




ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

(3° parte)

Planeamiento y gestión de empresas

Ing. Ruth Gravina



Estrategias competitivas
genéricas (Porter)

Para lograr una ventaja competitiva

1. liderazgo en costos

2. diferenciación

3. focalización

Liderazgo en costos

- Reducción de costos
- Control de gastos generales
- Minimización de costos de I&D, servicio, equipos, ventas, propaganda, etc.
- Fuente de competencia distintiva:

■ |

Ventaja de costo significativa por sobre otros competidores

- Identificar actividades críticas de la cadena de valor y desarrollar capacidades para sobresalir en alguna/s de ellas

Diferenciación

- Algo percibido como **único**
 - Imagen de marca
 - Tecnología
 - Características del Producto
 - Servicio al cliente
- Fuente de competencia distintiva:

Ofrecer algo que no pueda ser igualado por los competidores, y es valorado por los compradores más allá del precio más bajo

Identificar fuentes de diferenciación que surgen de la cadena de valor.

Focalización


- Concentrarse en un segmento particular
 - Grupo particular de compradores
 - Segmento de línea de producción
 - Mercado geográfico

Las tres estrategias genéricas

Ambito del mercado	Ventaja competitiva	
	costo menor	diferenciación
amplio	Liderazgo en costos	Diferencia-ción
reducido	Foco en costos	Foco en diferencia-ción



Desarrollo de la estrategia



Misión
Análisis del medio externo
Análisis interno
Identificación de fortalezas competitivas



Formulación de la estrategia



Estrategia de negocios

Conjunto coordinado de planes de acción




Ventaja sostenible a largo plazo



Programas: características

- Responder a cambios deseados en la misión
- Abordar oportunidades y amenazas
- Reforzar fortalezas
- Neutralizar debilidades




Programas: niveles

- **Generales**

- Varios años
- Objetivos estratégicos de largo plazo

- **Específicos**

- 6 a 18 meses
- Apoyo táctico para lograr los objetivos estratégicos



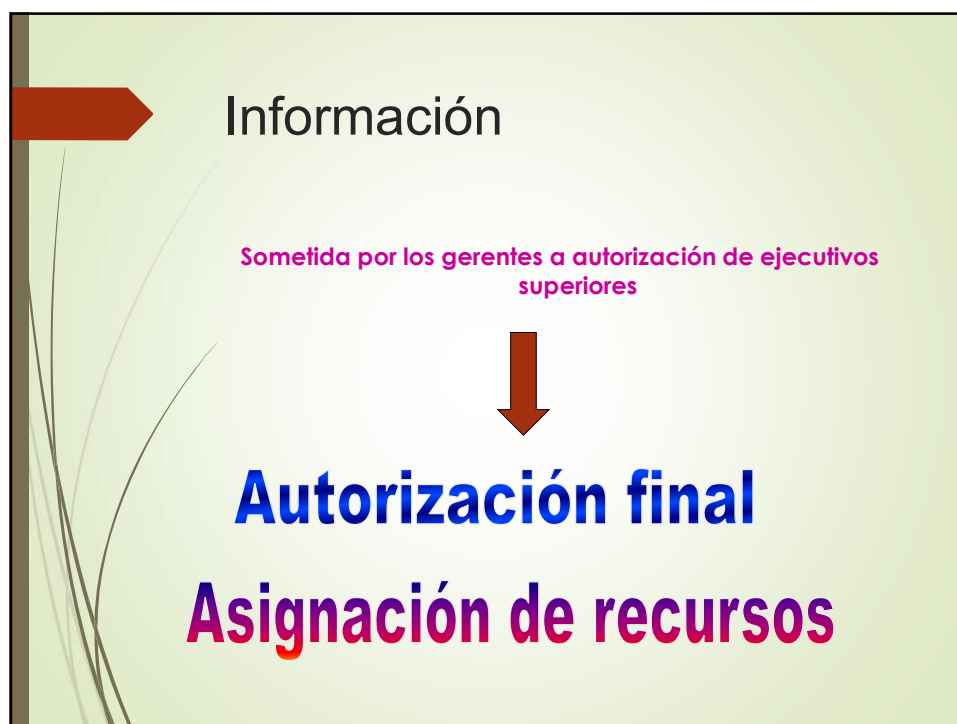
Programas

- **Involucran compromisos funcionales**

Requiere articulación de actividades multifuncionales adecuadamente integradas


- **Presupuesto**

Producto final de la estrategia de negocios
Acuerdo final de implementación
Aprobación de participantes claves






Preparación del Presupuesto




Presupuesto

- Proyección de ingresos y costos
- Uno o más años
- Actividades consideradas importantes (ej)
 - Ventas
 - Producción / operación y mantenimiento
 - Administración
 - Inversión
 - Gestión de caja




Proyecciones

- Estándares de eficiencia
 - Información histórica
 - Datos internos
 - Experiencia otras empresas
- Establecimiento de compromisos que surgen del plan estratégico



Presupuestos

- Presupuesto base cero
- *budget*
 - Gerentes justifican asignaciones y desvíos
- Presupuesto flexible o revisado
- *forecast*
 - Modificaciones según operaciones reales




Fondos

- **Fondos estratégicos**

- Implementación de programas de acción estratégica
- Beneficios a largo plazo

- **Fondos operacionales**

- Gastos necesarios para mantener el nivel actual de operación



Fondos estratégicos

- Inversión en activos tangibles
- Aumento de capital de trabajo
- Gastos de desarrollo

Control de gestión

Planificación y control



