



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

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

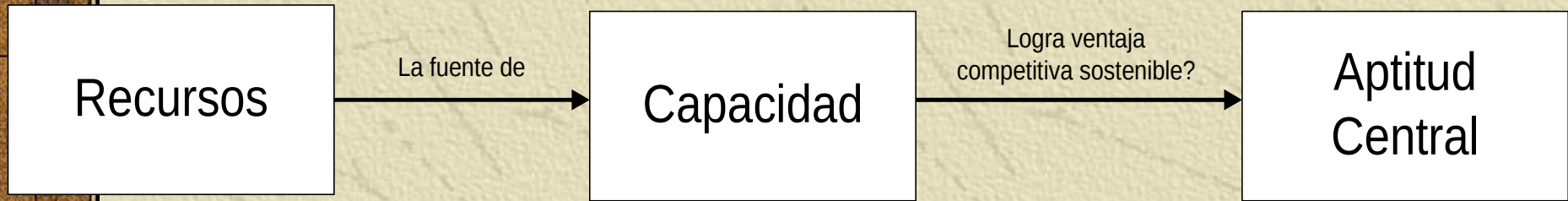
Fabricación

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

Infraestructura de la firma

Manejo del recurso humano

Desarrollo de la tecnología

Función de adquisiciones

Logística
de
entrada

Opera -
ciones

Logística
de
salida

Marketing
ventas

Servicio

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.

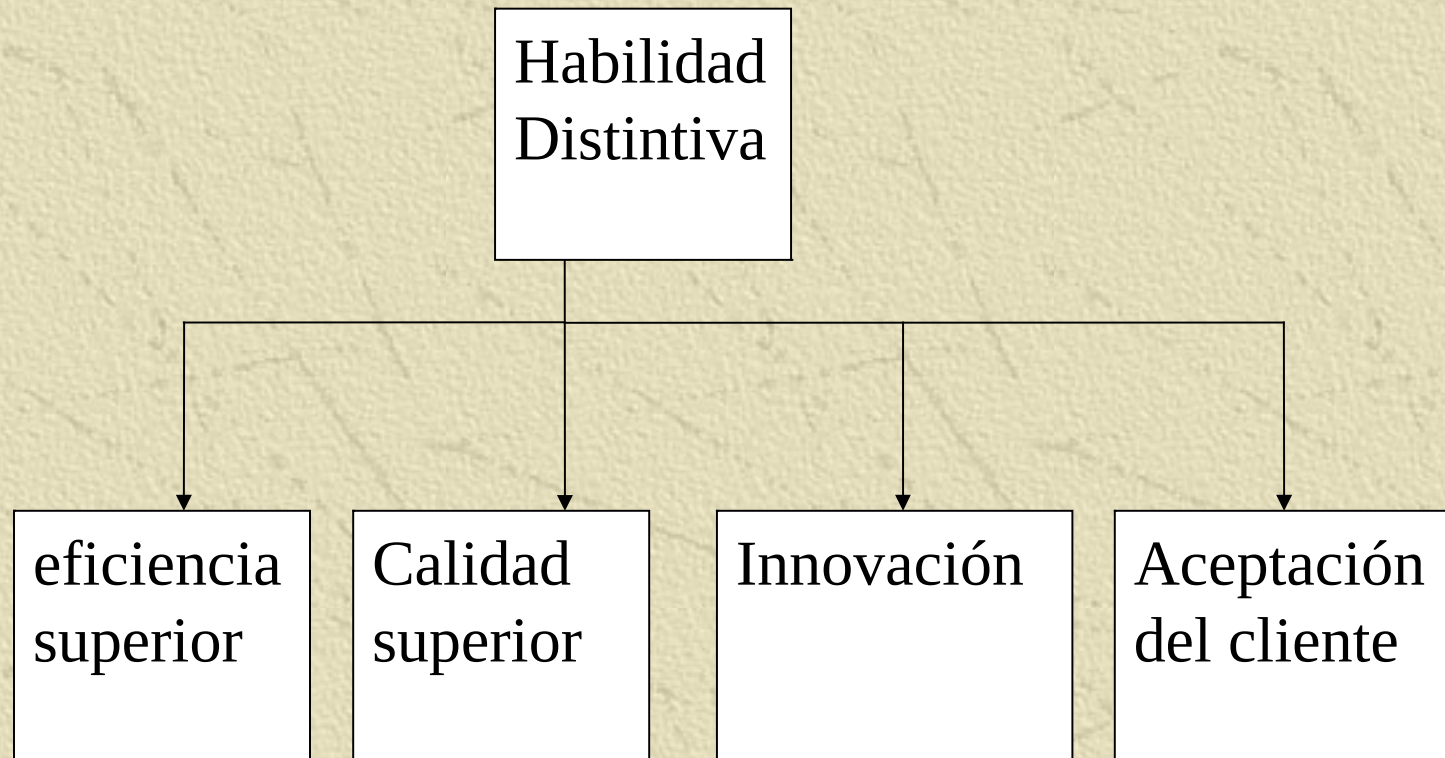
Actividades Secundarias

- ✦ 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
- ✦ Diferenacion 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
a
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.