



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo



Escuela Superior de Tlahuelilpan

Área Académica: Licenciatura en Administración

Tema: Administración Estratégica

Profesor(a): M. en A. Ruth Flores Jiménez
L.A. Gloria Monserrat Salazar Márquez
L.A.E. Delia Iliana Tapia Castillo

Periodo: Julio – Diciembre 2011





Tema: Administración Estratégica

Abstract

The study of Strategic Management started a few decades ago and should be understood as one result of the advance of Management Sciences. The current article studies the process of Strategic Management, considering both its conceptual development and its future direction in several areas. This study identifies the most important accomplishments of Strategic Management to date, contributions by different researchers and authors, and the most accepted theoretical and practical models in the field of Strategic Management. This study presents the most relevant topics, tendencies, and contributions to top management decisions in the formulation and implementation of an organizational strategy. Finally, this article ends with a section indicating the main contributions of the Revista Economía y Administración to the field of Strategic Management through the publication of relevant articles over the last few decades.

Key words: Strategic Management, Corporate Strategy, Strategic Alliances, Cyber Strategy, Dynamic Strategy, Competitive Strategy, Generic Strategy, Structure, Strategy, & Business Units.



Objetivo del Curso

- Al término del semestre el alumno estará capacitado para identificar y aplicar y desarrollar los elementos fundamentales de la Planeación Estratégica permitiéndole una eficiente aplicación operativa mediante un proyecto





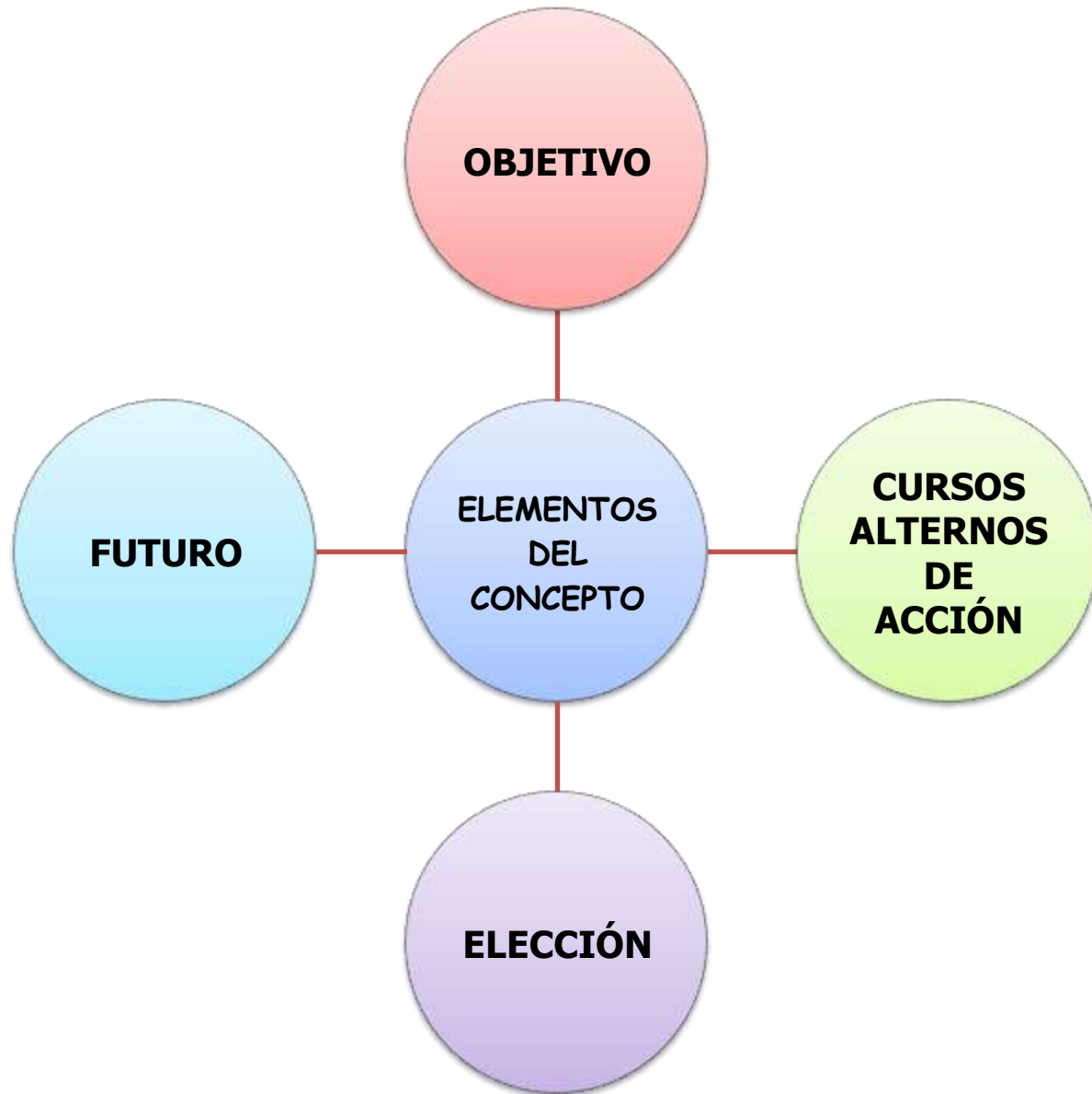


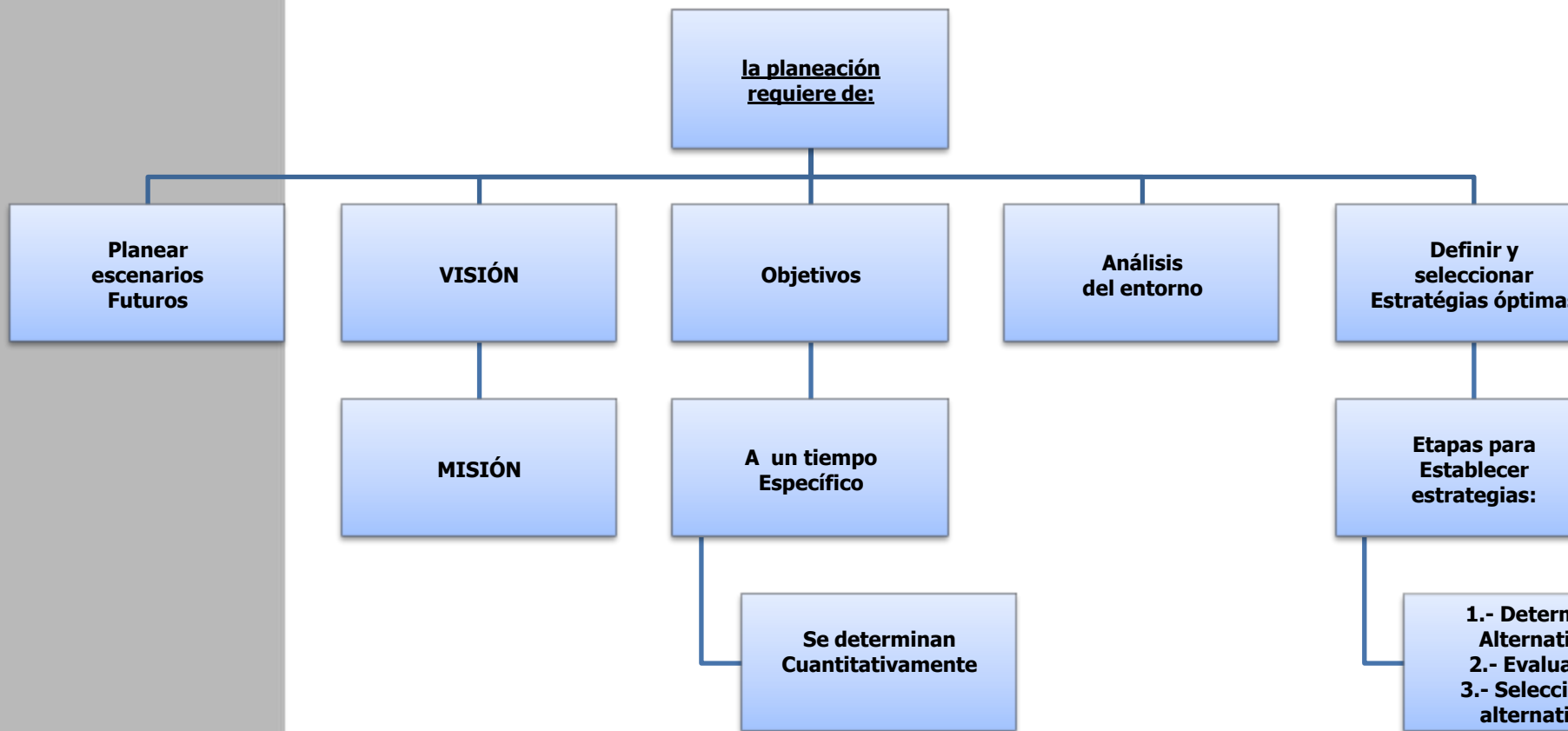
Unidad 1 Planeación Estratégica

1.1 Concepto

- Es la determinación de los **OBJETIVOS** y **ELECCIÓN DE CURSOS ALTERNOS DE ACCIÓN** para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un **FUTURO**.









Con la planeación se logra:

- ° Posición estratégica.
- ° Posibles escenarios futuros.
- ° Eliminación de riesgos.
- ° Se define el rumbo de la organización.
- ° Convertir debilidades en fortalezas.





Para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

FACTIBILIDAD

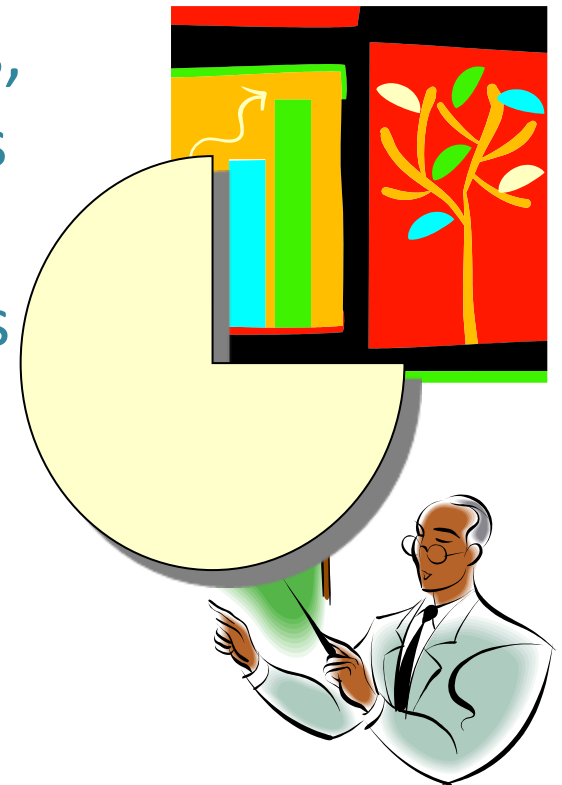
- ° Debe ser realizable.
- ° Debe de adaptarse a la realidad, a las condiciones del ambiente.





OBJETIVIDAD y CUANTIFICACIÓN

- Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos.
- Utilizar datos objetivos como: estadísticas, estudios de mercado, datos numéricos, cálculos de probabilidad, etc...





FLEXIBILIDAD

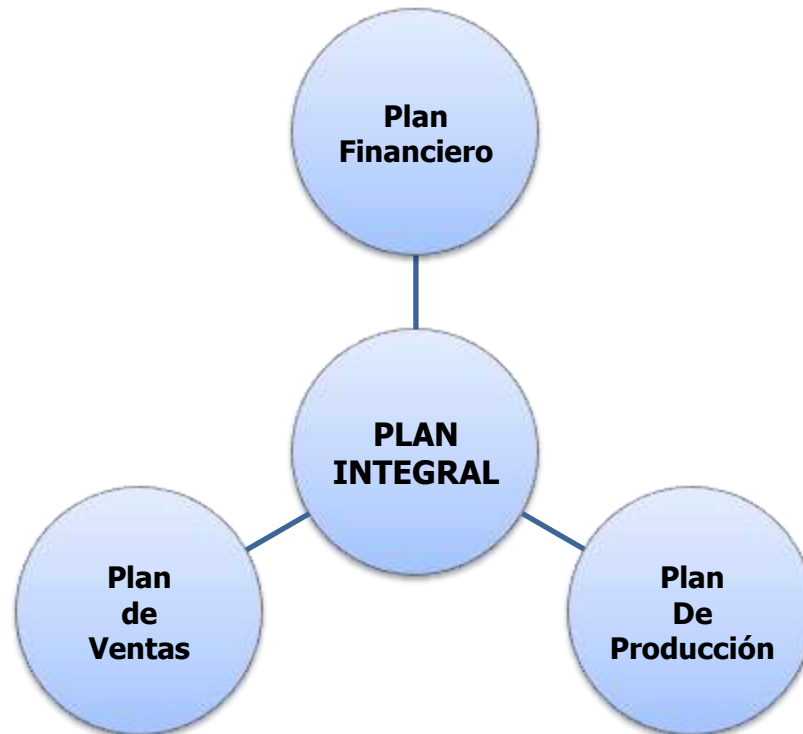
- Elaborar planes que afronten situaciones imprevistas que proporcionen cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.(ajustes de estrategias)





UNIDAD

- Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan en general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales





DEL CAMBIO DE ESTRATEGIAS

- Modificar los cursos de acción (estrategias).
- Comprende modificación completa del plan (políticas, programas, procedimientos, etc.)





IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN





- La planeacion es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social.
- A través de ella se preveen contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen medidas necesarias para afrontarlas.





FUNDAMENTOS QUE MUESTRAN LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

- Propicia el desarrollo al establecer metodos de utilizacion racional de los recursos.
- Reduce niveles de incertidumbre (no los elimina).
- Prepara a la empresa para las contingencias que se presenten.





- Mantiene una mentalidad futurista Y un afan de logro Y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Toma de desiciones racionales (evita corazonadas).
- Reduce al minimo los riezos y aprovecha al maximo las oportunidades.





- Las decisiones se basan en hechos y no emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar las improvisaciones.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar decisiones.





VENTAJAS DE LA PLANEACION





- a) Orientación y rumbo a la organización.
- b) Optimiza recursos.
- c) Minimizar riesgos.
- d) Unificar esfuerzos.
- e) Reduce incertidumbre.
- f) Reduce costos.
- g) Incrementa rendimientos.
- h) Mejora la comunicación.





TIPOS DE PLANEACIÓN





PLANEACION ESTRATEGICA

- Este tipo de planeación se realiza por los altos directivos para establecer directrices y los planes generales de la empresa generalmente es a mediano y a largo plazo y abarca a toda la empresa.





PLANEACION TACTICA

- Esta planeación es responsabilidad de los jefes o gerentes de área, con el fin de lograr el plan estratégico, se refiere a un área específica de la empresa y puede ser a mediano y a corto plazo.





PLANEACION OPERACIONAL

- Este tipo de planeación es a corto plazo, depende de la planeación táctica y se realiza, como su nombre lo indica en niveles de sección u operación





PLANEACION OPERACIONAL

- Este tipo de planeación es a corto plazo, depende de la planeación táctica y se realiza, como su nombre lo indica en niveles de sección u operación.





ESTRATEGIA COMPETITIVA

- La posición de una empresa en un ambiente competitivo





DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA

1. La estructura de la industria en la que competimos
(que tan bueno es el juego)
2. La posición de la empresa en su industria
(Rentabilidad promedio de la industria - no estar por debajo)





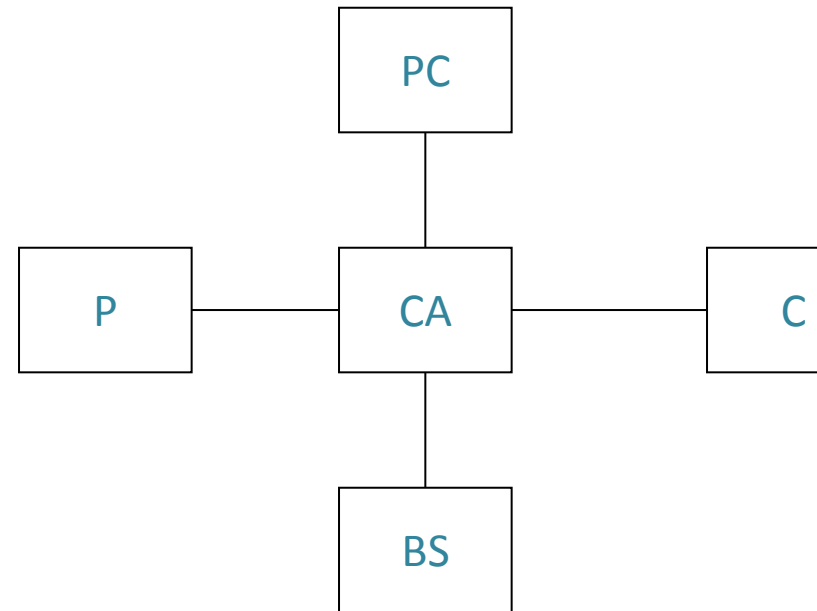
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA





ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

- Existen 5 fuerzas de competencia en juego
- No importa el tiempo de la industria
- El mix determina la rentabilidad de la industria



Pc = potenciales competidores

Ca = competidores actuales

Bs = bienes sustitutos

P = proveedores

C = clientes





DETERMINANTES DEL PODER DE CADA FUERZA COMPETITIVA

Cada fuerza competitiva está formada por una serie de determinantes estructurales

- Crecimiento de la industria (velocidad)
- Costos fijos (nivel)
- Cuanto pueden diferenciarse de sus rivales
- Barreras de entrada
- Barreras de salida
- Diferenciar el producto





CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INDUSTRIAL

- Es el punto de partida de cualquier estrategia
- Entender la estructura de cada industria donde compite y las razones de esta estructura.
- Focalizar la atención en las fuerzas significativas
- Observar los cambios de la industria (cuan revolucionarios son los cambios).
- Las organizaciones tienen el poder para cambiar su destino
- Las organizaciones pueden destruir su industria tan fácilmente como pueden mejorarla





POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

- Como una “CIA.” Logra un comportamiento superior dentro de su industria independientemente de la rentabilidad promedio





POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

- A) para tener un desempeño superior se debe tener una ventaja competitiva

Una CIA. Tiene que tener algo mejor.

- B) la ventaja puede sostenerse de una a dos formas (type of advantage).
 - 1) **crear** algo que los otros no pueden copiar (raro)
 - 2) uno puede **mejorar** más rápido que los competidores





“LA ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN INDUSTRIAS DIVERSIFICADAS”





- Aprovechar las oportunidades para convertir las relaciones de la cadena de valor entre las divisiones de negocios y las coincidencias estratégicas en ventaja competitiva.
- Una compañía que se diversifica en negocios que tienen actividades relacionadas de la cadena de valor adquiere un potencial de ventaja competitivo.

Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos a las unidades de negocios mas atractivas.

- Decidir las prioridades para invertir capital
- Canalizar los recursos hacia áreas de los potenciales de ganancias sean mas altos y desviarlos de las áreas donde sean mas bajos.
- Vender las unidades de negocios que se encuentran en una industria cada vez menos atractiva





Cuando diversificar



Cuando las oportunidades de crecimiento en el negocio principal de la firma empiezan a escasear, la diversificación es por lo general la opción mas viable para revitalizar sus perspectivas.



Por que apresurarse a diversificar no es necesariamente una buena estrategia

Las compañías que se concentran en un solo negocio pueden tener un éxito envidiable a lo largo de muchas décadas sin depender de la diversificación para sustentar su crecimiento.





Los riesgos de concentrarse en un solo negocio

El gran riesgo de permanecer en un solo negocio, es poner todos los huevos de la compañía en una sola cesta industrial. Si el mercado se satura, disminuye su atractivo o se erosiona por la aparición de nuevas tecnologías y productos o las preferencias siempre cambiantes de los competidores, las perspectivas de la empresa pueden disminuir notablemente.





Factores que indican cuando es tiempo de diversificar La compañía es candidata a diversificar cuando:

- 1) Han disminuido las perspectivas de crecimiento en su actual negocio.
- 2) Tiene oportunidades de agregar valor para sus clientes o adquirir ventaja competitiva ampliando su actual negocio para incluir productos o tecnologías complementarios.
- 3) Se le presentan oportunidades atractivas para transferir sus competencias y capacidades existentes a nuevos ámbitos de negocios.
- 4) Existen oportunidades para ahorrar costos que pueden explotarse diversificándose en negocios estrechamente relacionados.
- 5) Posee los recursos financieros y organizacionales para respaldar un esfuerzo de diversificación.





GENERACION DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS.

LA MAXIMA JUSTIFICACION DE LOS ACCIONISTAS

La diversificación es justificable solo si genera valor para los accionistas.

Los accionistas pueden diversificarse fácilmente corriendo el riesgo de invertir en fondos mutualistas





TRES PRUEBAS PARA EVALUAR UNA MEDIDA DE DIVERSIFICACION

PRUEBA DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA. El atractivo de una industria depende sobre todo de la presencia de condiciones competitivas favorables y un entorno de mercado propicio para la rentabilidad a largo plazo.

LA PRUEBA DEL COSTO DE INGRESO. El costo de ingresar en la industria seleccionada no debe ser tan alto.

LA PRUEBA DE MEJOR DESEMPEÑO. Diversificarse en un nuevo negocio debe ofrecer el potencial de los negocios existentes de la compañía y los nuevos se desempeñen mejor juntos que por separado.





FUNDAMENTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION RELACIONADA

- Una estrategia de diversificación relacionada implica agregar negocios cuyas cadenas de valor poseen “coincidencias estratégicas”
- Transferir experiencia, conocimientos tecnológicos o capacidades competitivamente de un negocio a otro.
- Combinar las actividades relacionadas de negocios individuales en una sola operación para lograr costos menores.
- Explotar el uso común de una marca conocida.





Diversificarse en negocios relacionados

- Crear valor para los accionistas
- Transferir habilidades y capacidades de un negocio a otro
- Compartir instalaciones o recursos para reducir costos
- Hacer uso eficaz de una marca común
- Combinar recursos para crear nuevas fortalezas y capacidades competitivas

Opciones estratégicas para una compañía que desea diversificarse

Diversificarse en negocios no relacionados

- Diferir el riesgo entre diferentes negocios
- Crear valor para los accionistas realizando un trabajo superior en la selección de negocios

Diversificarse tanto en negocios relacionados como no relacionados





Coincidencias estratégicas entre negocios a lo largo de la cadena de valor

Actividades de investigación y desarrollo y tecnológicas

Diversificarse en negocios donde existe el potencial de compartir la tecnología

Coincidencia estratégica, economías de alcance y ventaja competitiva

Las economías de alcance surgen de la capacidad de eliminar costos al operar dos o mas negocios

Actividades de la cadena de suministros

Pueden desempeñarse mejor en un conjunto debido al potencial de transferencia de habilidades

Actividades de fabricación

Las actividades relacionadas con la producción representan una importante de ventaja competitiva.

Actividades de distribución

Los negocios se desempeñan mejor juntos que por separado (posibles ahorros)





Actividades de venta y marketing

Una variedad de oportunidades para ahorrar en costos surgen de diversificarse.

Actividades gerenciales y de apoyo administrativo

A menudo negocios diferentes requieren tipos comparables de habilidades, competencias y conocimientos gerenciales

Captación de los beneficios de la coincidencia estratégica

Una compañía que puede expandir su reserva de activos estratégicos mas rápido y a menor costo que los rivales obteniendo una ventaja competitiva sustentable.





OPCIONES ESTRATEGICAS PARA COMPAÑIAS QUE YA SE HAN DIVERSIFICADO

1. Ampliar la base de negocios de la compañía diversificándose en negocios adicionales.
2. Reagruparse en una base de diversificación mas limitada vendiendo algunos de los negocios actuales
3. Estrategias de reestructuración corporativa
4. Estrategias de diversificación multinacional





ADECUACION DE LA ESTRATEGIA PARA ADAPTARLA A LA SITUACION ESPECIFICA DE CADA INDUSTRIA Y COMPAÑIA

- *“La mejor estrategia para una compañía determinada es, en ultima instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares.”*
- *Michael E. Porter*





ESTA ESTRATEGIA SE DIVIDE EN 9 SITUACIONES

1. Compañías que compiten en las industrias emergentes del futuro.
2. Compañías que compiten en mercados turbulentos, de alta velocidad.
3. Compañías que compiten en industrias, maduras, de lento crecimiento.
4. Compañías que compiten en industrias estancadas o en decadencia.





5. Compañías que compiten en industrias fragmentadas.
6. Compañías que buscan el crecimiento rápido.
7. Compañías que ocupan posiciones de liderazgo en su industria.
8. Compañías que ocupan el segundo lugar.
9. Compañías que ocupan posiciones débiles respecto a la competencia o que enfrentan condiciones de crisis.





ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS EMERGENTES DEL FUTURO

Una industria emergente es aquella que se encuentra en sus comienzos, es decir, en la etapa formativa.

El éxito estratégico en una industria emergente requiere un espíritu emprendedor y audaz, estar dispuesto a ser pionero y correr riesgos, sensibilidad intuitiva para saber que les agrada a los compradores, respuesta rápida ante los nuevos inventos y formulación oportuna de la estrategia.





Los dos problemas estratégicos cruciales a los que se enfrentan las compañías en una industria emergente son:

1. Como fincar las operaciones iniciales hasta que las ventas e ingresos empiecen a prosperar
2. Que segmentos del mercado y ventajas competitivas deben buscar para conseguir una posición de liderazgo





Las estrategias deben tener como objetivo la competencia a largo plazo esto significa sacrificar cierto grado de rentabilidad a corto plazo, para invertir en los recursos, capacidades y reconocimiento de mercado necesarios para sostener los primeros éxitos





ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS TURBULENTOS, DE ALTA VELOCIDAD

El cambio de alta velocidad es la característica mas sobresaliente de los negocios contemporáneos.

El desafío central para la formulación de la estrategia en un entorno de mercado turbulento radica en manejar el cambio.





Las compañías pueden asumir una de las siguientes tres posturas estratégicas para enfrentarse al cambio de alta velocidad:

- Reaccionar ante el cambio
- Prever el cambio
- Encabezar el cambio





El éxito competitivo en los mercados que cambian con rapidez tiende a depender de la capacidad de una compañía para improvisar, experimentar, adaptarse, reinventarse y regenerarse cuando el mercado y las condiciones competitivas varían a un ritmo vertiginoso y en ocasiones impredecible.





ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS MADURAS

Una industria madura es aquella que esta pasando de una etapa de crecimiento rápido a otra en la que crece de manera considerablemente mas lenta.

Produce cambio en el entorno competitivo del mercado por ejemplo:

- El crecimiento lento en la demanda de los compradores genera mas competencia frontal por la participación de mercado.





- Los compradores son mas experimentados y a menudo es mas difícil convencerlos de hacer compras repetitivas
- La competencia a menudo produce un mayor énfasis en los costos y el servicio
- Las compañías tienen un problema de exceso en la adición de nuevas instalaciones
- Es mas difícil hacer innovaciones en los productos y generar nuevas aplicaciones de uso final





Medidas estratégicas en industrias maduras

1. Reducción de los productos y modelos marginales
2. Mas énfasis en la innovación de la cadena de valor
3. Un enfoque mas marcado en la reducción de costos
4. Aumentar las ventas a los clientes actuales
5. Comprar empresas rivales a precios de oferta
6. Ampliación internacional
7. Creación de capacidades nuevas o mas flexibles





ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS CON INDUSTRIAS ESTANCADAS O EN DECADENCIA.

Las empresas que compiten en industrias estancadas o en decadencia deben resignarse a objetivos de desempeño congruentes con las oportunidades disponibles en el mercado .

Los negocios que triunfan en industrias estancadas emplean uno de tres criterios estratégicos:

1. *Aplicar una estrategia enfocada dirigida a los segmentos de mayor crecimiento del mercado dentro de la industria.* Un competidor astuto que se centra en los segmentos de rápido crecimiento y satisface lo mejor posible las necesidades de los competidores.





2. Resaltar la diferenciación basada en la mejora de la calidad y la innovación de los productos. Una mejor calidad o la innovación estimulan la demanda al crear nuevos e importantes segmentos de crecimiento.





3. Esforzarse por bajar los costos y llegar a ser el líder de los costos bajos en la industria. Pueden mejorar los márgenes de utilidad y el rendimiento sobre la inversión si aplican una estrategia innovadora de reducción año tras año.





ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS FRAGMENTADAS.

La característica competitiva más sobresaliente de una industria fragmentada es la ausencia de líderes en el mercado con participación mayoritaria o reconocimiento generalizado por parte de los compradores.





Hay varias razones que explican por que la oferta de una industria fragmentada.

- La demanda del mercado es tan amplia y diversa
- Las barreras de ingreso son bajas
- La ausencia de economías de escala.
- Los compradores requieren cantidades relativamente pequeñas de productos personalizados.
- El mercado del producto o servicio de la industria se esta globalizando.
- Las tecnologías incorporadas en la cadena de valor de la industria.
- La industria es joven y esta repleta de empresas que aspiran a contender.





Opciones convenientes de estrategias competitivas en una industria fragmentada:

- ✓ Construir y operar instalaciones de “formula”. Implica la construcción de puntos de venta estandarizados en ubicaciones favorables a un costo mínimo y operarlo de manera muy eficiente.





- ✓ Convertirse en operador a bajo costo.



- ✓ Especializarse por tipo de producto. Concentrarse en una categoría de algún producto suele ser muy eficaz .



- ✓ Especializarse por tipo de cliente. Destacarse en un nicho de mercado.



- ✓ Concentrarse en una región geográfica limitada. Tratar de dominar una área geográfica o local





ESTRATEGIAS PARA SOSTENER EL CRECIMIENTO RAPIDO DE LAS COMPAÑIAS.

Las compañías que se centren en aumentar sus ingresos y utilidades a un ritmo rápido o superior año tras año generalmente tienen que diseñar una cartera de iniciativas estratégicas que abarquen tres horizontes:

1. Iniciativas estratégicas para fortalecer y ampliar su posición en los negocios existentes. Añadir nuevos elementos a la línea actual de productos de la compañía.





2. Iniciativas estratégicas para aprovechar los recursos y capacidades existentes por medio de la incursión de nuevos negocios que ofrezcan un potencial de crecimiento prometedor. Aprovechar las oportunidades de incursionar en nuevos negocios .



3. Iniciativas estratégicas que siembran las semillas para incursionar en negocios que todavía no existen. Invertir en compañías de nueva creación.





ESTRATEGIAS PARA LOS LIDERES DE LAS INDUSTRIAS

Hay tres posturas estratégicas contrastantes que pueden adoptar los líderes y compañías dominantes de una industria.:

1. Estrategia de mantenerse a la ofensiva.
2. Estrategia de fortalecerse y defenderse.
3. Estrategia de despliegue de poder.





ESTRATEGIAS PARA COMPAÑIAS QUE OCUPAN EL SEGUNDO LUGAR.

Las compañías que tienen participaciones de mercado pequeñas tienen que superar varios obstáculos.

1. Menor acceso a las economías de escala en la fabricación, distribución, marketing y promoción de ventas.
2. Dificultad para ganar reconocimiento en los clientes
3. Menor capacidad de usar la publicidad y medios de información masivos.
4. Dificultad para financiar los requerimientos de capital.





Las estrategias competitivas que la mayoría de los segundones usan para crear participación de mercados son:

1. Usar precios mas bajos para atraer a los clientes de los rivales débiles que operan con costos superiores.
2. Fusionarse con o adquirir empresas rivales con el objetivo de alcanzar el tamaño necesario.
3. Invertir en nuevas instalaciones y equipo para ahorrar costos.
4. Buscar innovaciones tecnológicas o reformas radicales en la cadena de valor.





- ❖ Estrategias ofensivas para adquirir la participación del mercado.
- ❖ Estrategia de crecimiento por medio de adquisiciones.
- ❖ Estrategia de nicho desocupada.
- ❖ Estrategia de especialización.
- ❖ Estrategia de producto superior
- ❖ Estrategia imagen distintiva
- ❖ Estrategia de seguidor conforme.





ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS DEBILES QUE PASAN POR CRISIS

Las opciones estratégicas para una compañía que tiene una posición competitiva débil incluyen:

1. Emprender una ofensiva de recuperación.
2. Fortalecerse y defenderse.
3. Abandono inmediato.
4. Fin de juego.
5. Ser adquirida por otra compañía





ESTRATEGIAS DE RECUPERACION PARA EMPRESAS EN CRISIS

Estas estrategias son necesarias cuando una empresa que vale la pena rescatar entra en crisis: el objetivo es detener y revertir las causas de debilidad competitiva y financiera tan pronto como sea posible.

Solucionar cualquiera de los problemas de una empresa en crisis y lograr una recuperación exitosa del negocio implica cualquiera de las siguientes medidas:





1. Vender activos para recaudar fondos que permitan salvar la parte restante del negocio.
2. Revisar la estrategia existente.
3. Emprender esfuerzos para aumentar los ingresos
4. Tratar de reducir los costos
5. Usar una combinación de estas medidas.





LIQUIDACION: LA ESTRATEGIA DE ULTIMO RECURSO

Si las circunstancias de una compañía en crisis son tan graves que ya no es posible salvarla, liquidar sus activos a veces es la mejor estrategia.

El problema radica, en saber diferenciar cuando es factible una recuperación y cuando no lo es.





ESTRATEGIAS DE FIN DE JUEGO

Constituye un punto medio entre preservar el statu quo y salir tan pronto como sea posible.

El principal objetivo financiero es levantar la mayor cosecha posible de efectivo para usar el dinero en otras actividades comerciales.





- Una estrategia de fin de juego es conveniente para una compañía débil en las siguientes circunstancias:
 - Cuando las perspectivas a largo plazo de la industria no son atractivas.
 - Cuando rejuvenecer la empresa resultaría demasiado costoso.
 - Cuando resulta mas costoso mantener o defender la participación en el mercado de la compañía.
 - Cuando un nivel menor de esfuerzo competitivo no desencadena una caída rápida en las ventas.
 - Cuando la empresa puede reutilizar los recursos liberados en áreas que ofrecen mas posibilidades.
 - Cuando el negocio no aporta otras características deseadas.





LOS 10 MANDAMIENTOS DEL DISEÑO EXITOSO DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

1. Dar la mayor prioridad al diseño y ejecución de medidas estratégicas que fortalezcan la posición competitiva de la compañía a largo plazo.
2. Actuar con prontitud para adaptar las condiciones cambiantes del mercado.
3. Invertir en crear una ventaja competitiva sostenible.
4. Evitar las estrategias capaces de alcanzar el éxito solo en las circunstancias más optimistas.
5. No subestime las reacciones y el compromiso de las compañías rivales.





6. Tenga en consideración que atacar las debilidades competitivas es por lo general mas rentable y menos arriesgado que atacar una fortaleza competitiva.
7. Sea juicioso al reducir los precios sin una ventaja en costos establecido.
8. Esfuércese por abrir brechas significativas en calidad , servicio o características de desempeño.
9. Evite las estrategias intermedias.
10. Tenga conciencia de que las medidas agresivas para arrebatarse participación de mercado a los rivales a menudo provocan represalias.





“ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS GLOBALIZADOS”





“Uno no elige globalizarse.
El mercado lo elige a uno;
se lo impone”

Alain Gómez, director ejecutivo Thomson S.A





- **Por que las compañías se expanden a los extranjeros**

- Para obtener acceso a nuevos clientes
- Para reducir costos y mejorar la competitividad de la compañía
- Para sacar partido de sus competencia centrales
- Para distribuir su riesgo comercial en una base de mercado mas amplio





LA DIFERENCIAN ENTRE COMPETIR INTERNACIONALMENTE Y GLOBALMENTE

- *Competidor internacional o multinacional:* Cuando una empresa compite en unos cuantos mercados extranjeros seleccionados.
- *Competidor global:* Cuando la empresa tiene o busca presencia de mercado en la mayoría de los continentes y prácticamente todos los países importantes de mundo.





DIFERENCIA ENTRE PAISES EN CUANTO A LAS CONDICIONES CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y DE MERCADO.

- Las estrategias que emplea una compañía para competir en los mercados extranjeros tienen que ser guiadas por la situación.
- Las culturas y estilos de vida son las diferencias más evidentes de un país a otro, seguidas por la demografía del mercado.





- ❑ *El potencial de las ventajas locales que se generan de las variaciones en los costos de un país a otro.*
- ❑ *Las fluctuaciones en el tipo de cambio.*
- ❑ *Las restricciones y requerimientos de los gobiernos.*





¿COMPETENCIA MULTIPAIIS O COMPETENCIA GLOBAL?

- *Competencia Multipais:* existe cuando la competencia en un mercado nacional es independiente de la competencia de otro mercado nacional.
- *Competencia Global:* existe cuando las condiciones competitivas a través de los mercados nacionales tienen vínculos tan fuertes que forman un verdadero mercado internacional y cuando los principales competidores se enfrentan cara a cara en muchos países diferentes.





OPERACIONES ESTRATEGICAS PARA INCURSIONAR Y COMPETIR EN MERCADOS EXTRANJEROS

1. Mantener una base de producción nacional (exportaciones)
2. Otorgar licencias a compañías extranjeras para que usen tecnología.
3. Emplear estrategias de franquicias.
4. Seguir una estrategia multinacional.
5. Seguir una estrategia global.
6. Uso de alianzas estratégicas o sociedades en participación con compañías estratégicas.





LA BUSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE LA COMPETENCIA MULTINACIONAL

- Hay tres maneras en que una empresa puede adquirir ventaja competitiva:
- Obtención de ventajas de ubicación
- Transferencia de competencia y capacidades entre fronteras
- Coordinación de actividades transfronterizas





RESERVAS DE UTILIDADES, SUBSIDIOS ENTRE MERCADOS Y OFENSIVAS ESTRATEGICAS GLOBALES

- Las reservas de utilidades son los mercados nacionales en las que una compañía obtiene utilidades debido a su posición de mercado fuerte o protegida.
- *Uso de los subsidios entre mercados para emprender una ofensiva estratégica*





ALIANZAS ESTRATEGICAS Y EMPRESAS CONJUNTAS CON SOCIOS EXTRANJEROS

- Son uno de los medios favoritos y potencialmente fructíferos para incursionar en un mercado extranjero o fortalecer la competitividad de una empresa en los mercados mundiales.





Los riesgos de las alianzas estratégicas con socios extranjeros

- barreras idiomáticas y culturales
- costos de comunicación
- generación de confianza entre los socios
- diferencias de opinión en cuanto a como proceder
- que los socios tomen decisiones ante los rápidos adelantos tecnológicos
- llegar a ser excesivamente dependientemente de otra compañía.





Aprovechamiento máximo de las alianzas estratégicas con socios extranjeros

1. Elegir a un buen socio
2. Ser sensible a las diferencias culturales
3. Reconocer que la alianza debe beneficiar a ambas partes
4. Garantizar que ambas partes cumplan con sus compromisos
5. Estructurar el proceso de toma de decisiones para que puedan adoptarse medidas con rapidez siempre que sea necesario
6. Administrar el proceso de aprendizaje y ajustar el acuerdo de alianza a través del tiempo para adoptarlo a las nuevas circunstancias





COMPETENCIA EN MERCADOS EXTRANJEROS EMERGENTES

- La rentabilidad en los mercados de los países emergentes rara vez se presenta con rapidez o facilidad, los nuevos participantes tienen que ser muy sensibles a las condiciones locales, estar dispuestos a invertir en crear el mercado para sus productos a largo plazo y ser pacientes para tener utilidades.





ESTRATEGIAS PARA COMPAÑIAS LOCALES EN MERCADOS EMERGENTES.

- Defenderse de los competidores globales utilizando las ventajas de jugar en casa.
- Transferencia de la pericia de la compañía a mercados mas allá de sus fronteras.
- Esquivar a los participantes globales mediante el cambio a un nuevo modelo de negocios o nicho de mercados.
- Competencia en el nivel global.





EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS





El procedimiento de evaluación abarca los siguientes pasos:

1. Identificar la actual estrategia corporativa
2. Aplicar la prueba del atractivo de la industria
3. Aplicar la prueba de la fortaleza competitiva
4. Aplicar la prueba de coincidencia estratégica
5. Aplicar la prueba de coincidencia de recursos
6. Clasificar los negocios
7. Clasificar las unidades de negocios en función de la prioridad en la asignación de recursos



Identificación de la actual estrategia corporativa





Evaluación del atractivo de la industria: tres pruebas

- 1.-Evaluación del atractivo cada industria en la que la compañía se ha diversificado.
 - ❖ Tamaño del mercado e índice de crecimiento proyectado
 - ❖ La intensidad de la competencia
 - ❖ Oportunidades y amenazas emergentes
 - ❖ Factores cíclicos o de temporada



- ❖ Necesidades de recursos
- ❖ La presencia de coincidencias estratégicas y de recursos entre industrias
- ❖ Rentabilidad de la industria
- ❖ Factores sociales, políticos, reglamentarios y ambientales
- ❖ Incertidumbre industrial y riesgo comercial





2.-El atractivo de cada industria en relación con las demás

El primer paso para llegar a una medición cuantitativa formal del atractivo de la industria a largo plazo es seleccionar un grupo de mediciones a este respecto.





Escuela Superior de Tlahuelilpan

FACTOR DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	PESO	CALIFICACION DEL ATRACTIVO	CALIFICACION PONDERADA DE LA INDUSTRIA
Tamaño del mercado y crecimiento proyectado	0.10	5	0.50
Intensidad de la competencia en la industria	0.25	8	2.00
Coincidencias estratégicas y de recursos con otras industrias representadas en la cartera de negocios de la compañía	0.15	5	0.75
Necesidades de recursos	0.15	7	1.05
Oportunidades y amenazas emergentes en la industria	0.05	6	0.30
Influencias cíclicas y de temporada	0.05	4	0.20
Factores sociales, políticos, reglamentarios y ambientales	0.05	2	0.10
Rentabilidad de la industria	0.10	4	0.40
Incertidumbre y riesgo comercial en la industria	0.10	5	0.50
Suma de los pesos asignados	1.00		
Calificación del atractivo de la industria			5.80





3.- el atractivo de la mezcla de industrias en su totalidad

Para que una compañía diversificada tenga un buen desempeño, una parte sustancial de sus ingresos y utilidades debe provenir de las unidades de negocio que se considera que operan en industrias atractivas.





Unidad 2 El Mercado y La Formulación de Estrategias

Necesidad de Comprender a los Clientes

- La planeación del producto requiere previamente saber si la empresa cuenta con capacidad financiera y de mercadotecnia para poder llevar a cabo el proyecto de planeación.





Aspectos relevantes para la Empresa

- Posicionamiento
- Investigación inicial sobre el concepto del producto
- Desarrollo del producto
 - Marca
 - Calidad
 - Servicio
 - Precio
 - Empaque
- Determinar cada punto anterior por medio de la investigación de mercados
- Determinar canales de distribución
- Publicidad





Estrategia Creativa

- Es la concepción inicial del producto; el departamento creativo y/o el diseñador del producto debe emplear los datos arrojados por el estudio preliminar de mercado para bosquejar los primeros lineamientos del diseño del producto.





Estrategia de medios

- Una vez que se tiene la certeza de contar con todos los elementos necesarios para la planeación del producto, se deberá proceder a la recopilación de la información primaria que nos permita contar con cifras generales del mercado, el consumidor, la competencia, etc., para que ya con esto se proceda al posicionamiento del producto en el mercado, la determinación de los canales de distribución más adecuados para el producto del que se trate y la elaboración de la estrategia de comunicación que otorgue una orientación al consumidor sobre qué es el producto y cuales son sus beneficios.





Estrategia del precio

- Los precios de venta constituyen para las empresas uno de los factores más críticos para lograr un adecuado retorno del capital invertido.
- El buen éxito de las operaciones de una empresa depende en gran parte del conocimiento y empleo correcto de las técnicas de fijación de precios.
- El precio es de interés fundamental tanto para los compradores como para los vendedores, lo mismo unos que otros deben vigilar constantemente los precios en todas las etapas, desde la producción a través del proceso mercadotécnico hasta el consumidor final.





- El precio ayuda a determinar el volumen de las ventas
- Puede afectar los costos
- La diferencia que existe entre el costo y el precio de venta determina el margen para el que debe operar en cualquier transacción
- Determina los mercados en los que puede comprar y vender el empresario
- Aunque el consumidor está interesado en el buen servicio y la calidad del producto, su mayor interés en cualquier momento es el precio de los productos similares.





Importancia del precio

El precio es un factor muy importante para:

- La economía

El precio de los productos influye en los sueldos, los ingresos, intereses y utilidades. El precio es, pues, un regulador básico del sistema económico porque repercute en la asignación de los factores de la producción.





- Las empresas individuales

El precio de un producto constituye un determinante esencial de la demanda del mercado. El precio afecta a la posición competitiva de la empresa y a su participación en el mercado.

- El consumidor

Las percepciones de algunas personas acerca de la calidad del producto dependen directamente del precio. Por regular, piensan que a precio más elevado corresponde una mejor calidad.





Estrategia de distribución

- La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo u organización que lo elaboró al consumidor que lo necesita. Los bienes deben además ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan. Normalmente las entidades denominadas intermediarios realizan las funciones de promoción, distribución y venta final.





Intermediarios

- Es una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente con la venta y/o compra de un producto, al fluir éste del fabricante al consumidor. El intermediario posee el producto en algún momento o contribuye activamente a la transferencia de la propiedad.





Diseño de los canales de distribución

- Una compañía quiere un canal de distribución que no solo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que además le dé una ventaja competitiva. Se requiere de un método bien organizado para diseñar canales que satisfagan a los clientes y superen la competencia, para esto se recomienda tomar en cuenta 5 factores básicos:





- Especificar la función de la distribución
- Seleccionar el tipo de canal
- Determinar la intensidad de la distribución
- Seleccionar a miembros específicos del canal
- Consideraciones legales





Estrategia de plaza

- Las estrategias de plaza incluyen la administración del canal a través del cual la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, el sistema o sistemas mediante los cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Se diseñan las estrategias que se aplicarán al intermediario, como los mayoristas y detallistas.





Estrategia de promoción

- Aunque el propósito general de la promoción de ventas como el de cualquier otra actividad de la mercadotecnia es aumentar las ventas, su resultado específico dependerá de cómo se emplea, a quién se dirige y como se realiza. A través de las actividades promocionales de una empresa, es como ésta se comunica directamente con los clientes potenciales. La promoción es básicamente un intento de influir en el público.





Objetivos de la promoción

- Ampliar el número de consumidores
- Encontrar más usos al producto y educar al público mediante campañas publicitarias.
- Vender el producto aunque no se de temporada.





Funciones de la promoción

- Colaborar con todos los departamentos, dentro de la división mercadológica, completando y coordinando la tarea de llenar muchas brechas que hayan podido quedar al descubierto.
- Ayudar a los mayoristas y detallistas en todo lo posible, con el fin de facilitar el movimiento de mercancías del fabricante al consumidor.
- Educar al consumidor con el fin de que el clima creado por la publicidad pueda producir los efectos deseados.





Características de la acción promocional

- Generalmente se considerarán las siguientes características en toda acción promocional:
 - Unidad
 - Potencia o concentración. Sin ella no se consigue la penetración





- Amplitud y repetición. Sí solo se realizan acciones aisladas, los resultados también serán aislados y únicamente una campaña de gran envergadura puede garantizar los resultados a nivel nacional.
- Variación. Una acción promocional repetida indefinidamente sin cambio alguno, termina por ser totalmente ineficaz.
- Continuidad. Es el sentido de que no ha de haber interrupciones.

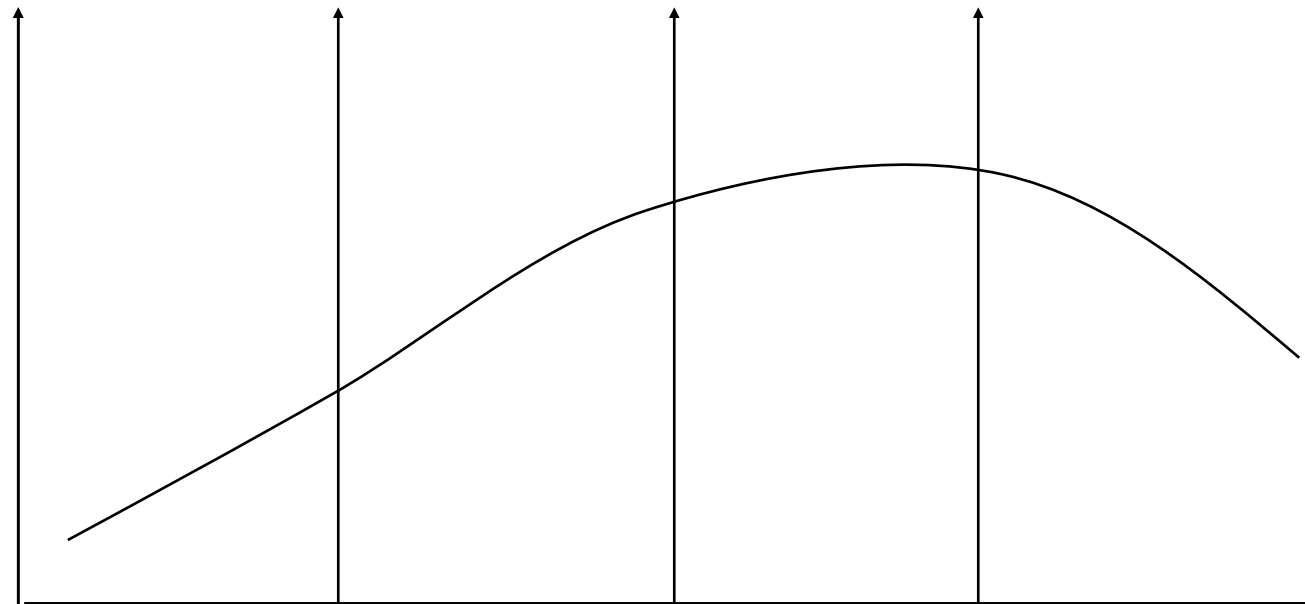




Análisis Estratégico

Análisis de Ciclo de Vida

Tasa de
Crecimiento



introducción

crecimiento

madurez

declinación

Tiempo





Análisis de Ciclo de Vida

Etapa	Que interesa medir
Introducción	Edad, potencial, capacitación inicial, perfil de reclutamiento
Crecimiento	Motivación, plan de carrera
Madurez	Desempeño, rotación interna, contribución, costos
Decadencia	Antigüedad, desempeño, cargas de familia, impacto de la desvinculación





Modelo de Ventaja Competitiva

Tipo de Ventaja	Qué interesa medir
Líder en Costos	Productividad laboral, masa salarial, costo de rotación, control presupuestario
Líder en Diferenciación	Calidad de servicio, nivel de satisfacción interno, potencial de creatividad



Unidad 3 Imagen Corporativa y Comunicación Estratégica

¿ QUÉ ES ...

LA IMAGEN CORPORATIVA?

Conjunto de elementos que identifican y distinguen a una empresa u organización, como las marcas, logotipos, envases, envoltorios, impresos normalizados, colores, uniformes, etc. **La identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación**, su cara frente al público; de esta identidad dependerá su imagen pública.





Manual de imagen corporativa

- Versiones oficiales del logotipo
- Colores corporativos
- Tipografía
- Papelería
- Otros elementos





FACTORES CLAVE

La imagen corporativa ha de ...

- 1- ser diferente
- 2- ser atractiva
- 3- definirse visualmente
- 4- ser comprensible
- 5- dar credibilidad, confianza
- 6- ser fácil de recordar
- 7- ser perfeccionada
- 8- provocar interés

ir más allá de un simple
logotipo





¿Qué es la identidad corporativa?

La suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza (comportamiento, comunicación y simbolismo).

Se expresa a través de cualquier forma de comunicación: medio gráficos, verbales, culturales, ambientales...





Identidad organizacional

Es la percepción que la empresa tiene de sí misma (su personalidad).... ¿Quién soy?

Tiene 2 rasgos

- Los rasgos físicos. incorporan elementos icónicos-visuales como signo de identidad. Así la empresa se identifica ante su entorno. Logotipos.
- Los rasgos culturales. Incorporan elementos como creencias, y valores, la filosofía, ambiente empresarial, normas, reglas de juego, tradiciones y en general comportamientos.





Identidad corporativa e imagen corporativa

La diferencia entre una y otra es que la primera se sitúa en el plano del emisor y la segunda en el receptor.

La organización crea identidad corporativa,

El público capta la imagen corporativa.

El diseño de la identidad corporativa queda recogida en un Manual tras un proceso meditado de análisis, desarrollo y estudio del conjunto de valores y creencias que conforman la personalidad de la empresa.

Todo ello plasmado en un logosímbolo, es decir, en una tipografía determinada (logotipo) y en la imagen o recursos gráficos que la acompañan (anagrama, símbolo).





La Identidad real

¿Se puede proyectar una imagen si no se tiene una identidad corporativa?

- Definir es quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos y el resultado compararlo con la misión de los directivos de la empresa.
- Determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno, para concluir en cuál es la identidad real.
- Algunos enfoques esencialistas sostienen que la simple definición de una identidad basta, más allá de la construcción histórico-concreta de sus acciones cotidianas. (A NOSOTROS ESTO NO NOS SIRVE).
- La identidad se construye, no se define. Una vez construida, permanece como telón de fondo en la organización. El comunicador/a no puede otra cosa que descubrir esa identidad ya construida: rastrearla, investigarla, ponerla sobre la mesa.





Diferencias entre identidad e identificación

Identidad: Es el propio ser o ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor).

La identidad es pues la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás.

Identificación: Es el acto de reconocer la identidad de un sujeto, esto es, el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás.





¿Cuándo una empresa necesita Identidad Corporativa ?

- Una nueva empresa u organización se pone en marcha
- Una empresa u organización se ha fusionado con otra
- Una empresa diversifica su gama de productos
- Una empresa toma conciencia que debe modernizarse
- Una empresa ofrece servicios y productos muy parecidos a los de su competencia.
- Los productos son más famosos que la empresa.
- Una empresa tiene cambio de directorio o dueño por consiguiente, comienza un nuevo orden .
- Una empresa es identificada con demasiados elementos y debe integrar su impacto.





Proyección de la identidad

Se proyecta de 4 maneras diferentes:

- quién eres
- qué haces
- cómo lo haces
- a dónde quieres llegar

Esto implica que la identidad se manifiesta en tres áreas claramente visibles y en una cuarta menos visible pero igualmente perceptible:

- productos y servicios lo que haces o vendes .
- entornos, los lugares en que desarrollas tus actividades o tus ventas.
- comunicaciones los modos en que explicas lo que haces.
- comportamiento cómo te comportas con tus empleados y con el exterior.





Beneficios de la identidad corporativa

- Aumento de la reconocibilidad de la empresa u organización
 - Mayor confianza de los empleados de la empresa u organización
- “En resumen, una imagen más FUERTE en el mercado.”





Evolución la identidad corporativa

Eso que llamamos Identidad Corporativa a sufrido a través de las últimas décadas un proceso evolutivo revolucionario. Se advierten tres estadios en el desarrollo de esta actividad empresarial.

- Primero, arranca con una problemática empírica, muy concreta, vinculada al desarrollo de las marcas, en tanto identificadores. En ese sentido, los programas de identidad corporativa llevan a una etiqueta, un logotipo.





En efecto, la primera etapa es el desarrollo de estos signos, pero el propio desarrollo del mercado, la sociedad, el creciente y acelerado despliegue comunicacional, la saturación, va presionando sobre estos mismos signos y empieza **a generarse la necesidad de una instrumentación sistemática, obsesiva, rigurosa de esas marcas**, que se plasman en los célebres manuales sobre identidad corporativa. Cuando se habla de identidad corporativa, hay que dejar en claro, si uno se está refiriendo a la identificación global de una organización o si se está hablando de manual gráfico. Tal dificultad proviene de, al ser gráficos, drásticos y críticos, un 90% de la población empresarial está en esta segunda era, no pudiendo pasar a la tercera.





Evolución de la identidad corporativa

Recién en la tercera etapa, que llamamos Programa global de Identidad y Comunicación, podemos decir que los programas de identidad corporativa y comunicación adquieren un carácter estratégico.

Es decir, un simple manual de identidad gráfica, por ultra profesional que sea, difícilmente podrá insertarse estratégicamente sino existe una estrategia global de identidad y comunicación.





Clases de identidad corporativa

Monolíticas, de respaldo y de marca.

Monolítica: La organización utiliza un nombre y un estilo visual únicos en todas sus manifestaciones. Se reconoce rápidamente a la empresa, y se utilizan los mismos símbolos en todas partes. Normalmente se desarrollan como entidad completa dentro de un campo relativamente estrecho.

Suele tratarse de empresas

- líderes en el sector y en el estado de opinión
- Con gran capacidad de prescripción, que poseen un gran crecimiento orgánico (la empresa crece y se expande)
- y que están orientadas hacia la calidad de sus productos; BMW, IBM, Philips.





Clases de identidad corporativa

De respaldo: tiene lugar cuando la organización está compuesta por un grupo de compañías identificadas cada una con su **propia marca**.

La organización consta de un grupo de empresas a las que respalda con el nombre y la identidad del grupo. Aunque cada empresa tiene su estilo propio, se reconoce perfectamente a la empresa matriz: General Motors, Lóreal.

Suelen estar muy diversificadas en distintos sectores y actividades comerciales, y basan su crecimiento en la absorción o fusión de otras empresas. Traslada la cultura corporativa del grupo al seno de compañías reputadas.





De marcas: las subsidiarias tiene su propio estilo, y la empresa matriz no es reconocida por los iniciados. Son compañías que comercializan productos de consumo masivo, y que basan toda su estrategia en la competitividad de sus productos aisladamente.

La separación de la marca de identidad de la empresa matriz limita el riesgo de fracaso del producto, pero también implica que la marca no puede beneficiarse de la reputación favorable que pueda tener la empresa matriz: Procter & Gamble, Unilever.





Estrategia de identidad (tipos de acción Kammerer)

Orientación financiera

Orientación organizativa

Orientación a la comunicación

Orientación propia

Identidad corporativa de orientación financiera

- Se ve a las subsidiarias como participantes puramente financieras.
- Conservan su propia identidad y la dirección de la empresa matriz no interfiere en el funcionamiento diario ni en la estrategia de la subsidiaria.

Identidad corporativa de orientación organizativa

- la empresa matriz se hace cargo de una o más funciones directivas de las filiales.
- La empresa matriz influye en la cultura de las subsidiarias.





Estrategia de identidad (tipos de acción Kammerer)

Identidad corporativa de orientación comunicativa

- El hecho de que las subsidiarias pertenezcan a la empresa matriz queda claro en la publicidad.
- Elegir esta orientación es porque se quiere transmitir la extensión de la relación.
- Aumento de confianza de la subsidiaria.
- La reputación adquirida por una de las subsidiarias puede ser explotada por las otras.

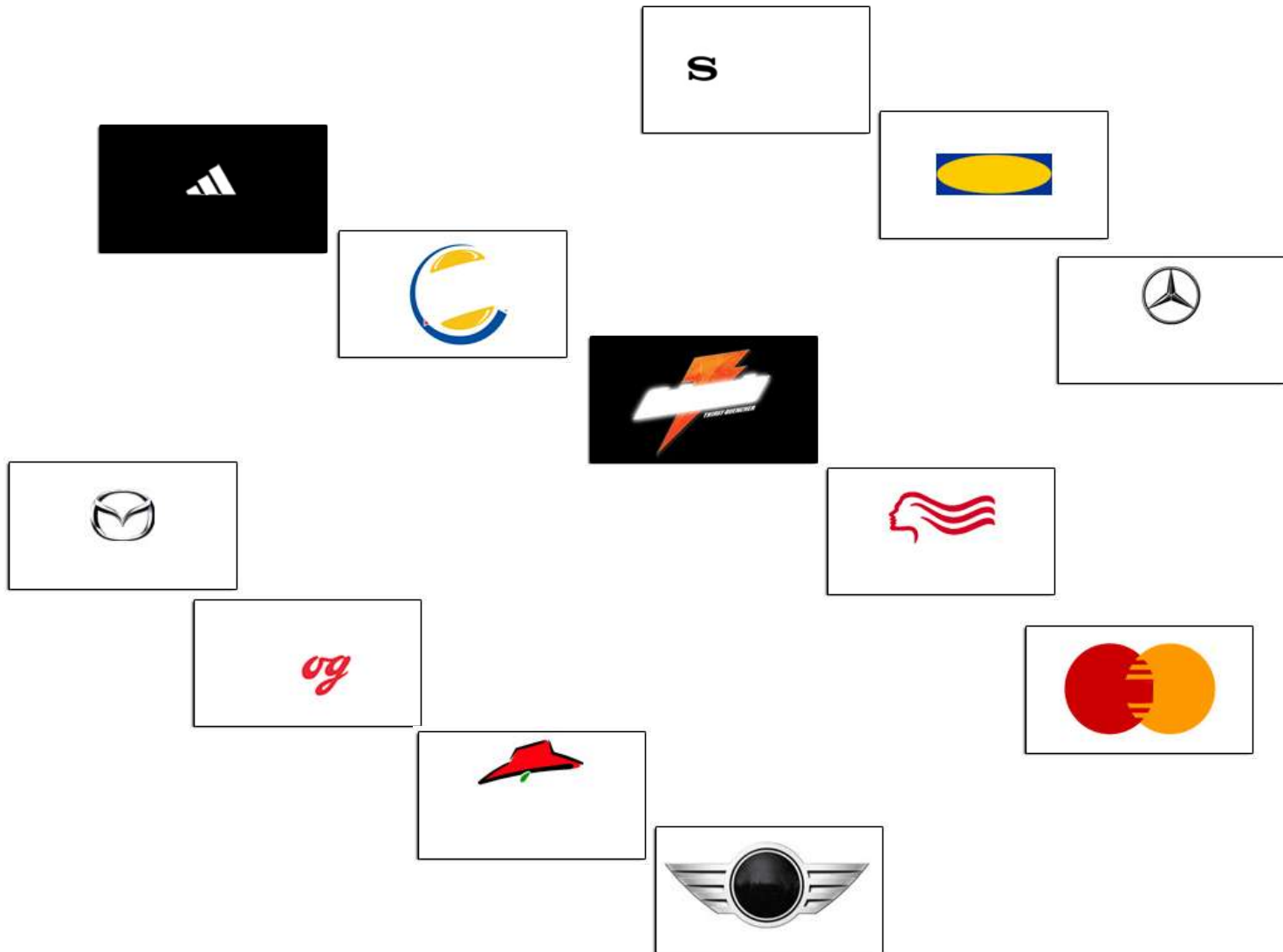
Identidad corporativa propia

- Se trata de una identidad monolítica real: todas sus acciones, mensajes y símbolos llegan como unidad consistente.





Adivina adivinanza...





FOOD





FORTALEZAS

Puntos fuertes y características de la empresa.

OPORTUNIDADES

Factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.





DEBILIDADES

Puntos débiles factores propicios de la empresa que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos.

AMENAZAS

Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.



Escuela Superior de Tlahuelilpan



<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FUERZAS</p> <p>Patentes. Marcas registradas. Relaciones con proveedores de origen clientes cautivos. Imagen de la organización. Base de datos de clientes exclusivos. Experiencia de comercialización en Centroamérica.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Poco capital. Procesos productivos lentos Personal viciado. Falta de liderazgo. Productos de bajo rendimiento. Baja productividad. Calidad relativa. Costo de producción a Baja cultura de servicio</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Crecimiento cónico de la región. Facilidades de importación de insumos y productos. Tratado de libre comercio con Centroamérica</p>	<p>Estrategia FO maxi-maxi La estrategia mas exitosa potencial izar las fuerzas aprovechando las oportunidades.</p>	<p>Estrategia DO mini-maxi Superar debilidades para aprovechar oportunidades</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Nueva tecnología Cambios económicos a corto plazo. Nuevas marcas. Competidores extranjeros con facilidad de penetrar en el país</p>	<p>Estrategia FA maxi-mini Usar fortalezas para controlar amenazas</p>	<p>Estrategia DA mini-mini Reducir al mínimo tanto debilidades como amenazas</p>





DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

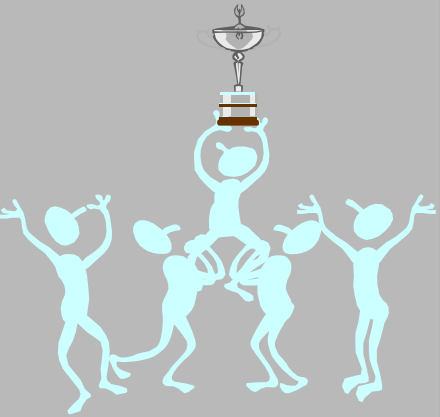




PROBLEMA ESTRATÉGICO



**GENERAR ALTERNATIVAS
ESTRATÉGICAS**





Matrices bidimensionales

Toman dos características básicas (clave) para la toma de decisiones, se toman como ejes de coordenadas y se representan gráficamente los distintos negocios en ese espacio.

Matriz del Boston Consulting Group





Matriz del Boston Consulting Group

- **Eje vertical = Crecimiento del mercado**
 - **Indicador del atractivo**
 - **Indicador de la etapa del ciclo de vida**
 - **Indicador de las necesidades de inversión**
- **Eje horizontal = Cuota de Mercado**
 - **Indicador de la posición competitiva (rentabilidad)**
 - **Indicador de la capacidad de generar fondos**





Matriz del Boston Consulting Group

REPRESENTA:

- Vinculada a la participación relativa en el mercado, la rentabilidad del negocio (capacidad de obtener beneficios).
- Vinculada al ratio de crecimiento, las necesidades de inversión y la fase del ciclo de vida en que se encuentra.
- Como diferencia de las anteriores, beneficios y necesidades de inversión, el flujo neto de fondos o *cash-flow*.
- El tamaño de los negocios.



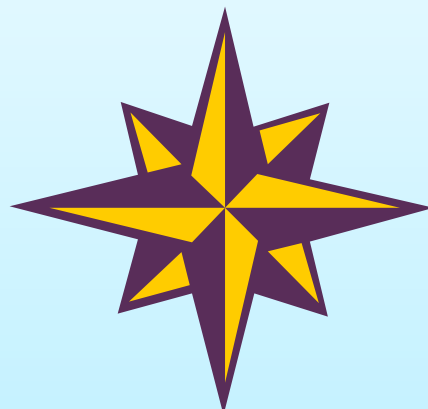


Participación

Alta

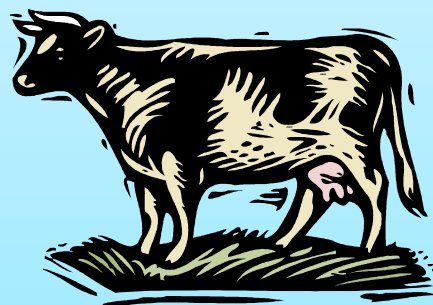
Baja

Alto



Crecimiento

Bajo





Matriz del Boston Consulting Group

- **Difícil crecimiento (a expensas del líder)**
- **Pocas necesidades de inversión y poca generación de fondos (CF + ó - pero en pequeñas cantidades)**
- **Alternativas**
 - **Mantenimiento (si CF positivo)**
 - **Crecimiento (no aconsejable por su dificultad)**
 - **Desinversión controlada o cosecha (paulatina o por fases)**
 - **Liquidación (la más lógica)**





Matriz del Boston Consulting Group



- **Crecimiento alto (necesitan fuertes inversiones para convertirse en estrellas)**
- **Rentabilidad pequeña (detráen recursos)**
- **Alternativas**
 - **Mantenimiento (terminan siendo perros, no recomendable)**
 - **Incrementar cuota de mdo => pasa a estrella y ganar dinero en la madurez (si hay muchos negocios elegir en cuáles invertir)**
 - **Deshacerse del negocio y obtener un flujo positivo**
 - **Diferenciarse sirviendo a un segmento específico del mdo.**





Matriz del Boston Consulting Group

- **Altamente atractivo (mucho B° pero elevadas inversiones => puede que no haya CF para financiarla)**
- **Alternativas**
 - **Mantenimiento (la única posible pues se convertirá en vaca lechera)**
 - **Crecimiento (no necesario pues se es líder)**
 - **Liquidación (absurdo)**
- **Altamente atractivo (mucho B° y bajas inversiones => generadores de flujo de caja para financiar otros negocios)**





Matriz del Boston Consulting Group

ACCIONES:

- **Invertir en los negocios estrellas para mantener o reforzar su dominio en el mercado**
- **Proteger los negocios generadores de fondos o vacas lecheras, asegurando el mantenimiento de su posición.**
- **Seleccionar los negocios interrogantes en los que se va a invertir y desinvertir en el resto.**
- **Reducir o modificar el n° de modelos de perros que pueden ser potencialmente rentables y liquidar los restantes.**





LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- 1. Fines y objetivos.
- 2. Una revisión de los objetivos de la empresa.
- 3. Consideraciones en torno al objetivo beneficio.
- 4. Planes, estrategias y políticas.





Fines y objetivos

- Los fines expresan las metas que la empresa desea alcanzar a largo plazo; en conclusión, representan algo esencial con la propia existencia de la empresa.
- Los objetivos se formulan de forma operativa o como expresión concreta de lo que el empresario desea para lograr los fines.
- Los objetivos se formulan a priori para determinar qué es lo que se aspira conseguir en el futuro.
- Los objetivos se materializan en las estrategias y programas formulados por la empresa para un período determinado.





Fines y objetivos

La dirección de la empresa se enfrenta con los siguientes fines, que deberá planificar y controlar:

- Obtener la máxima producción y el máximo beneficio, según los principios de productividad, economicidad y rentabilidad.
- Procurar un desarrollo económico y crecimiento armónico de la empresa.
- Mantener una estabilidad socio-económica entre la fuerza de trabajo y el resto de los factores internos y externos de la empresa.





Fines y objetivos

Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos se verá influido por la propia naturaleza o clase de empresa. En general, el proceso se verá matizado según nos encontremos ante empresas privadas y empresas públicas, o ante empresas de pequeña o de gran dimensión.





Fines y objetivos

Los problemas básicos en la elaboración y formulación de los objetivos pueden resumirse de la siguiente forma:

- Tomar una conciencia clara de lo que son sus objetivos, adaptando los mismos a las circunstancias imperantes y evitar la rutina en su elaboración.
- Considerar el factor oportunidad en la generación de esos objetivos.
- Formular objetivamente los mismos para que se puedan lograr con cierta racionalidad.





Al establecer los objetivos que la empresa debe perseguir es necesario que se cumplan unos determinados requisitos:

- Han de expresarse en términos cuantificables, aunque no necesariamente monetarios.
- Deben ser divulgados, asegurando su conocimiento y comprensión.
- Deben estar coordinados a nivel jerárquico teniendo en cuenta los distintos niveles de organización.
- Establecimiento de plazo en los que cada objetivo debe ser alcanzado.





Los objetivos pueden ser clasificados según los siguientes criterios:

1. Conforme a su *naturaleza*:

- **Económicos:** como beneficios, rentabilidad, reparto de dividendos.
- **Financieros:** como liquidez, nivel de endeudamiento o inversores.
- **Técnicos:** relacionados con la faceta productiva de la empresa como productividad, capacidad instalada y calidad.
- **Sociales:** en donde se incluyen los de índole ecológica, de seguridad, de imagen, etc.
- **Crecimiento:** en cuestiones como volumen de activos, de ventas, cuotas de mercado. Los objetivos de crecimiento afectan al tamaño o desarrollo global de la empresa.





2. Según su *ámbito de influencia* en la organización:

- **Generales:** afecta a toda la organización.
- **Funcionales:** sólo atañen a un departamento o área funcional.

3. Conforme a su *alcance y horizonte* temporal:

- **Estratégicos:** relacionados con grandes líneas de actuación de la organización que orientan su evolución y futuro. Suelen establecerse a medio y largo plazo.
- **Tácticos:** Obedecen a los planteamientos a corto plazo cuyo logro permite la consecución de los objetivos estratégicos.





OBJETIVOS



Maximización del beneficio



De crecimiento y de poder de mercado



De estabilidad y adaptabilidad al medio



De interés socio-económico





1. Objetivos basados en la maximización del beneficio

- El objetivo de una empresa competitiva es maximizar sus beneficios
- Esto significa que la empresa querrá producir la cantidad que maximiza la diferencia entre el ingreso total y el coste total.
- Sin embargo, el criterio de maximización del beneficio ha sido cuestionado y criticado en base a la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real.

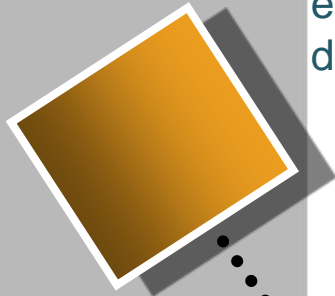




Principales razones de esta crítica:

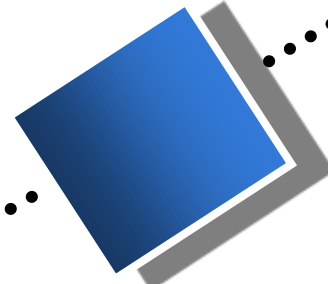
Ambigüedad fundamental

concepto vago y ambigüo,
es susceptible de
diferentes interpretaciones



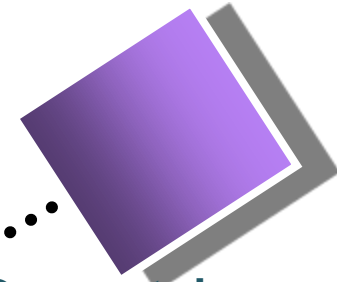
Periodicidad de los B⁰s

La decisión es adoptada
sobre el total de beneficios
recibidos con independencia
de cuando se reciben



Calidad de los B⁰s

La incertidumbre hace inadecuada
La max. del B⁰, pues solo se considera
el tamaño de los B⁰s y no se pondera
el nivel de incertidumbre de los B⁰s futuros



Desventajas en objetivos organizacionales

Ignora: el riesgo y el valor
en el tiempo del dinero





2. *Objetivos de crecimiento y de poder de mercado*

- * Son cambios estructurales y consecuentes incrementos de tamaño o dimensión que hace que la empresa, en cierto modo, sea diferente a su estado anterior, y que, de otro, aumente su poder de mercado, como mecanismo para asegurar la obtención de futuros mejores beneficios.
- * Crecer implica emprender nuevas inversiones que habrán de ser financiadas, pudiendo provenir del exterior o ser de autofinanciación.
- * Este objetivo de crecimiento suele ser representativo de las empresas más dinámicas y de cierto tamaño.
- * El objetivo crecimiento se materializa en:
 - aumento en las cifras de producción y ventas.
 - desarrollo tanto en vertical (sector económico) como en horizontal(nuevos productos, nuevos mercados...)
 - absorción y participación de otras empresas para ejercer el control de las mismas.





3.Objetivos de estabilidad y adaptabilidad al medio

-Alcanzar estos objetivos es factible si la empresa consigue disminuir su vulnerabilidad ante variaciones coyunturales, lo que encierra problemas de tamaño, de tecnología y de equilibrio financiero entre otros.

-Este objetivo se alcanza al lograr determinada estabilidad socio-económica y tecnológica, evitando cambios bruscos o adaptaciones drásticas de la estructura de la empresa respecto al entorno en que se encuentra inmersa.





A TENER EN CUENTA

RECURSOS ADECUADOS: Disponer de recursos físicos y financieros más adecuados.

MÁXIMA PRODUCTIVIDAD: Reducción de costes por unidad producida: aumenta los márgenes de B⁰s sin incrementar Precios finales.

RENOVACIÓN E INNOVACIONES TÉCNICAS

TÉCNICAS: Disponer de un nivel técnico (I + D) para un mayor Índice de autonomía. Empresario más innovador.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Proporcionar B⁰s al resto de la comunidad donde se ubican. B⁰ social es una responsabilidad ineludible.





Objetivos de interés socio-económico

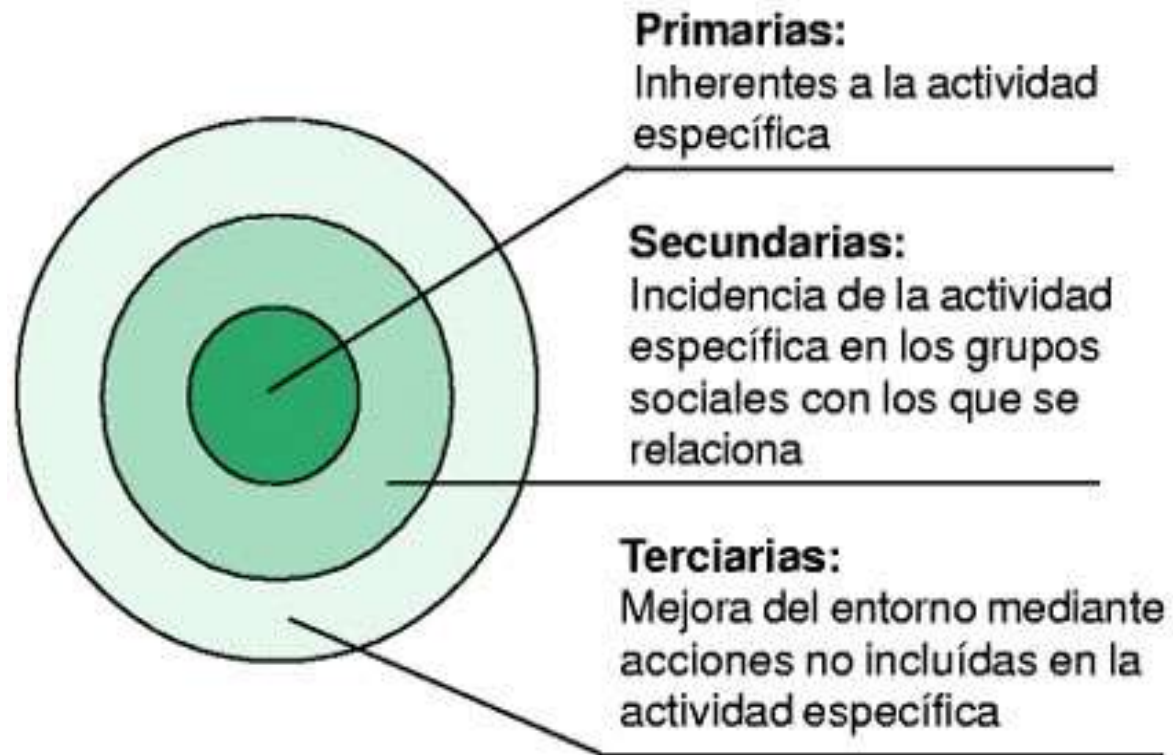
- Implantar una política de Responsabilidad Social representa al nivel interno de empresa el desarrollar una cultura basada en valores de eficiencia en el trabajo, y al mismo tiempo de respeto a la sociedad.





4. *Objetivos de interés socio-económico*

Responsabilidades empresariales:





Responsabilidades primarias

Con los trabajadores y la comunidad:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas
- Crear riqueza de la manera mas eficaz posible
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo Dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo Humano y profesional de los trabajadores
- * Procurar la autocontinuidad de la empresa y, si es posible, lograr Un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, Respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generadas





Responsabilidades secundarias

Con los trabajadores y la comunidad:

- Facilitar la reinserción laboral a una persona accidentada
- Proporcionar un empleo lo mas estable posible
- Favorecer la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo
- Ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la extralaboral.
- Facilitar el empleo y la actividad economica en la comunidad o comarcal.
- Publicitar la promoción de productos, servicios y valores que contribuyan al logro de un entorno social mas humano.
- Otros.





Responsabilidades terciarias

Con la comunidad:

- Contribuir subsidiariamente a la mejora del entorno socio-cultural.
- Contribuir en difundir los valores de una “ nueva cultura de empresa”
- Participar en proyectos de desarrollo local y regional.
- Ayudar benéficamente a colectivos necesitados
- Otros.





Políticas de empresa

- El objeto de estudio de la política de empresa, es la empresa como actor principal de la vida económica y social, e intenta conocer cuales son los determinantes endógenos y exógenos de la misma, con el fin de explicar sus comportamientos en el pasado, así como de prever y, sobre todo, de orientar sus comportamientos en el futuro.
- Se concibe la empresa como una organización que persigue unos objetivos propios por las vías y los medios que ella misma se procura.





Política de empresa

- La política de empresa se divide en 4 elementos:
- Estrategia (mas importante)
- Estructura
- Decisión
- Identidad





Política de empresa

Se distinguen tres tipos de empresas(según su política):

- empresas públicas: la realización de sus objetivos depende de la imposición de las normas, su sistemas de decisión esta unido al sistema político de la sociedad. Es menos autónoma que dependiente.
- empresas comerciales: se fundamenta en el eje objetivos intercambios, su entorno es mas inestable, su sistema institucional aparece separado de la organización.
- empresas de promoción y desarrollo: la realización del objetivo político pasa por la realización del objetivo económico





PLAN ESTRATÉGICO

Definición

- El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.





- El plan estratégico es **cuantitativo**: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, **manifiesto**: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y **temporal**: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.





El plan estratégico recoge tres puntos principales:

- **Objetivos:** un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre *conseguir*.
 - *Conseguir una facturación de 1.000.000 € antes de 2.010.*
 - *Conseguir incrementar la rentabilidad económica un 10% durante 2.008.*
 - *Conseguir una cuota de mercado del 40% antes de Noviembre de 2.007.*

•

Los objetivos del tipo: "*Optimizar los recursos empleados*" o "*Maximizar el beneficio durante este año*" no son válidos, ya que no indican una cantidad a alcanzar y un plazo para conseguirlo. Tampoco sería correcto el objetivo: "*Gastar 10.000 € en renovar el equipamiento informático durante Febrero*", ya que eso depende directamente de la compañía.





- **Políticas:** una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre *establecer*.
 - *Establecer una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días.*
 - *Establecer una política de contratación para titulados con al menos 2 años de experiencia.*
 - *Establecer una política retributiva basada en un 80% de retribución fija y 20% retribución variable.*

•
Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos...





- **Acciones:** una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre *realizar*.

- Asistir a los principales congresos del sector para mejorar la formación interna.

- Lanzar una campaña de publicidad en TV y periódicos para promocionar el nuevo producto.

- Elaborar un manual de procedimientos interno que agilice la incorporación de nuevos miembros.

- Las acciones se suelen agrupar de tal manera que sea sencillo identificar su origen y, a su vez, su finalidad. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o simplemente como acciones puntuales.





- En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito (generalmente de menos de 20 páginas), concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía.
- El plan estratégico describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.
- La herramienta de Business Intelligence dedicada a la inclusión y seguimiento del plan estratégico en una empresa es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.





REFERENCIAS:

- THOMPSON, Arthur A. y A. J. Strickland, Dirección y administración estratégicas (ed. especial en español), México: McGraw-Hill.
- PORTER, Michael E., Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México: CECSA.
- KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich, Administración. Una perspectiva global, México: Mc. Graw Hill.
- CHARLES, W. L. Hill , Administracion estrategica: un enfoque integral, México, Mc. Graw Hill.
- MINTZBERG, H., BRIAN, J. 1991. El Proceso Estratégico. Quinn Prentice Hall. México,58-59 2a Ed.

