




# **ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**


**(2° parte)**

Planeamiento y gestión de empresas

Ing. Ruth Gravina




## **2. PROCESO FORMAL DE PLANIFICACION DE ESTRATEGIA**



## Arte y ciencia de la planificación estratégica

**Capacidad de encontrar un equilibrio entre las diversas dimensiones del proceso de formación de la estrategia, que apuntan en direcciones contrapuestas**

- explícita / implícita
- analítico - formal / juegos de poder
- patrón pasado / mira al futuro
- predefinida / resultante



## Proceso de planificación estratégica

Esfuerzo organizacional  
Definido y disciplinado



Especificación de la estrategia  
Asignación de responsabilidades para su ejecución

## Proceso de planificación estratégica

Depende de las características particulares de cada empresa

Puntos en común básicos:

- Niveles jerárquicos que participan
- Tareas de planificación
- Secuencia de ejecución de las tareas

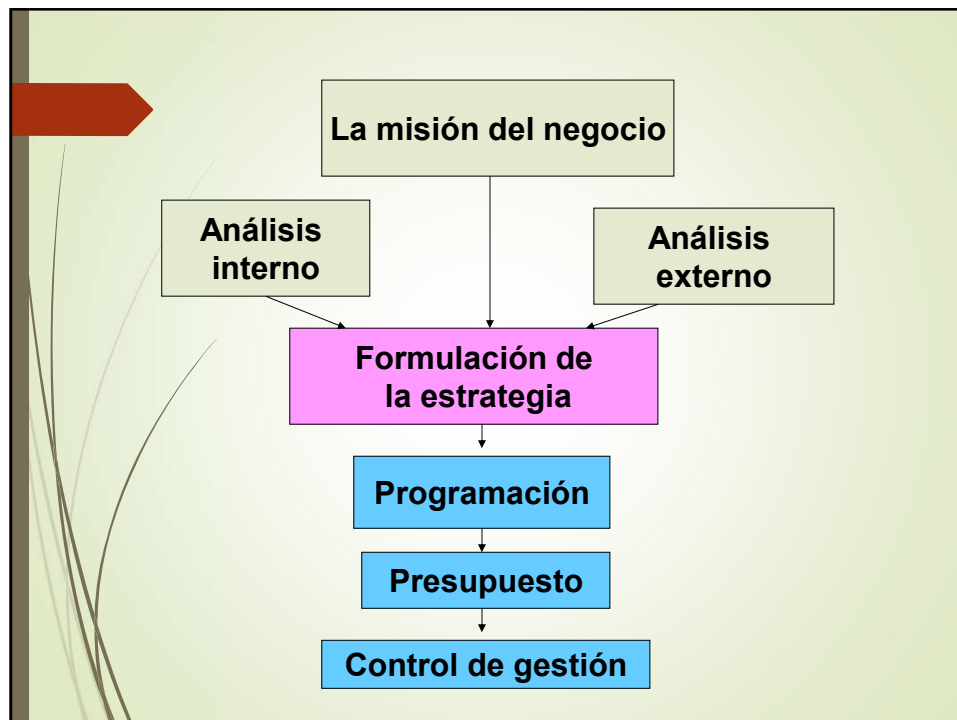
## Niveles jerárquicos de participación

- **Corporativo** (Gte Gral, Ejecutivos Superiores)
  - Decisiones que no pueden ser descentralizadas
  - Maximizar los beneficios de la empresa como un todo
- **De negocios** (Gerentes de Negocios)
  - Asegurar ventaja competitiva a largo plazo
  - Formulación y puesta en marcha de acciones estratégicas, con los recursos asignados
- **Funcional**
  - Atender requerimientos funcionales
  - Desarrollar competencias distintivas

## Niveles jerárquicos de participación


- **Identificación de los ejecutivos que participan en cada nivel jerárquico**

- Contribuir a la formulación de la estrategia
- Su acuerdo es vital para el éxito de su implementación





# Misión del Negocio



## La misión

Expresión de

- ▀ propósito del negocio
- ▀ grado de excelencia requerido

para asumir una posición de liderazgo competitivo

## La misión: información que debe contener

- **Ambito actual del negocio**
- **Cambios esperados a futuro**
- Producto ¿qué?
- Mercado ¿a quién?
- Cobertura geográfica ¿dónde?
- posición de liderazgo o de ventaja competitiva sostenible ¿cómo?


## Declaración de misión

	ACTUAL	A FUTURO
Ambito de productos		
Ambito de mercados		
Ambito geográfico		
Modo de conseguir el liderazgo ventaja competitiva		

## Estrategias alternativas de crecimiento

MERCADO PRODUCTO	EXISTENTE	NUEVO
	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
EXISTENTE	Desarrollo de producto	Diversificación

## ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO



## Conocer profundamente:

- Características de la **industria** en que operamos
- Sólida percepción de las acciones de los **competidores**




## Definición de industria

Grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros

**Límites determinados desde el punto de vista del usuario:**


Todos los productos que en su opinión desempeñan aproximadamente la misma función





## Analisis competitivo de una industria

- Captar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad a largo plazo de una industria
- Caracterizar la conducta de los competidores significativos



## Análisis estructural de la industria

### **Modelo de las 5 fuerzas, de Michael Porter**

1. Intensidad de la rivalidad entre competidores
2. Amenaza de nuevos participantes
3. Amenaza de sustitutos
4. Poder de negociación de los compradores
5. Poder de negociación de los proveedores

## Modelo de las 5 fuerzas




## Intensidad de la rivalidad entre competidores

- Identidad de marca (prod. supermercado)
- Costos de cambios de producto (computadoras)
- barreras de salida (especialización de activos)



## Barreras de entrada

- Economía de escala
- Diferenciación de productos
- Requerimiento de capital
- Efectos del aprendizaje
- Proteccionismo gubernamental
- Acceso a canales de distribución
- Acceso a materias primas críticas
- Acceso a tecnologías avanzadas



## Poder de negociación de los proveedores

- Número
- Disponibilidad de sustitutos prod. proveedores
- Diferenciación o costos de cambio prod. proveed.
- Integración hacia adelante de proveedores
- Integración hacia atrás por parte de la industria
- Contribución a la calidad o servicio, de proveed.
- Participación de proveedores en el costo total
- Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores



## Poder de negociación de los compradores

- Número
- Disponibilidad de sustitutos prod. industria
- Costos de cambio
- Integración hacia atrás de los compradores
- Integración hacia adelante por parte de la industria
- Contribución a la calidad o servicio, prod. compradores
- Participación de compradores en el costo total
- Rentabilidad de los compradores



## Análisis interno

## Análisis interno

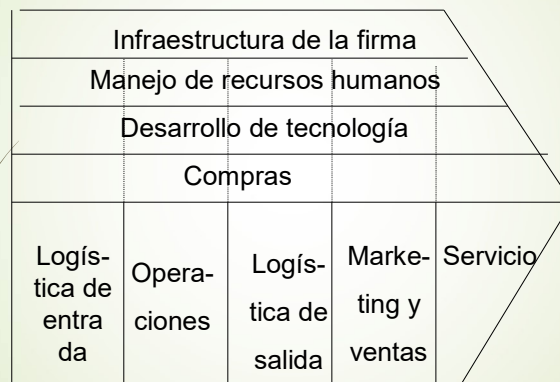
- Conjunto de factores que determina la posición competitiva

### Cadena de valor (M. Porter)

- Foco de análisis de la cadena de valor
- Unidades de negocios**
  - Área de negocios con mercado externo definido
  - Se pueden determinar objetivos y estrategias diferentes

## Cadena de valor - Porter

Actividades de apoyo



Margen

Actividades primarias

## Cadena de valor (Porter)

- Conjunto de actividades desempeñadas por la unidad de negocios
- Diagnosticar la posición frente a los principales competidores
- Base para llevar a cabo acciones que apunten al sostenimiento de la ventaja competitiva

**Factores controlables para lograr la superioridad competitiva**

## Cadena de valor (Porter)

Análisis  
↓  
Identificación de

**factores críticos de éxito**

Centrales para competir

## Cadena de valor (Porter)



Comprensión de cómo desarrollar

**competencias singulares**  
**base para el liderazgo**

## Valor

- **Valor generado por un negocio:** entradas totales por pagos de los compradores de los productos
- **Se crea valor agregado:** cuando los pagos de los compradores son mayores que los costos totales

**margen = ingresos - costos**



Fin parte 2