Administración de Empresas Acuícolas I – Clase 13

Fabrizio Marcillo Morla MBA

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 Estratégica

- Objetivo central de empresa es retorno a la inversión sostenido y superior a a los otros competidores del SI.
- Esto requiere de una ventaja competitiva superior.
  - Una manera de dar valor a los clientes que no puede ser igualada por los competidores.
- Retornos superiores requieren de inversión en capacidades que permitan a esta ventaja ser mejorada y renovada en el futuro.
- La estrategia está empeñada en la definición de la ventaja competitiva y el desarrollo de actividades, recursos y capacidades que permitan a la empresa mantener la ventaja en un mundo cambiante.
- Competir diferentemente, con posicionamiento único, clientes objetivos especiales o formas innovadoras de hacer las cosas es la esencia de la ventaja competitiva.

Estrategia

- Estrategia es la definición de cómo la empresa compite.
  - Es la creación de una posición única y valuable, involucrando una serie de distintas actividades.
  - La esencia de la estrategia es decidir que no hacer.
- Define la posición competitiva en un SI y desarrolla consistencia de propósito en las actividades de la empresa para lograr dicha posición.
- No es un plan detallado de lo que la empresa hará, sino que da dirección para tomar decisiones significativas, y guía sobre lo que la empresa no hará.

Proceso De Planeación Estratégica

- Abre la mente de los gerentes, da nuevas perspectivas, en amenazas y oportunidades, desafía las creencia actuales y desarrolla una visión de la ventaja competitiva de la firma.
- Hay muchas técnicas para realizar este proceso:
  - Matrices de rentabilidad de la industria.
  - “Core competencies”.
  - Escenarios futuros.
  - Matriz FODA.
  - Análisis de capacidades y recursos.
  - Escenarios futuros.
- Estas técnicas dan guía para para pensar en las preguntas críticas, pero ninguna da respuestas. Estas vienen del “darse cuenta” generado por el proceso.
- Preferencia y valor de c/ técnica depende de persona que lo use. No hay malas técnicas: no saben usar o prefieren otras.
- Técnicas para validar lo que se está haciendo no sirven, deben servir para ver nuevos enfoques, ideas, ganar visión.
- Proceso completo de PE incluye varias técnicas y harto pensamiento creativo.

Pasos De Planeación Estratégica

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

Análisis Del Sector Industrial

- El éxito de la empresa esta indicado por su retorno relativo a otras del SI.
- Análisis del SI permite a los gerentes a entender las fueras de rentabilidad de la industria y hacer cambios para el futuro. Un error común es analizar solo el presente, pero mucho del poder del análisis es usarlo para considerar el potencial futuro y las implicaciones para la estrategia de la empresa.
- Diferentes segmentos del SI pueden tener distintas rentabilidades, este análisis puede ayudar a identificar segmentos atractivos.
- El nivel actual de rentabilidad del SI no debe ser considerado fijo, puede cambiar en todo el SI o en parte.
- Detalles del proceso de este análisis y vimos en detalle en clases anteriores.

Posicionamiento

- El posicionamiento responde a la pregunta de porque unas empresas rinden mas que otras.
- Rendimientos superiores necesitan de una ventaja competitiva y de inversión en muevas capacidades que permitan a la empresa renovar dicha ventaja en el futuro.
- Fundamentalmente la ventaja competitiva viene de mayor valor agregado para el consumidor.
  - Valor es la forma de pensar que el cliente tiene cuando compra. Es aumentado por un precio menor para el mismo bien, o por características que son consideradas como superiores por un cliente.
  - Un producto inferior no es una buena compra aún a un precio bajo. Un producto superior a un precio muy alto no tiene buen valor.
- Las 2 fuentes de valor son bajo costo o diferenciación. En ambas se trata de ofrecer al cliente mayor valor que la competencia. Esto ya vimos en detalle en clases pasadas.
- El valor adicional es agregado haciendo actividades de forma distinta que los competidores, de forma que se acentúe dicho valor.

Cadena De Valor

- El análisis del posicionamiento es ayudado a veces por el diagrama de la cadena de valor.
- Aquí se ponen todas las actividades y procesos de la empresa, desde compra hasta servicio de post ventas, incluyendo actividades de apoyo.
- Se usa para incentivar un análisis exhaustivo de cómo cada actividad a lo largo de la empresa agrega valor afectando al costo o a la diferenciación.
- También se puede usar para identificar actividades importantes que involucran varias funciones o son hechas por alianzas o proveedores.
- Cada vez mas la competencia toma la forma de una red, una alianza de una empresa con sus proveedores y distribuidores, compitiendo con otras empresas u otras redes.
- Una empresa puede hacer las cosas diferente y agregar valor por la forma como maneja sus actividades o las relaciones con otras empresas en su red.

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.
- Además, el 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 fututuro delmercado y competidores).
- Que esta en juego (económicas, estratégicas y emocional).
- Señales que estén dando.

Auditoria De Posición

- La evaluación de la posición de la empresa en el SI integra la información del análisis del SI, su posicionamiento y los competidores.
- En este punto es necesario identificar claramente su posición relativa en el SI en términos de resultados financieros y estrategia.
- La información de los pasos anteriores darán nuevas perspectivas de sus fuerzas y debilidades relativas a otros en el SI.
- Es importante en esta etapa considerar la sustentabilidad de las ventajas competitivas a futuro.
  - A medida que pasa el tiempo, los productos son mas fáciles de copiar o menos valiosos respecto a a nuevas innovaciones.
  - Sin inversión y mejora continua la rentabilidad bajará mientras otras invierten y mejoran.
- Las amenazas a la sustentabilidad caen en 4 categorías:
  - Imitación, substitución, apropiación de valor por otras empresas o disminución de utilidades por aumento en costos.

Generación De Opciones

- El cambio, comúnmente visto como una amenaza es la principal fuente de nuevas oportunidades.
- La información del análisis estratégico pueden ayudar a la empresa a identificar nuevos clientes, necesidades, canales de distribución, tecnologías prometedoras, y, en general, nuevas posiciones competitivas.
- Para generar opciones debe de tener mente abierta y desafiar creencia actuales sobre como competir.
- Objetivo es generar una amplia gama de diferentes estrategias. Se necesita tener conocimiento del sector y empresa para generar nuevas ideas, pero 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

- El éxito para futuras oportunidades depende de las capacidades que la empresa desarrolle.
- Nuevas posiciones estratégicas generalmente requieren de nuevas habilidades o capacidades que no pueden ser desarrolladas súbitamente y que son costosas de implementar o revertir, por lo que las opciones deben de ser analizadas cuidadosamente.
- Aunque el desarrollo de capacidades es algo táctico, se debe de considerar las capacidades y habilidades necesarias y su costo como posible limitante de estrategias.
- Invertir en aumento de capacidades y habilidades es riesgoso desde el punto de vista financiero, pero el riesgo de no invertir en ello es el de quedarse atrás y perder oportunidades, lo cual a su vez limita la posibilidad de invertir en aumento de capacidad.

Definición De Estrategia

- Las ventajas competitivas parten de ser diferentes:
  - Servir diferentes necesidades, diferentes clientes, diferentes zonas geográficas, productos diferentes o diferente dimensión de valor.
  - Clave es encontrar una forma de crear valor que los clientes no encuentren en otros lugares.
  - Por eso 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 es necesario para definir la posición única de la empresa y su dirección así como hacia donde no irá. También para comunicar claramente la estrategia, para que decisiones en toda la compañía se hagan con base en esta. Esa consistencia es crítica para el éxito de la misma. Sino, decisiones funcionales pueden ir una contra otra o contra la fuente de VC.

Evaluación De Estrategia

- Al ser el objetivo de la estrategia el retorno a la inversión sostenido y superior, resultados a veces son difíciles de ver. Utilidad instantánea no es una buena medida, es más, algunas empresas que tienen éxito, empezaron con algunos años de pérdidas.
- Una buena estrategia:
  - Refleja y refuerza los valores de los lideres de la empresa.
  - Tiene como base un 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.