



# Análisis Estratégico

Ing. JOSE LUIS  
HERNANDEZ  
CABRERA

# Contenido

- ✦ ¿ Que es estrategia?
- ✦ Historia.
- ✦ Pensadores Estratégicos contemporáneos.
- ✦ Como pensar estratégicamente.
- ✦ Visión.
- ✦ Misión.
- ✦ Valores organizacionales.
- ✦ Objetivos Estratégicos.

# Contenido

- ✦ Análisis FODA.
- ✦ Matriz FODA.
- ✦ Análisis Interno.
- ✦ Análisis Externo.
- ✦ Estrategias Genéricas.
- ✦ Ventaja Diferencial, Competitiva, Comparativa.

# Agrupación de Conceptos Estratégicos



# Análisis Interno vrs Análisis Externo

Ambiente Externo	Ambiente Interno
Las empresas identifican lo que podrían hacer.	Las empresas determinan lo que pueden hacer.





# Análisis Interno



✦ Es necesario que la empresa sea vista como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneas que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado.

# Componentes del análisis interno que generan competitividad



# Recursos

- ✦ Insumos en el proceso de producción de una empresa, como el equipo, las habilidades de cada empleado, las patentes, etc.

Recursos tangibles	Recursos intangibles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos Financieros.</li><li>• Recursos Fisicos.</li><li>• Recursos Humanos.</li><li>• Recursos de la Organizacion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marca.</li><li>• Recursos para la innovacion.</li><li>• Reputacion ante los clientes.</li></ul>

# Capacidades

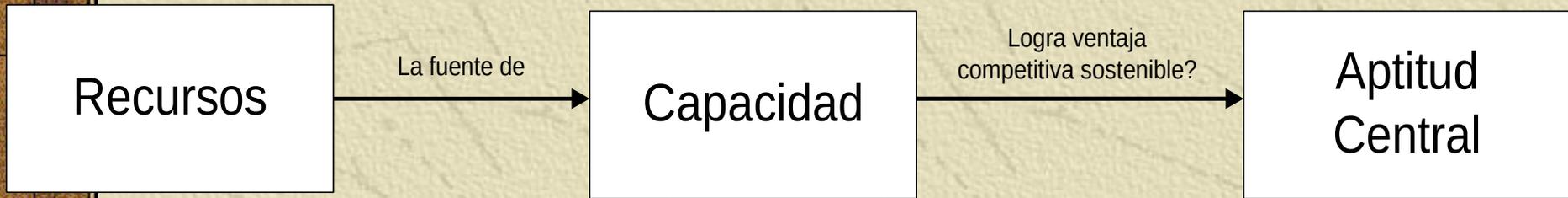
- ✦ Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada.
- ✦ Están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empelados y su experiencia funcional.

## Ejemplo de las capacidades de las empresas

Distribución	Uso eficaz de las técnicas logísticas.	Wal- Mart
Mercadotecnia	Promoción eficaz de los productos de marca.	Gillette
Fabricación	Habilidades de diseño y producción que generan productos confiables.	The Gap

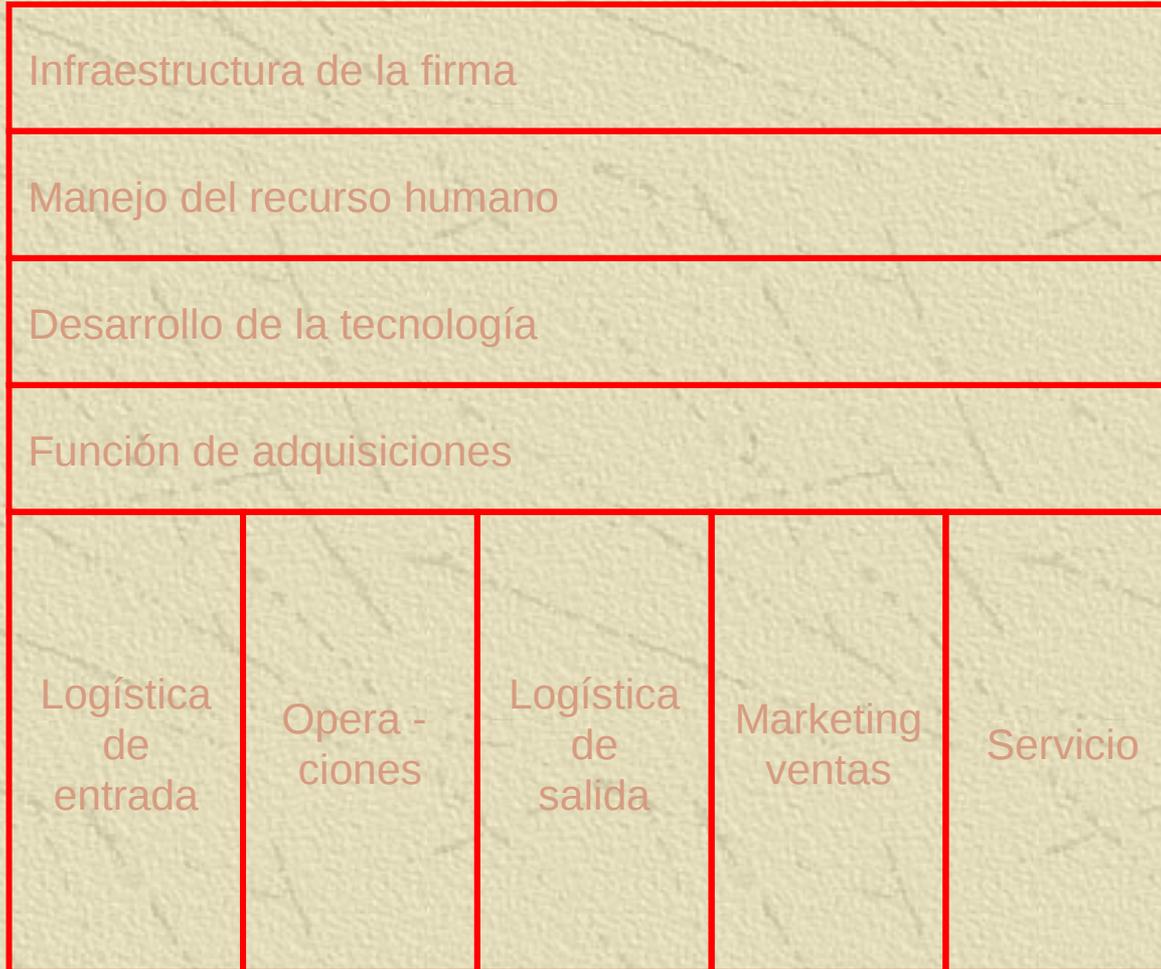
# Aptitudes Centrales

✦ Salen de los recursos y las capacidades.



# Cadena de Valor

Actividades de apoyo



Actividades primarias

VALOR

VALOR

# Cadena de Valor

- ✦ Actividades primarias.- Procesos claves de la empresa.
- ✦ Actividades de apoyo.- procesos que ayudan al desarrollo de las actividades primarias.

# Actividades Primarias

- ✦ Logística Interna.- Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- ✦ Operaciones.- Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

# Actividades Primarias

- ✦ Logística de Externa.- Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materia terminada, manejos de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- ✦ Mercadotecnia y Ventas.- Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

# Actividades Primarias

- ✦ Servicio.- Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto (instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes al producto).

# Actividades Secundarias

- ✦ Abastecimiento.- Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor.
- ✦ Desarrollo tecnológico.- Esta dada por los conocimientos, procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso. Se llama actividad de desarrollo de tecnología en vez de I+D porque tiene una connotación muy estrecha para la mayoría de gerentes, además el desarrollo de tecnología apoya a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.

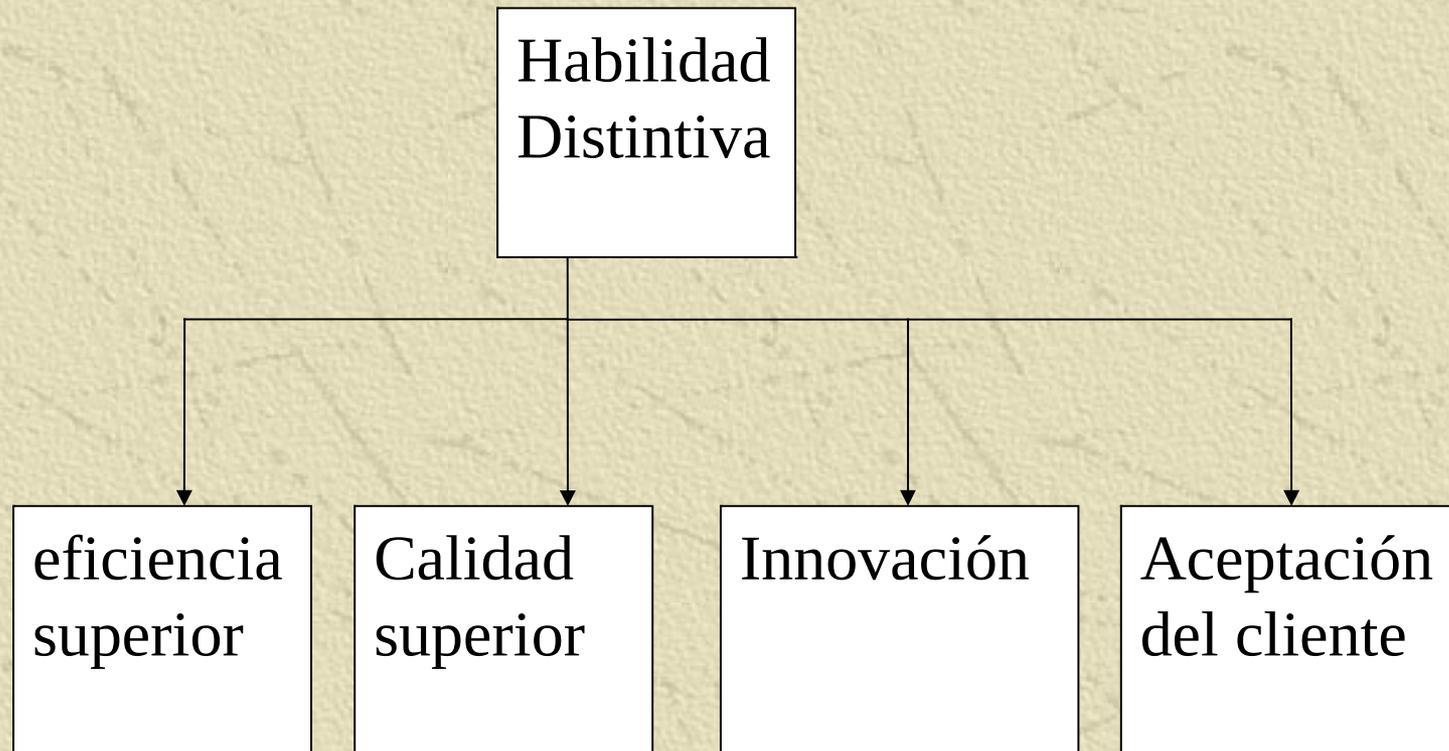
# Actividades Secundarias

- ✦ Administración de recursos humanos.- Actividades que implican la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.
- ✦ Infraestructura de la empresa.- Actividades que incluyen la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

# Ventaja distintiva

- ✦ son las habilidades, aptitudes, tecnologías capaces de proporcionar beneficio diferenciado a los clientes buscando reducir costos de la Empresa.

# Ventaja distintiva



# Ventaja Competitiva

✦ “una empresa tiene Ventaja Competitiva cuando logra posicionarse de mejor manera que la competencia en la captación segura de clientes y, además logra defenderse contra las fuerzas competitivas. “

M.Porter



# Análisis Externo

# Bajos 2 conceptos

- ✦ Factores macroambientales.
- ✦ 5 fuerzas competitivas de Porter.

# Factores Macroambientales

- ✦ Factores sociales y culturales.- población que actúa de acuerdo a una cultura.  
Ej. Terrorismo, machismo, racismo, inseguridad ciudadana, falta de empleo.
- ✦ Factores políticos y legales.- Tener el catalogo de toda la legislación que las afecte y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas leyes.

# Factores Macroambientales

- ✦ Situación económica.- afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. Ej. La tasa de crecimiento de la economía, tasas de interés, tipo de cambio, inflación. Inversión extranjera.
- ✦ Factor tecnológico.- Medir riesgo que genera el cambio tecnológico donde participa la empresa.

# 5 fuerzas competitivas



# Amenaza de nuevos competidores

- ✦ Economías de escala
- ✦ Diferenciación del producto.
- ✦ Requisitos de capital.
- ✦ Costos cambiantes.
- ✦ Acceso a los canales de distribución.

# Rivalidad entre empresas existentes

- ✦ La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición (utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente).

# Rivalidad entre empresas existentes

✦ Depende

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial.

# Productos sustitutos

- ✦ Los que merecen más atención son aquellos que:
  - Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.
  - Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

# Poder de negociación de los compradores

- ✦ Los compradores “compiten” en el sector industrial forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior, o mayor cantidades de servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

# Poder de negociación de los proveedores

- ✦ Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos. Es poderoso si:
- ✦ Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que atiende.

# Poder de negociacion de los proveedores

- ✦ Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- ✦ Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- ✦ Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- ✦ Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.



# Estrategias Genéricas

## Ventaja Competitiva

Costos Inferiores

Diferenciación  
percibida por el  
cliente

D  
i  
f  
e  
r  
e  
n  
c  
i  
ó  
n

Todo el  
sector

Líder en  
Costos

Diferenciación

Segmento  
de  
Mercado

Enfocado en Costos

Enfocado en  
diferenciación

# Líder en costo

- ✦ Se refiere a la capacidad de una empresa de reducir los costos asociados a un producto. La empresa debería procurar la baja de costos productivos. El logro de una ventaja competitiva a través de los costos, implica que la cadena productiva acumulada resulte menor (en costos), a la de la competencia. Ej. Metro, Hyundai.

# Estrategia de diferenciación

- ✦ Estudiar y comprender dichas necesidades , conocer lo que los compradores consideran valioso, deberá establecer atributos a su oferta de manera diferenciadora. Ej: E. Wong, Ebel, BMW.

# Estrategia enfocada en diferenciación

- ✦ Consiste en la identificación de un nicho de compradores en el mercado, con necesidades y requerimientos específicos, se ofrecen los productos a un segmento de compradores cuya exigencia se basa en atributos específicos . Ej. Montesur, Neoplaticas.

# Estrategia enfocada en costos

- ✦ Algunos autores lo llaman el infierno competitivo, son empresas que se encuentran sin estrategias. Ejemplo: cualquier pequeña bodega o grifo.