducción de precios, condiciones de pago, publicidad, etc, lo que reduce utilidades.
- A veces barrera es tan alta que nueva empresa necesita crear canal de distribución completamente nuevo.
- Mientras mas limitados sean los canales de mayoreo o menudeo y cuanto mas lo tengan atados los competidores existentes, mas difícil será la entrada.
- Los competidores existentes pueden tener relaciones con los canales basadas en antigüedad, servicio de calidad o incluso exclusividad, en donde el canal se los identifica con solo una marca.

# Desventajas Costos Indep. Economía Escala

- Tecnología de producto patentada o secreta.
- Acceso favorable a materias primas.
- Ubicación favorable.
- Subsidios Gubernamentales
- Curva de aprendizaje o experiencia.
- Políticas gubernamentales.

# Reacción Esperada

- Expectativas de cómo reaccionarán competidores existentes a ingreso dependen de:
- Represalia en el sector en el pasado.
- Establecidas con suficiente recursos para pelear:
  - ◆ Exceso de efectivo y capacidad de endeudamiento.
  - ◆ Capacidad productiva de sobra.
  - ◆ Ventajas en canales de distribución o clientes.
- Establecidas con gran compromiso en el sector y activos de poca liquidez.
- Crecimiento lento del sector, limitando capacidad de absorber nuevas empresas sin afectar actuales.



# Fuerzas Que Mueven La Competencia



# Intensidad De Rivalidad Entre Competidores Existentes

- Rivalidad entre competidores se da porque uno ve oportunidad de mejorar posición.
- Competencia de una empresa tiene efectos sobre competidores, se puede esperar reacción:
  - ◆ Esta competencia puede dejar al sector en mejor situación.
  - ◆ O, si se inicia una escalada y guerra pueden salir perdiendo todos.
- Algunas formas de competir, especialmente la guerra en precios son inestables y propensas a perjudicar a todo el sector en rentabilidad. A no ser que demanda sea muy elastica.
- Publicidad puede ampliar demanda o incrementar diferenciación para beneficio de todos.

# Intensidad De Rivalidad Entre Competidores Existentes

- Bastantes competidores o equilibrados:
  - ◆ Posible rebeldía alta, algunos creen pueden hacer jugadas sin que se note.
- Crecimiento lento en sector:
  - ◆ Competencia juego por mayor participación mercado.
- Costos fijos o almacenamiento elevado:
  - ◆ Operar a plena capacidad, puede causar caída de precios si hay exceso capacidad. Bajar precio vender inventarios.
- Falta diferenciación o costos cambiantes.
  - ◆ Elección compra basada en precio y servicio. Diferenciación o costos cambiantes ayudan a evitar competencia: comprador tendrá preferencias.

# Intensidad De Rivalidad Entre Competidores Existentes

- Incrementos importantes de capacidad.
  - ◆ Afectan oferta.
- Competidores diversos.
  - ◆ Juegan con distintas reglas.
- Fuertes barreras de salida.
  - ◆ Activos especializados, con poco valor de liquidación.
  - ◆ Costos fijos salida: contrato laboral, costos reinstalación, bodegaje.
  - ◆ Relaciones estratégicas: con otras areas de compañía.
  - ◆ Barreras emocionales: identificación con negocio, lealtad empleados, temor propia carrera, orgullo, etc.
  - ◆ Restricciones sociales o gubernamentales.

# Barreras De Salida E Ingreso

## Barreras de Salida

Barreras de Ingreso

	Bajas	Altas
Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

# Fuerzas Que Mueven La Competencia



# Presión Productos Sustitutos

- Todas las empresas en un sector compiten con productos sustitutos.
- Estos ponen un tope a los precios que pueden cobrar, rentablemente. Mientras mejor desempeño de precios tengan los sustitutos, mas disminuirán utilidades en sector.
- La identificación de sustitutos es buscar productos que puedan hacer la misma función que el producto.
- Sustitutos que merecen mayor atención son los que:
  - ◆ Mejoran desempeño y precio vs. Producto sector.
  - ◆ Producidos por sectores de elevados rendimientos.

# Fuerzas Que Mueven La Competencia





# Poder Negociador De Compradores

- Compradores compiten en SI forzando baja de precios, negociando por calidad superior o mas servicios y haciendo que compradores compitan entre ellos.
- Un grupo de compradores es poderoso si:
  - ◆ Está concentrado o compra bastante en relación a sus ventas.
  - ◆ Gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado.
  - ◆ Materias primas que compra al sector representa fracción importante de los costos del comprador.
  - ◆ Productos que compra son no diferenciados o estándar.
  - ◆ Si tiene costos bajos por cambiar de proveedor.
  - ◆ Devenga bajas utilidades.
  - ◆ Los compradores presentan amenaza de integración hacia atrás.
  - ◆ Producto del sector no es importante para la calidad de sus productos.
  - ◆ Comprador tiene información total.

# Fuerzas Que Mueven La Competencia

Competidores  
Potenciales

Amenaza de  
Nuevos Ingresos

Competidores en  
Sector Industrial

Proveedores

Poder Negociador  
de Proveedores

Compradores

Poder Negociador  
de Compradores



Rivalidad entre  
competidores  
existentes

Amenaza de Productos  
sustitutos

Sustitutos

# Poder Negociador De Proveedores

- Proveedores pueden ejercer poder sobre SI amenazando con subir precios o reducir calidad de insumos.
- Proveedores poderosos pueden hacer sanduche en SI que no puede subir precios para compensar subida de costos.
- Mano de obra puede considerarse como proveedor. Especialmente si es especializada o sindicalizada.
- Un grupo de proveedores son poderosos si:
  - ◆ Dominado por pocas empresas y mas concentrado que SI al que vende.
  - ◆ No compiten con productos sustitutos en su SI.
  - ◆ Ese SI no es un cliente importante del proveedor.
  - ◆ Los proveedores venden un insumo importante para el SI.
  - ◆ Productos del proveedor diferenciados o tienen costos por cambio.
  - ◆ Proveedor es una amenaza de integración para adelante.

# Auditoria De Posición

- Evaluación de posición empresa en SI integra información análisis del SI, posicionamiento y competidores.
- Necesario identificar posición relativa en SI en términos de resultados financieros y estrategia.
- Información de pasos anteriores dan nuevas perspectivas de fuerzas y debilidades relativas a otros en el SI.
- Importante considerar sustentabilidad de las ventajas competitivas a futuro.
  - ◆ Con paso tiempo, productos mas fáciles de copiar o menos valiosos respecto a a nuevas innovaciones.
  - ◆ Sin inversión y mejora continua rentabilidad bajará mientras otras invierten y mejoran.
- Amenazas a sustentabilidad:
  - ◆ Imitación.
  - ◆ Substitución.
  - ◆ Apropiación de valor por otras empresas.
  - ◆ Disminución de utilidades por aumento en costos.

# Analisis Estructural Y Estrategia Competitiva

- Si fuerzas q' afectan SI y causas diagnosticadas, se puede identificar fuerzas / debilidades función del SI donde compite.
- Punto de vista estratégico, puntos fuertes y débiles son posición de empresa frente a causas fundamentales de cada elemento de FC. Cual es posición de la empresa frente a:
  - ◆ Posibles sustitutos?
  - ◆ Barreras de ingreso?
  - ◆ A enfrentarse a competencia de empresas establecidas?
- Estrategia competitiva comprende acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las 5 fuerzas competitivas. Esto comprende varios enfoques:
  - ◆ Posicionamiento para que sus capacidades proporcionen la mejor defensa en función de las FC existentes.
  - ◆ Influir en equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así posición relativa de la empresa.
  - ◆ Anticipar cambios en factores que fundamentan las FC y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir estrategia adecuada.

# Análisis Estructural Y Estrategia Competitiva

## ■ Posicionamiento:

- ◆ Toma como un hecho estructura de SI y adecua puntos fuertes y débiles a dicha estructura.
- ◆ Estrategia= creación de defensas en función de FC o encontrar posición en SI donde FC sean mas débiles.
- ◆ Conocimiento de capacidad de empresa y causas de FC indican areas en donde se debe atacar o evitar competencia.

## ■ Cambiar equilibrio:

- ◆ Estrategia de tomar la ofensiva. Diseñada no solo para hacer frente a FC si no para alterar sus orígenes.
- ◆ Se puede usar análisis estructural para identificar factores claves que impulsan competencia en SI y así areas en donde esta estrategia puede dar mejores resultados.

## ■ Tomando ventaja del cambio:

- ◆ Evolución de SI tiene importancia porque lleva cambios en fuerzas estructurales de competencia.
- ◆ Es importante ver si esto afecta elementos de competencia.
- ◆ Análisis estructural puede usarse para pronosticar rentabilidad de sector a largo plazo, anticipando cambios en causas de FC.

# PE: Analisis FODA

## ■ Fortalezas Debilidades:

### ◆ Ambiente interno:

- ◆ Fortaleza – Recurso o capacidad que la empresa puede usar efectivamente para lograr sus objetivos.
- ◆ Debilidad – limitación o defecto en la organización que le impide alcanzar sus objetivos.

## ■ Oportunidades/Amenazas:

### ◆ Ambiente Externo:

- ◆ Oportunidad – Cualquier situación favorable en el ambiente, generalmente un cambio o tendencia que aumenta la demanda por sus productos.
- ◆ Amenazas – Situación desfavorable en ambiente que es potencialmente perjudicial para estrategia.

# PE: Análisis FODA

## Marco Interno:

- F– Recursos o capacidades que se pueden usar para alcanzar objetivos.
  - ◆ Como continuar encontrándolas y usándolas.
- D– Limitaciones o defectos que pueden alejarnos de los objetivos.
  - ◆ Como continuar reconociéndolas y superándolas.

## Marco Externo:

- O– Situación favorable en el ambiente.
  - ◆ Como actuar a tiempo para aprovecharlas plenamente.
- A– Situación desfavorable en ambiente, con peligro potencial a estrategia.
  - ◆ Como enfrentarlas y minimizarlas.



# Componentes.

## ■ Interior

Fortalezas

Debilidades

- ❑ Recursos humanos.
- ❑ Técnico.
- ❑ Financiero.
- ❑ Tecnológico.

## ■ Exterior

Oportunidades

Amenazas

- ❑ Microambiente.
- ❑ Macroambiente.

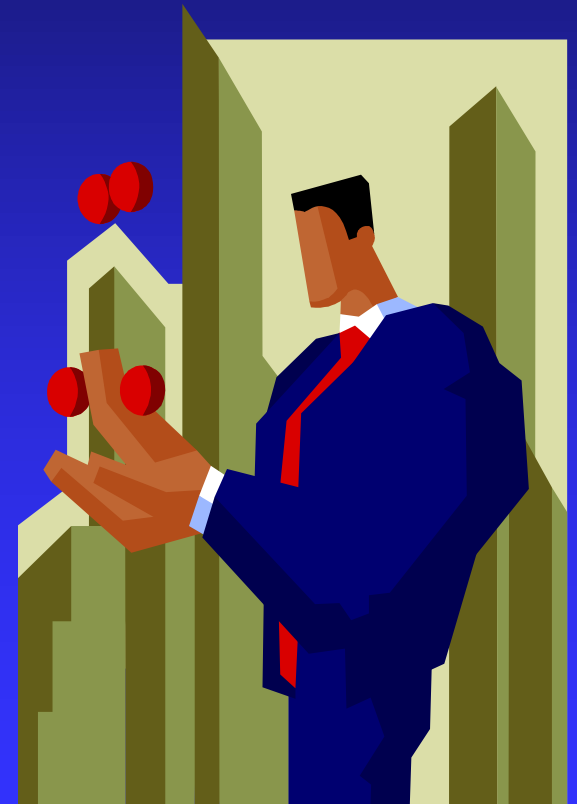
# Directivas Analisis FODA

- Mantengase enfocado.
- Busque competidores extensamente.
- Colabore con otras areas funcionales.
- Separe temas internos y externos.
- Examine los temas desde punto de vista del Cliente.



# FODA: Punto de Vista del Cliente

- Que piensan de nosotros los clientes (y no clientes)?
- Cuales son sus percepciones de:
  - ◆ Calidad de Producto.
  - ◆ Servicio al Cliente.
  - ◆ Precio/valor.
  - ◆ Conveniencia.
  - ◆ Promoción y Venta.
- Cual es la importancia relativa de estos temas, no como lo vemos nosotros sino como lo ve el cliente?



# Principal Problema FODA

- Falla en entender la diferencia entre temas internos y externos.



# Matriz FODA

<i><b>Fortalezas</b></i>	<i><b>Oportunidades</b></i>
<i><b>Debilidades</b></i>	<i><b>Amenazas</b></i>

# Elementos Analisis FODA

- **Fortalezas:**
  - ◆ Cuales son sus ventajas?
  - ◆ Que hacemos bien?
- **Debilidades:**
  - ◆ Que puede ser mejorado?
  - ◆ Que se hace mediocrementemente?
- **Oportunidades:**
  - ◆ Cuales son las posibilidades positivas?
  - ◆ Cuales son las tendencias favorables?
  - ◆ Como aprovecharlas?
- **Amenazas:**
  - ◆ A que obstaculos nos enfrentamos?
  - ◆ Que factores estan amenazandonos?

# La Evaluación Externa

Fuerzas  
Externas  
Claves



Competidores  
Proveedores  
Distribuidores  
Acreedores  
Clientes  
Comunidades  
Gerentes  
Accionistas  
Empleados  
Sindicatos  
Grupos de Interés  
Productos  
Servicios



Oportunidades  
y  
Amenazas

# La Evaluación Externa

## Fuerzas Externas Claves

Cinco (5) categorías amplias:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas



# La Evaluación Interna

## Auditoría Interna de la Gerencia Estratégica

- *Áreas funcionales del negocio:*
  - *Fortalezas*
  - *Debilidades*

# La Evaluación Interna

## Distribución Interna

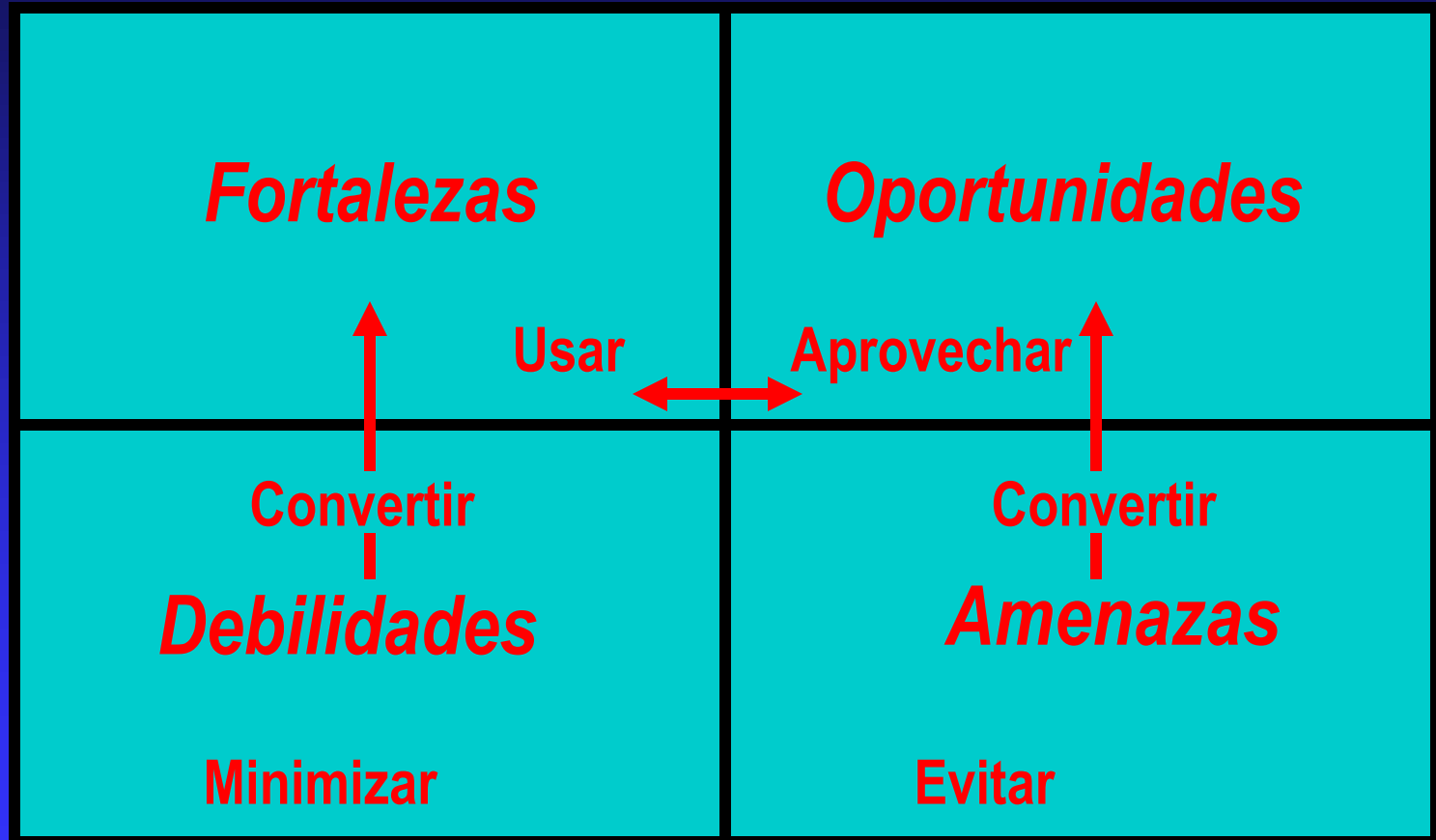
Reunir y procesar información de:

- Capacidad Administrativa
- Recursos Humanos
- Marketing
- Finanzas/contabilidad
- Producción/operaciones
- Investigación & desarrollo
- Sistemas de Información

# Como puede lo sgte ser una Fortaleza o Debilidad?

- Producto de mas alta calidad en el mercado.
- Exceso de Capacidad de Producción.
- Excelentes relaciones con un solo proveedor.
- Exceso de liquidez.
- Ofertar un producto que esta diseñado para todas las necesidades.
- Ofertar un producto que esta diseñado para las necesidades de un grupo especifico.

# Optimización Matriz FODA



# Pasos.

1. Elaborar el Diagnóstico, enlistando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre la empresa.

Fortalezas. $F_1$ $F_2$ ... $F_n$	Debilidades. $D_1$ $D_2$ ... $D_n$
Oportunidades. $O_1$ $O_2$ ... $O_n$	Amenazas. $A_1$ $A_2$ ... $A_n$

# Pasos.

■ Formar la Matriz FODA indicando las cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
	F <sub>1</sub>	D <sub>1</sub>
	F <sub>2</sub>	D <sub>2</sub>
	... F <sub>n</sub>	... D <sub>n</sub>
Oportunidades	FO	DO
O <sub>1</sub>	(Maxi – Maxi)	(Mini – Maxi)
O <sub>2</sub>	Estrategia para maximizar F y O.	Estrategia para minimizar D y maximizar O.
... O <sub>n</sub>		
Amenazas	FA	DA
A <sub>1</sub>	(Maxi – Mini)	(Mini – Mini)
A <sub>2</sub>	Estrategia para maximizar F y minimizar A.	Estrategia para minimizar D y A.
... A <sub>n</sub>		

# Cuatro Tipos de Estrategias

Fortalezas  
Oportunidades  
Debilidades  
Amenazas  
(FODA)

Estrategias  
FO

Estrategias  
DO

Estrategias  
FA

Estrategias  
DA

# Estrategias *FO*

Fortalezas  
Oportunidades  
Debilidades  
Amenazas  
(FODA)

→ Estrategias →  
FO

Use las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas



# Estrategias *DO*

Fortalezas  
Oportunidades  
Debilidades  
Amenazas  
(FODA)

→ Estrategias →  
DO

Mejorar las  
debilidades  
internas para  
tomar ventaja  
de las  
oportunidades  
externas

# Estrategias FA

Fortalezas  
Oportunidades  
Debilidades  
Amenazas  
(FODA)

→ Estrategias FA →

Usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

# Estrategias *DA*

Fortalezas  
Oportunidades  
Debilidades  
Amenazas  
(FODA)

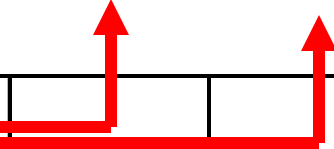
→ Estrategias *DA* →

Tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno

# Matriz FODA

<b>Deje en blanco</b>	<b>Fortalezas-F</b> <i>Liste las fortalezas</i>	<b>Debilidades-D</b> <i>Liste las debilidades</i>
<b>Oportunidades-O</b> <i>Liste las oprtunidades</i>	<b>Estrategias FO</b> <i>Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades</i>	<b>Estrategias DO</b> <i>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i>
<b>Amenazas-A</b> <i>Liste las amenazas</i>	<b>Estrategias FA</b> <i>Use fortalezas para evadir amenazas</i>	<b>Estrategias DA</b> <i>Minimice debilidades y evite amenazas</i>

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS							
	F1						
	F2						
	F3						
Suma							
DEBILIDADES							
	D1						
	D2						
	D3						
Suma							



## PUNTUACION DE INCIDENCIAS O IMPACTOS

- 0 NINGUNA
- 1 BAJA
- 2 MEDIA
- 3 ALTA
- 4 MUY ALTA

## Caso: Mejora de la competitividad del café orgánico

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Posibilidad de incursionar en nuevos mercados exigentes en productos certificados	Precio diferenciado y mayor del café orgánico con respecto al café convencional	Interés de consumidores por productos orgánicos procedentes de zonas con extrema pobreza	Caída del precio de café en el mercado internacional	Ingreso de nuevos ofertantes de café orgánico al mercado internacional	La aparición de plagas de interés técnico y económico para el café
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS							
Los productos de la Asociación cuentan con certificación internacional de producción orgánica	F1	4	4	2	1	2	0
Los productores están debidamente organizados y cuentan con experiencia en gestión técnica y comercial	F2	4	3	3	2	2	2
La Asociación cuenta con un Alianza Estratégica de un socio comercial extranjero que asegura la exportación	F3	4	2	2	3	4	1
<b>Suma</b>		12	9	7	6	8	3
DEBILIDADES							
Vías de acceso en mal estado de conservación	D1	3	2	1	3	0	0
Áreas cafetaleras con baja producción por ser en su mayoría plantaciones antiguas	D2	3	3	2	2	2	0
Escasa diversificación productiva, tendencia al monocultivo	D3	4	1	1	4	1	4
<b>Suma</b>		10	6	4	9	3	4

			<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>		
			Posibilidad de incursionar en nuevos mercados exigentes en productos certificados	Precio diferenciado y mayor del café orgánico con respecto al café convencional	Interés de consumidores por productos orgánicos procedentes de zonas con extrema pobreza	Caída del precio de café en el mercado internacional	Ingreso de nuevos ofertantes de café orgánico al mercado internacional	La aparición de plagas de interés técnico y económico para el café
			<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
<b>FORTALEZAS</b>								
Los productos de la Asociación cuentan con certificación internacional de producción orgánica	<b>F1</b>	<i>Ofertar e ingresar a nuevos mercados exigentes en productos certificados (O1, F1, F2, F3)</i>				<i>Posicionar marca en el emrracdo internacional utilizando eficientemente nuestra alianza strat. (A2, F3)</i>		
Los productores están debidamente organizados y cuentan con experiencia en gestión técnica y comercial	<b>F2</b>	<i>Manejar una buena estrategia de precio diferenciala partir de nuestros productos certificados (O2, F1)</i>				<i>Potencial la capacidad técnica de la zona para minimizar la presencia de plagas al café (A3, F2)</i>		
La Asociación cuenta con una Alianza Estratégica de un socio comercial extranjero que asegura la exportación	<b>F3</b>	<i>Manejar estrategias de acceso a los mercados justos (O3, F2)</i>						
<b>DEBILIDADES</b>								
Vías de acceso en mal estado deconservación	<b>D1</b>	<i>Programa de diversificación de otros cultivos competitivos en áreas certificadas (O1, D3)</i>				<i>Promover la diversificación de cultivos para reducir el riesgo ante la caía del precio interbacional del café (A1, D3)</i>		
Areas cafetaleras con baja producción por ser en su mayoría plantaciones antiguas	<b>D2</b>	<i>Renovar plantaciones cafetaleras para mejorar la productividad y competitividad (O1, D3)</i>				<i>Promover la diversificación de cultivos para reducir el riesgo de plagas que afectan al café (A3, D3)</i>		
Escasa diversificación productiva, tendencia al monocultivo	<b>D3</b>							



# FODA.

- Cabe destacar la importancia en la realización de este análisis, el cual consiste en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos nuestra empresa tiene ventaja respecto a la competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva; es imprescindible efectuar el análisis con objetividad y sentido crítico.

# Posicionamiento

- Rendimientos superiores necesitan de ventaja competitiva y de inversión en nuevas capacidades que permitan a la empresa renovar dicha ventaja en el futuro.
- Ventaja competitiva viene de dar mayor valor agregado a cliente:
  - ◆ Bajo costo.
  - ◆ Diferenciación.
- En ambas se trata de ofrecer al cliente mayor valor que la competencia.
- Valor adicional es agregado haciendo actividades de forma distinta que los competidores.

# Estrategia Competitiva

- Toda empresa que compite en SI tiene estrategia competitiva, la que pudo ser desarrollada:
  - ◆ Explícitamente: proceso de planeación.
  - ◆ Implícitamente: a través de la actividad de los diferentes departamentos. Raramente es la mejor.
- Proceso de definición de estrategia competitiva:
  - ◆ Como va a competir la empresa.
  - ◆ Cuales deben ser sus objetivos.
  - ◆ Que políticas o tácticas serán necesarias para alcanzarlos.
- Objetivo de EC: Encontrar posición en dicho sector, donde pueda defenderse mejor contra fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

# Contexto en el que se Formula Estrategia Competitiva



# Estrategias Competitivas Genéricas

■ Al enfrentarse a las 5 FC hay 3 estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas del sector:

1. Liderazgo general en costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o alta segmentación.

■ Raramente empresa puede seguir mas de una estrategia como objetivo principal

■ Implementación de EG requiere de compromiso y apoyo total de de los elementos de organización que se diluirán si existe mas de un objetivo primario.

■ EG son formas de superar desempeño de competidores en un SI:

- ◆ Elevado rendimiento.
- ◆ Supervivencia.

# Liderazgo General En Costos

- Bajo costo con relación a competidores.
- Requiere de:
  - ◆ Construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente.
  - ◆ Reducción de costos basados en experiencia.
  - ◆ Rígidos controles de costos indirectos.
  - ◆ Evitar cuentas marginales.
  - ◆ Minimización de costos en areas como R&D, servicio, fuerza de venta y publicidad.
  - ◆ Fuerte atención administrativa al control de costos.
- Con bajos costos se logra rendimientos mayores al promedio del SI, a pesar de competencia.
- Da defensa contra rivalidad de competidores, ya que puede tener rendimientos con precios en los que los otros pierden.
- Defiende de compradores poderosos, que solo pueden bajar precios hasta los del que le sigue en eficiencia.
- Defensa contra proveedores poderosos, dando mas flexibilidad para enfrentar aumentos de costos de insumos.

# Liderazgo General En Costos

- Factores necesarios para esta estrategia ponen barreras de ingreso en economías de escala o ventajas de costo.
- Por lo general pone en ventaja frente a posibles sustitutos.
- Protege a empresa de 5 FC.
  - ◆ Negociación solo puede bajar utilidades hasta que competidor siguiente pierda.
  - ◆ Competidores menos eficientes serán primeros en sufrir ante presiones competitivas.
- Alcanzar esta posición suele / puede requerir:
  - ◆ Alta participación mercado y otras ventajas: acceso favorable a MP.
  - ◆ Diseño de producto para facilitar fabricación.
  - ◆ Amplias líneas de productos relacionados para regar costos.
  - ◆ Servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen.
  - ◆ Inversión fuerte de capital inicial en equipo.
  - ◆ Precios agresivos y perdidas iniciales para captar mercado, lo que puede reducir costos mas.
  - ◆ Una vez lograda, esta posición da altas utilidades lo que permite reinvertir en instalaciones para mantener liderazgo de costos.

# Diferenciación

■ Crear algo que sea percibido en el mercado como único:

- ◆ Diseño o imagen de marca (mercedes, Armani, Lexus).
- ◆ Tecnología (Sony en tv, Bosé en parlantes).
- ◆ Características muy particulares (Jean –Air en estufas).
- ◆ Servicio al cliente (Caterpillar, Crown Cork).
- ◆ Cadena de distribuidores (Caterpillar, coca cola).
- ◆ Calidad (Caterpillar, mercedes).

■ No permite ignorar costos, sino que estos no son objetivo estratégico primordial.

■ Si se logra es una estrategia para tener rendimientos mayores al promedio del sector, al crear una posición defendible:

- ◆ Aislamiento de rivalidad debido a lealtad de cliente a marca y menor sensibilidad al precio.
- ◆ Proporciona barrera de ingreso.
- ◆ Márgenes elevados permiten tratar con poder de proveedor.
- ◆ Reduce poder del comprador al no tener estas alternativas similares.
- ◆ Mejor posicionada frente a posibles sustitutos.



# Enfoque O Alta Segmentación

- Enfocarse sobre grupo de compradores en particular o en segmento de línea de productos o mercado geográfico.
- Se concentra en servir muy bien a un objetivo en particular a diferencia de otras 2 estrategias: buscan todo el mercado.
- Basada en que de esta forma puede servir a estos mejor que los que compiten en forma general.
- Logra diferenciación al satisfacer mejor necesidades de un grupo, o costos inferiores para este, o ambos.
- A pesar de que no logra diferenciación o bajo costo en todo el mercado lo hace para su mercado objetivo.
- Puede defenderse de fc como con otras estrategias, además se puede buscar objetivos menos vulnerables a los sustitutos o donde la competencia sea mas débil.
- Enfoque implica trueque entre rentabilidad y volumen.

# Enfoque o Alta Segmentacion

- Concentración.
- Experiencia en producto.
- Experiencia en cliente.
- Especialización selectiva.
- Cobertura completa.

# 3 Estrategias Genéricas

## VENTAJA ESTRATEGICA

Exclusividad  
percibida por Cliente

Posición de Costo  
Bajo

Todo un  
Sector  
Industrial

DIFERENCIACION

LIDERATO  
GENERAL EN  
COSTOS

Solo un  
Segmento  
Particular

ENFOQUE, ENICHAMIENTO  
O ALTA SEGMENTACION

OBJETIVO ESTRATEGICO

# Ejemplos Estrategias Genéricas

## VENTAJA ESTRATEGICA

Exclusividad  
percibida por Cliente

Posición de Costo  
Bajo

Objetivo Estratégico  
Todo un  
Sector  
Industrial

Mercedes Benz  
Lexus

Toyota  
G.M.

Objetivo Estratégico  
Solo un  
Segmento  
Particular

Land Rover  
Andino, Condor *et al*

Fiat???, Chrysler???

# Requisitos Liderazgo Total Costos

## Habilidades y recursos necesarios:

- Inversión constante de capital y acceso al capital.
- Habilidad en ingeniería del proceso.
- Supervisión intensa de MO.
- Productos diseñados para facilitar su fabricación.

## Requisitos organizacionales comunes:

- Rígido control de costos.
- Reportes de control frecuentes y detallados.
- Organización y responsabilidades estructuradas.
- Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.

# Requisitos Diferenciación

## Habilidades y recursos necesarios:

- Fuerte habilidad de comercialización.
- Ingeniería del producto.
- Instinto creativo.
- Fuerte capacidad de investigación básica.
- Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y calidad.
- Larga tradición en el sector o habilidades derivadas de otros negocios.
- Fuerte cooperación en canales de distribución.

## Requisitos organizacionales comunes:

- Fuerte coordinación entre R&D, desarrollo de producto y comercialización
- Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas
- Fuerte motivación para atraer trabajadores altamente capaces, creativos o científicos

# Requisitos Enfoque

## Habilidades y recursos necesarios:

- Combinación de la anteriores, dirigidas al objetivo estratégico particular.

## Requisitos organizacionales comunes:

Combinación de la anteriores, dirigidas al objetivo estratégico particular

# Posicionamiento A La Mitad

- Empresa posicionada en la mitad en situación estratégica muy mala.
- Tiene casi garantizado rendimientos bajos.
  - ◆ Pierden los clientes de gran volumen que exigen precios bajos o pierden margen por bajar precios para igualarse a la competencia.
  - ◆ Pierden los negocios de alto margen por no estar diferenciados o enfocados a especialidades.
- Es probable que tenga cultura organizacional borrosa y conflictos en su estructura y sistemas de motivación.



# Riesgos Liderazgo En Costos

- Pone cargas sobre empresa:
  - ◆ Reinversión en equipo moderno.
  - ◆ Desechar implacablemente activos obsoletos.
  - ◆ Evitar proliferación de líneas de productos.
  - ◆ Estar alerta a mejores tecnológicas.
- Riesgos:
  - ◆ Cambio tecnológico que nulifique experiencia.
  - ◆ Aprendizaje rápido de recién llegados o seguidores.
  - ◆ Incapacidad para ver cambio requerido en producto o comercialización por estar atento solo al costo.
  - ◆ Inflación en costos que estreche capacidad de mantener diferencial de precios para compensar imagen de competidores.
- Ejemplo: Ford en 1920's.

# Desventajas Diferenciación

- Diferencial de costo muy alta para que diferenciación mantenga lealtad de marca.
  - ◆ Si empresa descuida costos, competidor de bajo precio puede avanzar.
  - ◆ Diferenciación solo soportará hasta cierto límite diferencia de precios.
- Decae necesidad del comprador por el factor diferenciante.
- Imitación limita diferenciación percibida, común cuando el sector industrial madura.

# Desventajas Enfoque O Alta Segmentación

- Diferencial de costo entre competidores que van al mercado en general y empresa enfocada se amplía, eliminando ventajas en costo o compensando la diferenciación logrados en servir un segmento.
- Competidores encuentran sub mercados dentro del segmento objetivo estratégico y dejan fuera de foco a la empresa concentrada en ese segmento.
- Cambia la necesidad de diferencias en los productos o servicios deseados por ese segmento.

# Actualmente 3 estrategias genéricas inestables y no puras

- Dadas las nuevas circunstancias del mercado, se necesitan modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva
- Las estrategias genéricas pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico
- Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva

***La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan.***

***Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo.***

***El copiator o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen.***

***Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.***

# Definición De Estrategia

- Ventajas competitivas parten de ser diferentes:
  - ◆ Servir diferentes necesidades, diferentes clientes, diferentes zonas geográficas, productos diferentes o diferente dimensión de valor.
  - ◆ Forma de crear valor que clientes no encuentren en otros lugares.
  - ◆ Error mas común en estrategia es la imitación.
  - ◆ Otro error es eliminar diferencias entre empresas, ya que hace a ambas mas vulnerables.
- Buen liderazgo en la empresa:
  - ◆ Definir la posición única de empresa, dirección y hacia donde no irá.
  - ◆ Comunicar claramente estrategia: decisiones en toda la compañía se hagan con base en esta.

# Generación De Opciones

- Cambio (gralmente. visto como amenaza): principal fuente de nuevas oportunidades.
- Información análisis estratégico puede ayuda empresa a identificar nuevos clientes, necesidades, canales de distribución, tecnologías prometedoras: nuevas posiciones competitivas.
- Mente abierta y desafiar creencia actuales.
- Generar Nuevas Estrategias:
  - ◆ Conocimiento del sector y empresa.
  - ◆ No estrechez de mente para seguir pensando en lo mismo.
- Copiar a los competidores no ayuda. No agrega nuevo valor, solo aumenta la competencia.
- Nuevas posiciones estratégicas vienen de buscar mejores formas de proveer el valor que el cliente busca.

# Evaluación De Capacidades

- Exito futuras oportunidades depende de capacidades que empresa desarrolle.
- Nuevas posiciones estratégicas requieren de nuevas habilidades o capacidades:
  - ◆ Toman tiempo desarrollar.
  - ◆ Cuestan implementar o revertir.
- Invertir en aumento capacidades y habilidades es riesgoso desde punto de vista financiero, pero riesgo de no invertir es de quedarse atrás y perder oportunidades, lo cual a su vez limita la posibilidad de invertir en aumento de capacidad.



# Estrategia Efectiva

- Toma ventaja de las oportunidades de la compañía usando sus Fortalezas.
- Previene de las Amenazas corrigiendo y compensando sus debilidades.



# Evaluación De Estrategia

■ Objetivo estrategia: “Retorno a inversión sostenido y superior”:

- ◆ Resultados difíciles de ver al momento. Utilidad instantánea no es una buena medida.

■ Una buena estrategia:

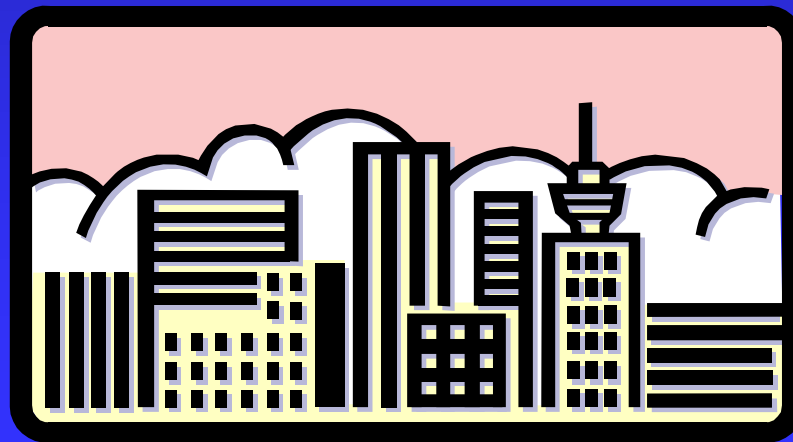
- ◆ Refleja y refuerza los valores de los líderes de la empresa.
- ◆ Tiene como base entendimiento específico de ventaja competitiva. Dice claramente como la empresa difiere de sus competidores, en vez de hablar de “alta calidad”, “excelencia”, “liderazgo”.
- ◆ Es consistente. Es regada consistentemente a lo largo de la empresa, creando un todo mas fuerte que la suma de sus partes.
- ◆ No cambia como veleta al viento, aunque evoluciona y se reajusta dinámicamente a los cambios del futuro, su visión de posicionamiento estratégico no cambia mucho. Lo que si hay es flexibilidad en como llegar a esa posición.

# Desarrollo de Ventajas Competitivas

- Ventajas que no pueden ser igualadas fácilmente.
- Capacidades que permiten a la compañía servir mejor necesidades de clientes.
- Algunas fuentes de ventaja competitiva:
  - ◆ Lealtad consumidor.
  - ◆ Marca.
  - ◆ Distribución y Fuerza de Venta..
  - ◆ Patentes, localización privilegiada.
  - ◆ Cultura.
  - ◆ Know-How: Eficiencia, R&D, procesos, otros.
- Capacidades que no satisfacen necesidades de clientes son de poco valor.
  - ◆ Deben tener “core competency” (interes de fondo).

# Como Obtener Ventaja Competitiva

- Eficiencia – Excelencia Operacional.
- Liderazgo en producto, R&D, tecnología.
- Relación con el cliente, marketing.



# PE: Metas

- Lista general, escrita de expectativas a ser logradas en un periodo de tiempo, consistente con Misión y hacia donde esfuerzos son dirigidos.
- Aspiraciones operacionalizadas.
- Orientadas a la acción.
- *Ejemplos:*
  - ◆ Mejorar Flujo de Caja 10%.
  - ◆ Bajar costos 15%.



# PE: Objetivos

- Lista de Tareas específicas que deben de hacerse dentro de marco de tiempo para lograr cada meta específica.
- Acción medible a ser ejecutada.
- Debe de estar de acuerdo con la meta.
- Debe respaldar a la misión.
- Realista pero retador.
- Compatible con otras metas y objetivos.
- *Ejemplos:*
  - ◆ Contratar Relacionista público.
  - ◆ Hacer maquila balanceado.

# Metas y Objetivos Efectivos

- Especificos.
- Medibles y motivadores.
- Realizables y posibles.
- Económicamente factibles.
- Realistas y relevantes.
- Llevan organización adelante.
- Ligados al tiempo y aptos de seguimiento.

# PE: Implementación

- Obtener aprobación dentro y fuera de organización.
- Difundir el plan.
- Monitorear progreso.
- Mantener atención a metas.
- Medir logros regularmente.
- Celebrar logros regularmente.



# PE: Resultados

- Reforzar habilidad para hacer cambios y enfrentar el futuro.
- Enfrentar nuevas necesidades de clientes, nuevos servicios, nuevos productos, etc.
- Renovar compromiso organizacional y moral del personal.
- Crear nuevos mecanismos para comunicación, a travez del plan para toda la organización.

***“Si te preocupas por tus productos, ellos no regresan; si te preocupas por tus clientes, ellos si regresan”*** (Stanley Marcus)