



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
INGENIERIA CIVIL EN INFORMÁTICA

Gestión Estratégica



UNIDAD 1:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Docente:

Mariela Sáez Ortiz

msaez@ubiobio.cl

Proceso de administración estratégica

- *Selección de misión y objetivos principales*
- *Análisis del ambiente competitivo externo*
- *Análisis del ambiente operativo interno*
- *formulación de estrategias*
- *Implementación de la estrategia*
- *Control de la estrategia*



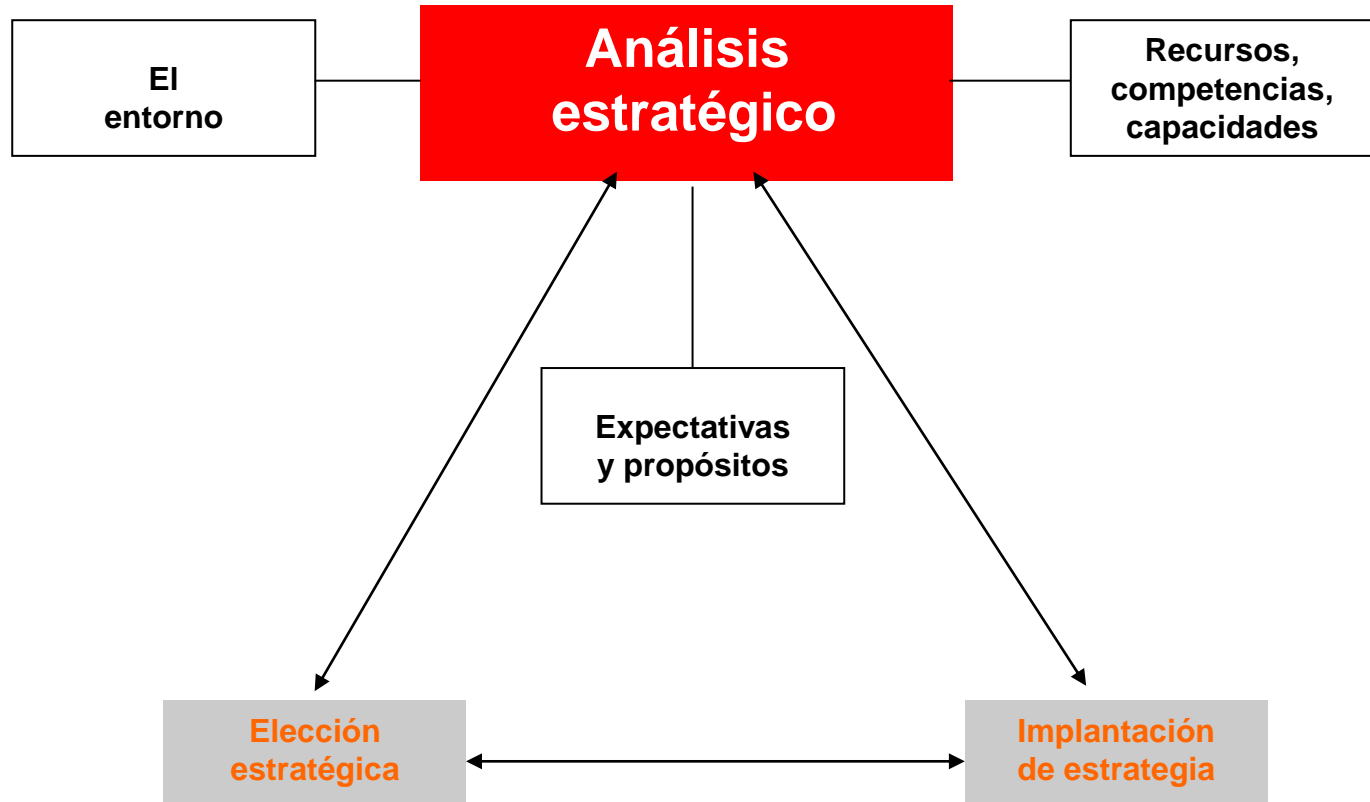
Modelo de resumen de los elementos de la dirección estratégica



La estrategia de negocios como dirección y alcance de una organización a largo plazo, permite conseguir ventajas competitivas en un entorno cambiante, mediante la configuración de recursos que le permita para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los Stakeholders

| Término | Definición |
|--------------------------------|---|
| Misión | Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los Stakeholders |
| Visión o intención estratégica | Estado futuro deseado; aspiración de lo que la empresa desea ser |
| Meta | Afirmación genérica del propósito |
| Objetivo | Cuantificación de la meta |
| Núcleo de competencias | Recursos, procesos o habilidades que proporcionan ventaja competitiva |
| Estrategias | Dirección a largo plazo |
| Arquitectura estratégica | Combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia |
| Control | Control de las acciones para lograr efectividad de las estrategias y acciones o si es necesario, modificar estrategias y/o acciones |

Análisis estratégico

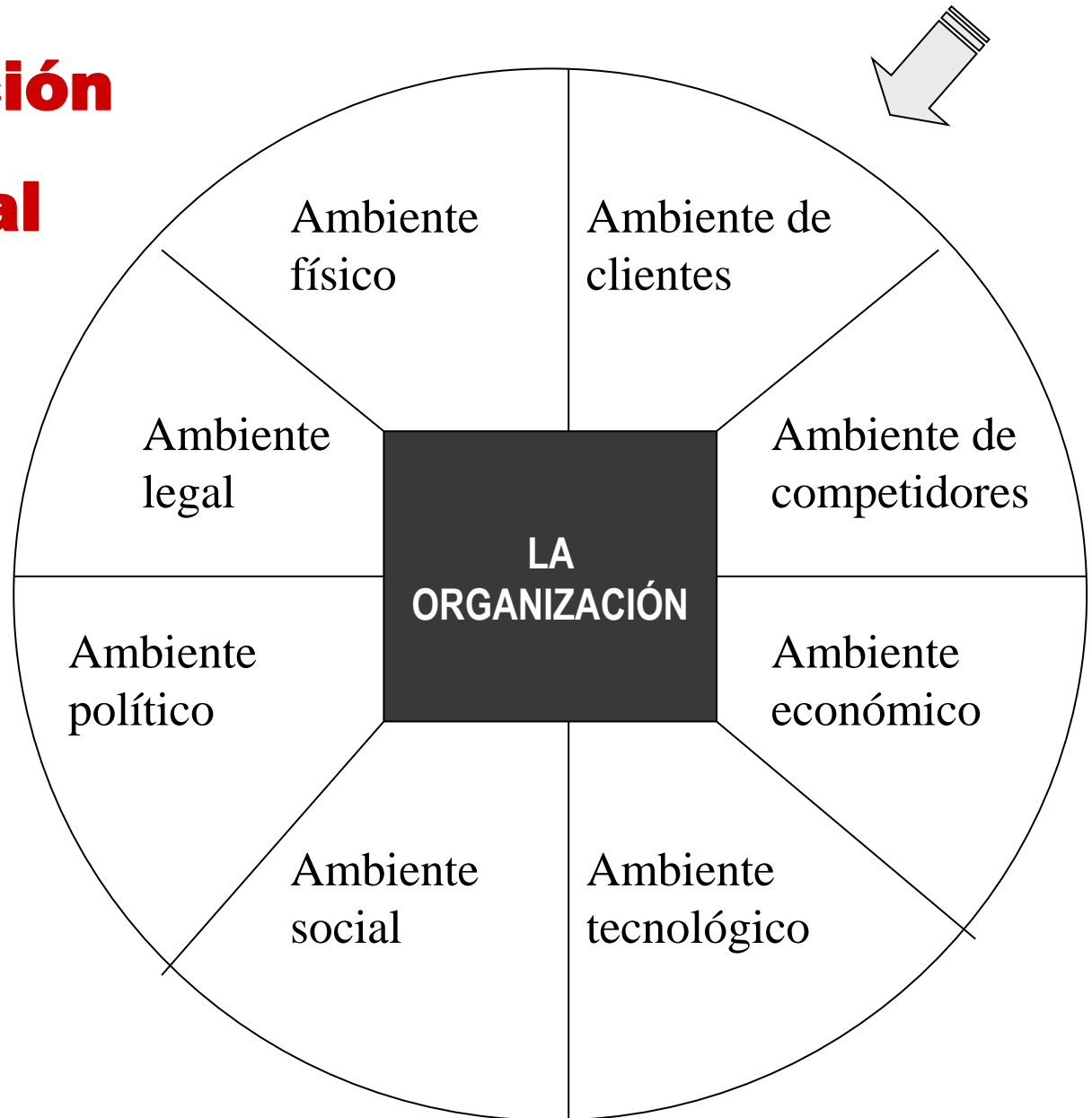


El entorno





Exploración ambiental



Exploración ambiental y los ocho ambientes críticos

El ambiente de clientes

Identidad, deseos, necesidades, hábitos, valores, conductas, situaciones y estilos de vida de quienes hacen negocios con la empresa, estudiando las variables demográficas y su efectos en la empresa

Contacto con ellos e intercambio de información.
Conversar con los clientes y lograr su confianza.
También los clientes con los que se espera hacer negocios

Exploración ambiental y los ocho ambientes críticos

El ambiente de los competidores

La identidad, los motivos, las fortalezas y debilidades, la conducta presente y potencial de otras empresas que compiten con la empresa.

Cómo llegan a los clientes con los que se desea hacer negocios.

Incluso sus clientes pueden convertirse en sus competidores (*Modelo de Rivalidad Ampliada*)

Exploración ambiental y los ocho ambientes críticos

Cambios de proveedores

- Cambios en los costos de inversión:
repercusión en precios, demanda
y márgenes de contribución
- Cambios en los suministros:
repercusión en procesos de producción
y requisitos de inversión
- Cambios en la cantidad de proveedores:
repercusión en costos y disponibilidad

Exploración ambiental y los ocho ambientes críticos

Ambiente competitivo

- Adoptar nuevas tecnologías:
repercusión en costos
y la calidad de los productos
- Nuevos competidores:
repercusión en precios
- participación de mercado
y margen de contribución
- Nuevos productos:
repercusión en demanda y gastos en publicidad

Exploración ambiental y los ocho ambientes críticos

Cambios en el mercado

- Nuevos usos de productos:
repercusión en demanda y utilización
de capacidades
- Nuevos mercados:
repercusión en canales de distribución,
demanda y uso de las capacidades
- Obsolescencia de productos:
repercusión en precios, demanda
y uso de las capacidades

Exploración ambiental y los ocho ambientes críticos

Ambiente económico

- Tasas de interés:
repercusión sobre la expansión
y el monto de las deudas
- Tasas de cambio:
repercusión sobre la demanda interna y externa,
y sobre los beneficios
- Cambio en el ingreso real per cápita:
repercusión sobre la demanda

Exploración ambiental y los ocho ambientes críticos

Ambiente tecnológico

- Repercusión en costos y la calidad de los productos
- Nuevos competidores
- Repercusión en precios
- Nuevos productos
- Repercusión en canales de distribución, demanda y uso de las capacidades
- Obsolescencia de productos

Exploración ambiental y los ocho ambientes críticos

Ambiente social

- Cambios en las preferenciales de los clientes:
repercusión en demanda o diseño de los productos
- Tendencias de la población:
repercusión sobre distribución y sobre demanda
o diseño de productos
- Incorporación al mercado del trabajo:
repercusión en costos
- Profesionalización del recurso humano: repercusión
sobre costos y productividad
- Globalización:
repercusión sobre costos, demanda y competitividad

Estrategia Competitiva

- Es la búsqueda de una posición favorable en uno o más sectores determinados
- Las ventajas competitivas resultan principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores



Inciden en la elección de la estrategia competitiva

- El atractivo del sector para obtener utilidades en el largo plazo y los factores que lo determinan
- Los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector específico
- Ambos factores son dinámicos, es decir cambian

Modelos Estratégicos basados en el Sector Industrial

- Competitivo (Atractivo sector)
- Porfolio de Mercado (BCG)

Modelo Competitivo

Precursor del Modelo Competitivo:

Se basa en las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial (Porter fines 70's)

Sector Industrial: Grupo de empresas que ofrecen productos o servicios similares

Ejemplo:

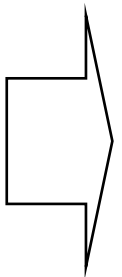
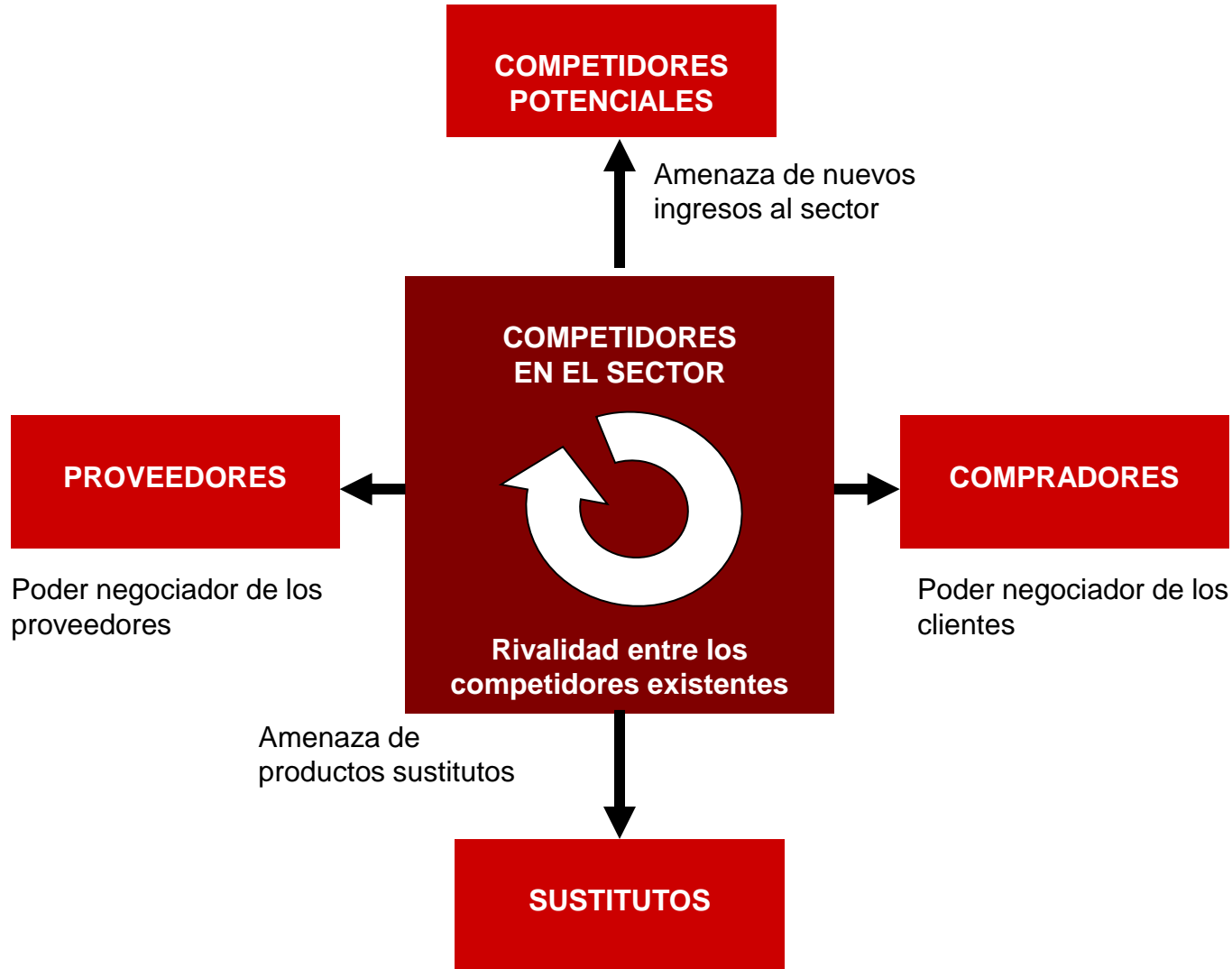
- Sanitarias: ESBBIO, ESVAL, ESSAM, Aguas Cordillera
- Sector eléctrico: CGE, Emelectric, Chilectra, Frontel, etc
- La industria del Cemento: Melón, Polpaico y Bío-Bío
- Gasolinas: Copec, Shell, ESSO, YPF, Gaspeza
- TV abierta: TVN, Canal 13, La Red, Chilevisión, Mega

Fuerzas que mueven la competencia:

- La amenaza de ingreso o competidores potenciales (ANE)
- La amenaza de productos o servicios sustitutos (APS)
- Rivalidad entre los competidores existentes (RC)
- Poder negociador de los clientes (PNC)
- Poder negociador de los proveedores (PNP)

Las Cinco Fuerzas Competitivas

(Michael Porter)



R i v a l i d a d A m p l i a d a

La rivalidad ampliada determina el grado de competencia dentro de la industria

El éxito de una empresa en un sector industrial dependerá de su propia estrategia

El estudio del Modelo de Porter permite:

- Definir la estrategia competitiva más ad-hoc
- Buscar una posición en el sector donde la empresa pueda defenderse mejor contra las 5 fuerzas o pueda influir en ellas a su favor



Amenaza de ingreso o competidores potenciales

Características:

- Aporta capacidad adicional.
- El nuevo competidor altera participación de mercado

Consecuencias:

- Disminución de precios
- Aumentados sus costos
- Reduciendo su rentabilidad

Rivalidad entre los competidores Existentes

Características:

- Surge por presión u oportunidad para mejorar posición

Consecuencias:

- Aumento de la competencia vía precios
- Batallas publicitarias, etc
- Esto último es lo que determina la mayor o menor rentabilidad

Poder negociador de los clientes

Características:

- Los clientes presionan forzando la baja de precios
- Exigiendo una mayor calidad o más servicios

Consecuencias:

- Aumento de la competencia entre los competidores

Poder negociador de los proveedores

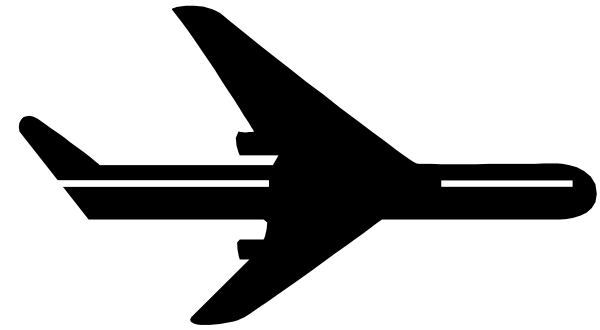
Características:

- Los proveedores pueden aumentar el precio de los insumos
- Bajar la calidad
- Asociarse con otros proveedores fuera de la industria

Consecuencias:

- Fijan el precio y la calidad de los insumos adquiridos por la industria

La amenaza de productos o servicios sustitutos



Características:

- Los productos sustitutos limitan los potenciales precios y servicios en la industria

Consecuencias:

- Si el precio de los productos de la industria es muy alto, los clientes buscarán sustitutos



Análisis Matricial del las fuerzas competitivas

Amenaza de Nuevos Entrantes

Barreras para entrar

| | | Amenazas | | Neutral | Oportunidades | | |
|-------------------------------|------------|----------|-------|---------|---------------|------|-----------------|
| | | Alta | Media | | Media | Alta | |
| Economías de escala | Pequeñas | | | | | | Grandes |
| Diferenciación de productos | Pocas | | | | | | Muchas |
| Identificación de marca | Bajas | | | | | | Alta |
| Acceso canal de distribución | Amplio | | | | | | Limitado |
| Necesidades de capital | Bajas | | | | | | Altas |
| Acceso de nueva tecnología | Amplio | | | | | | Restringido |
| Acceso a materias primas | Amplio | | | | | | Restringido |
| Protección gubernamental | No existen | | | | | | Alta |
| Efecto de experiencia | No existen | | | | | | Muy Importantes |
| Costo de cambio para clientes | Bajos | | | | | | Altos |

Rivalidad Competitiva entre la empresas pertenecientes al Sector Industrial

| | | Amenazas | | Neutral | Oportunidades | | |
|--|-----------|----------|-------|---------|---------------|------|---------------|
| | | Alta | Media | | Media | Alta | |
| N° de competidores igualmente equilibrados | Grande | | | | | | Pequeño |
| Crecimiento del sector | Lento | | | | | | Rápido |
| Costos fijos | Altos | | | | | | Bajos |
| Tipos de Productos | Commodity | | | | | | Especializado |
| Manera de Incrementar capacidad | Grandes | | | | | | Continuos |
| Diversidad de competidores | Grandes | | | | | | Pocas |
| Posiciones estratégicas en el sector | Fuentes | | | | | | Débiles |
| Barreras para salir | Altas | | | | | | Bajas |

Barreras para salir

| | | Amenazas | | Neutral | | | Oportunidades | |
|--------------------------------|-------|----------|-------|---------|--|--|---------------|-------|
| | | Alta | Media | | | | Media | Alta |
| Especialización de Activos | Altas | | | | | | | Baja |
| Costo de salida | Altos | | | | | | | Bajo |
| Interrelación con otras U.E.N. | Altas | | | | | | | Baja |
| Bareras emocionales | Altas | | | | | | | Bajas |
| Restricciones Gubernamentales | Altas | | | | | | | Bajas |
| Restricciones Sociales | Altas | | | | | | | Bajas |

Poder Negociador de los Compradores

| | | Amenazas | | Neutral | Oportunidades | | |
|---|---------|----------|-------|---------|---------------|------|---------|
| | | Alta | Media | | Media | Alta | |
| N° de Compradores importantes | Pocos | | | | | | Muchos |
| Disponibilidad de Sustitutos | Muchos | | | | | | Pocos |
| Costos de cambios para el comprador | Bajos | | | | | | Altos |
| Posibilidad de integración hacia atrás del comprador | Alta | | | | | | Baja |
| Amenaza de integración hacia delante en el sector | Baja | | | | | | Alta |
| Contribución del sector a la calidad del producto del comprador | Pequeña | | | | | | Grande |
| Contribución del sector a los costos del comprador | Grande | | | | | | Pequeña |
| Rentabilidad del comprador | Baja | | | | | | Alta |

Poder Negociador de los Proveedores

| | | Amenazas | | Neutral | Oportunidades | | |
|--|---------|----------|-------|---------|---------------|------|---------|
| | | Alta | Media | | Media | Alta | |
| Nº de Proveedores importantes | Pocos | | | | | | Muchos |
| Disponibilidad de Sustitutos para los productos de los proveedores | Baja | | | | | | Altas |
| Diferenciación o costos de cambios | Altos | | | | | | Bajos |
| Amenaza de integración hacia delante del proveedor | Alta | | | | | | Baja |
| Amenaza de integración hacia atrás en el sector | Baja | | | | | | Altas |
| Contribución del proveedor a los costos del sector | Grande | | | | | | Pequeña |
| Importancia del sector para el grupo de proveedores | pequeña | | | | | | Grande |

Amenaza de los Productos o Servicios Sustitutos

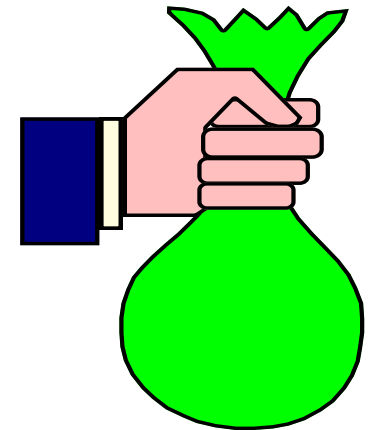
| | | Amenazas | | Oportunidades | | | |
|---|--------|----------|-------|---------------|-------|------|-------|
| | | Alta | Media | Neutral | Media | Alta | |
| Disponibilidad de sustitutos | Grande | | | | | | Baja |
| Costo del cambio para el usuario | Bajos | | | | | | Altos |
| Rentabilidad y agresividad del producto sustituto | Altos | | | | | | Bajos |
| Ratio: precio/Valor sustituto | Alta | | | | | | Baja |

Matriz Resumen

| | | Amenazas | | | Oportunidades | | |
|--------------------------------------|---------|----------|-------|---------|---------------|------|------|
| | | Alta | Media | Neutral | Media | Alta | |
| Amenaza de Nuevos entrantes | Alta | | | | | | Baja |
| Rivalidad Competitiva | Intensa | | | | | | Baja |
| Poder Negociador de los Proveedores | Alto | | | | | | Bajo |
| Poder Negociador de los Consumidores | Alto | | | | | | Bajo |
| Amenaza de Productos Sustitutos | Alta | | | | | | Baja |

Elementos que dan valor a la estrategia

- Recursos limitados
- Comportamiento del competidor
- Compromiso irreversible de los recursos
- Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo
- Incertidumbre acerca del control de la iniciativa
- Las percepciones reciprocas entre los adversarios



Requisitos para el desarrollo de una estrategia:



- Conocimientos
- Capacidad para integración
- Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, periodicidad y las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras
- Imaginación y lógica para elegir entre alternativas
- Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas
- Capacidad renunciar a beneficios actuales con el objeto de invertir en el potencial del futuro

ANÁLISIS COMPETITIVO

- Análisis FODA

ANÁLISIS DE CARTERA DE ACTIVIDADES

- Matriz Atractivo - Competitividad
- Método BCG
- Otras matrices de análisis

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

- Cadena de Valor
- Ciclo de Vida del Producto
- Curva de Experiencia

ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

- Estrategias Competitivas (Genéricas)
- Estrategias de Crecimiento
- Estrategias de Desarrollo



Matrices de Planificación

| MATRICES | FACTORES EXTERNOS | FACTORES INTERNOS |
|--|---|---|
| Crecimiento - participación | Crecimiento del mercado | Participación relativa en el mercado |
| Atractivo de la industria - fortaleza del negocio | Atractivo general de la industria - factores estructurales críticos - modelo de las 5 fuerzas | Fuentes de ventaja competitiva - factores críticos de éxito - Cadena de valor |
| Ciclo de vida | Madurez de la industria | Medición general de la posición del negocio |
| Tamaño de la ventaja competitiva | Formas de competir (oportunidades para la diversificación) | Tamaño (sostenibilidad) de la ventaja competitiva |
| Rentabilidad | Potencial del crecimiento del mercado Costo del capital | Rentabilidad Generación de fondos |

Matriz BCG

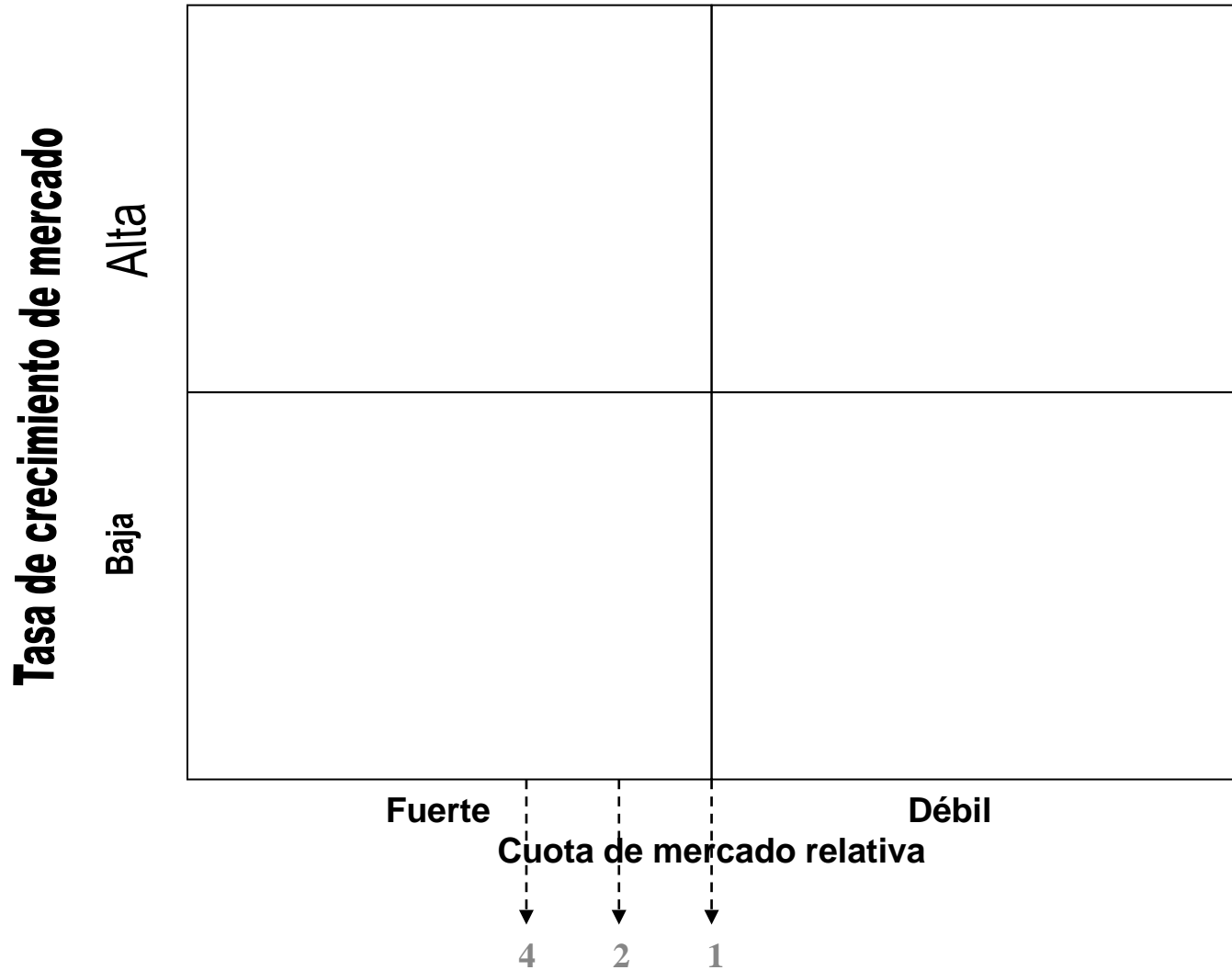


(Matriz Crecimiento - Participación)

- Uso en negocios diversificados
- Crecimiento del mercado se mide en % PNB o PGB o media ponderada del crecimiento de los distintos segmentos de mercados en que opera la empresa
- Participación de mercado relativa respecto de competidor más peligroso (más grande)
- Permite ver la tendencia de los distintos negocios

Matriz BCG

(Boston Consulting Group)



LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION



Perros

Baja participación en el mercado

Mercados de crecimiento lento

Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas

Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Vacas Lecheras

Alta participación en el mercado

Mercados de crecimiento lento

Generan más efectivo del que necesitan

para su crecimiento en el mercado

Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios

Márgenes de utilidad altos

Signos de Interrogación

(llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

Baja participación en el mercado

Mercados creciendo rápidamente

Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento

Generadores débiles de efectivo

Evaluar si se sigue invirtiendo en ese negocio

Estrellas

Alta participación relativa en el mercado

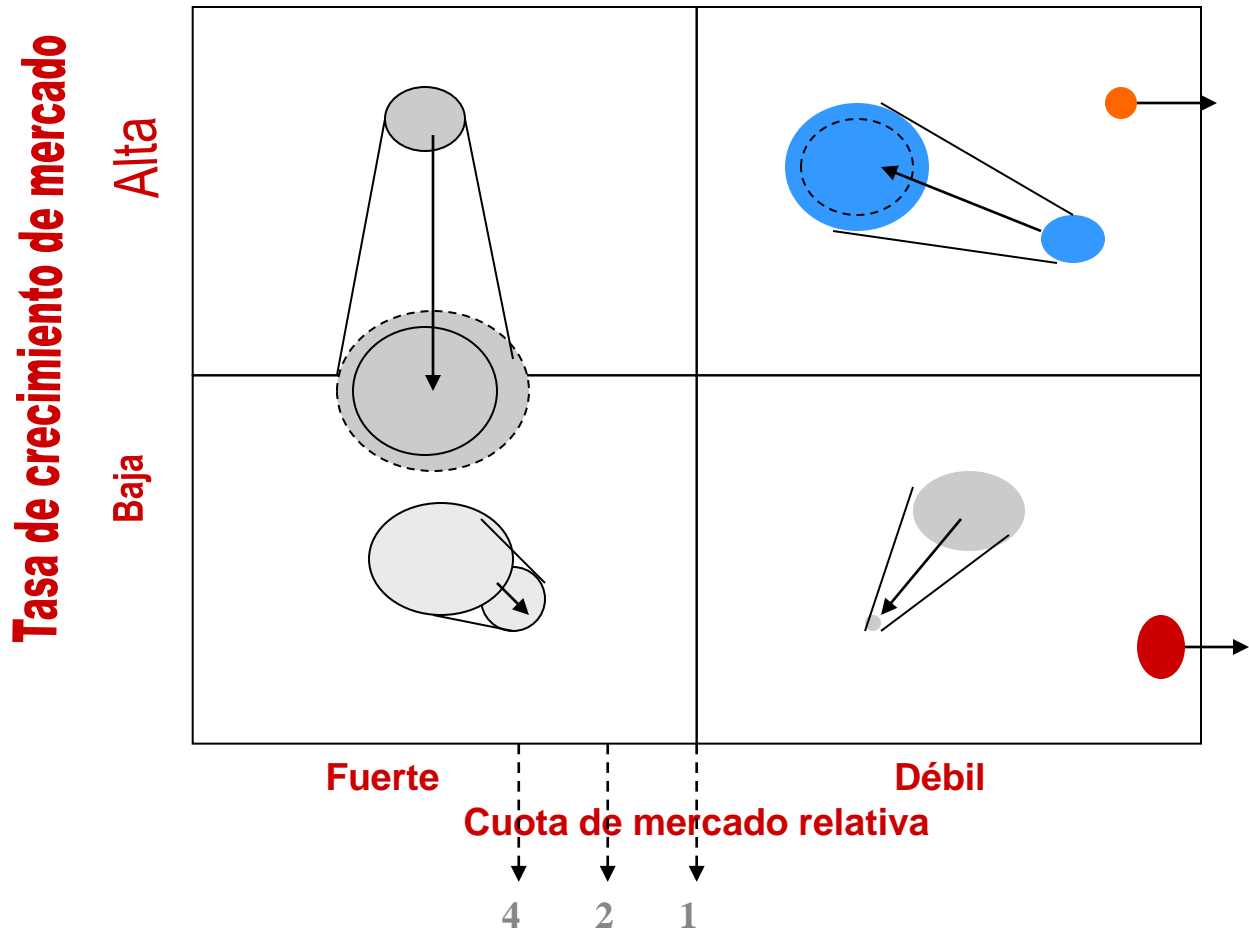
Mercado de alto crecimiento

Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento

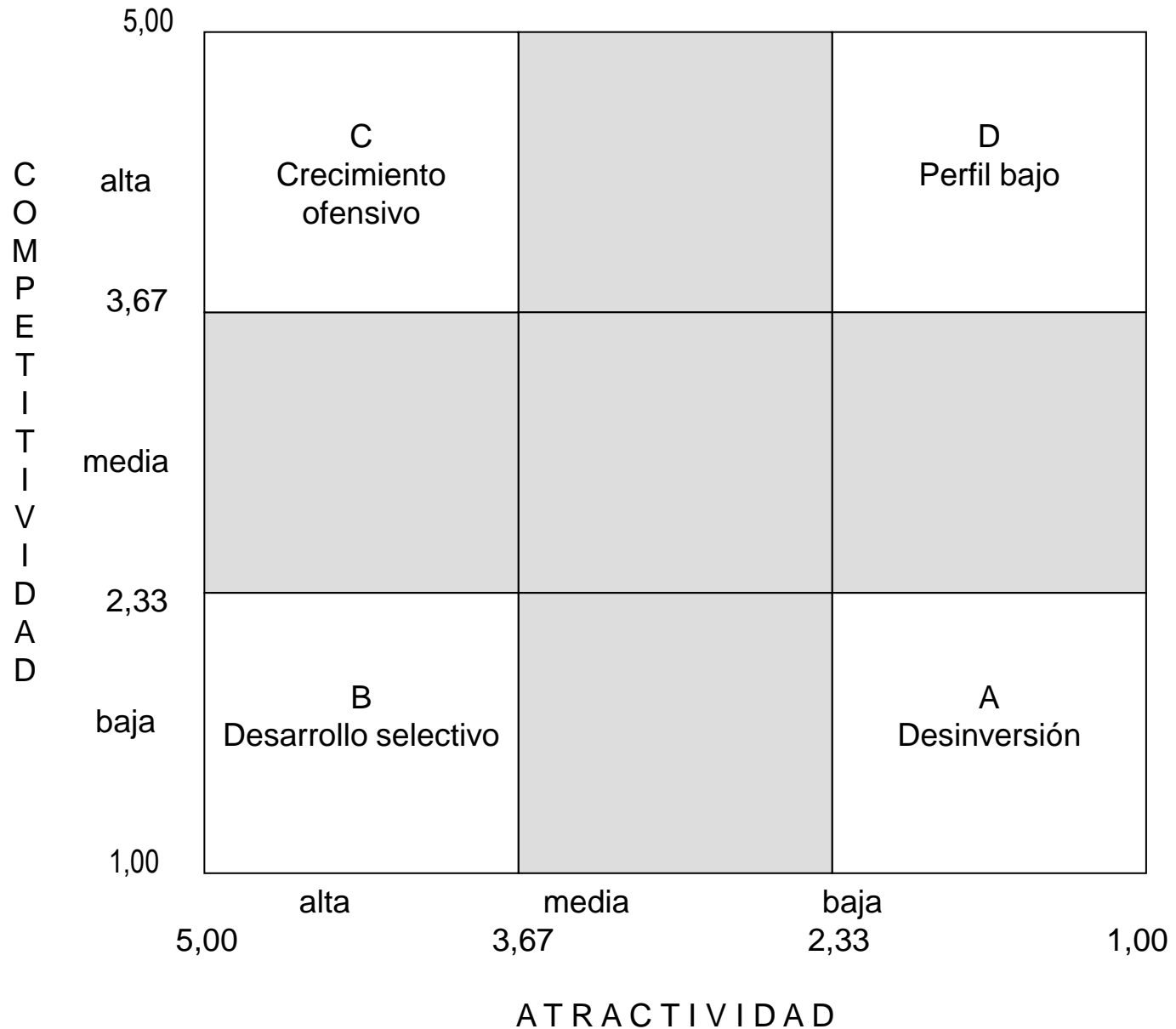
Utilidades significativas

| NOMBRE CARACTERÍSTICAS | VACAS LECHERAS | PESO MUERTO (PERRO) | DILEMA | ESTRELLA |
|--|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| CRECIMIENTO DEL MERCADO | DÉBIL CRECIMIENTO | EN DECLIVE | RÁPIDA EXPANSIÓN | RÁPIDA EXPANSIÓN |
| PARTICIPACIÓN DE MERCADO | ELEVADA | DÉBIL | DÉBIL | ALTA |
| CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTO | PROVEE RENTABILIDAD | CONSUME RECURSOS | DEMANDAN DINERO | BASTANTE INVERSIÓN |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | COSECHAR | RETIRARSE O SOBREVIVIR | DESARROLLAR O RETIRARSE | RELEVARAN A VACAS LECHERAS |

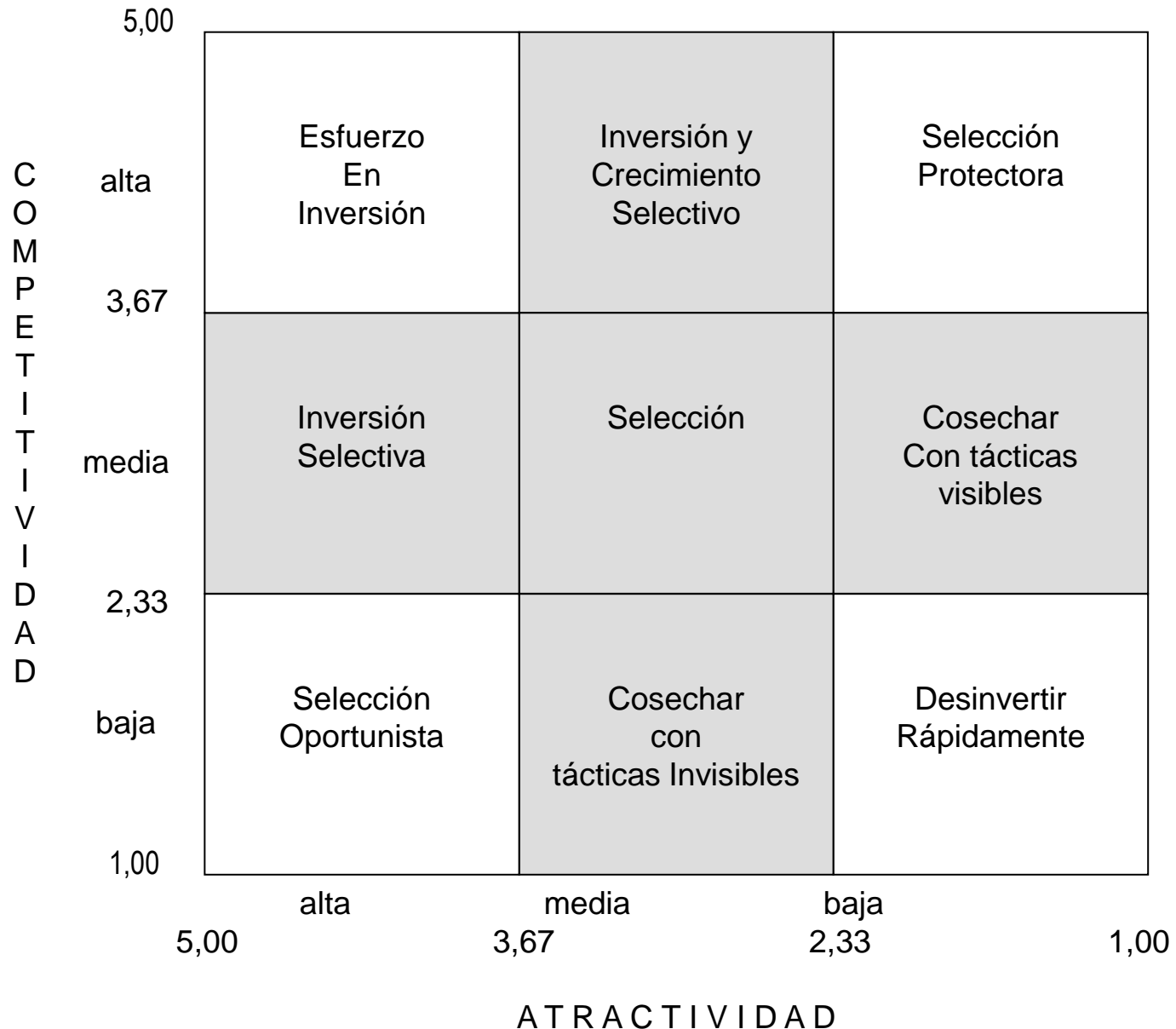
Matriz BCG y necesidades de financiamiento en distintos mercados



Matriz de Atractivo - Participación

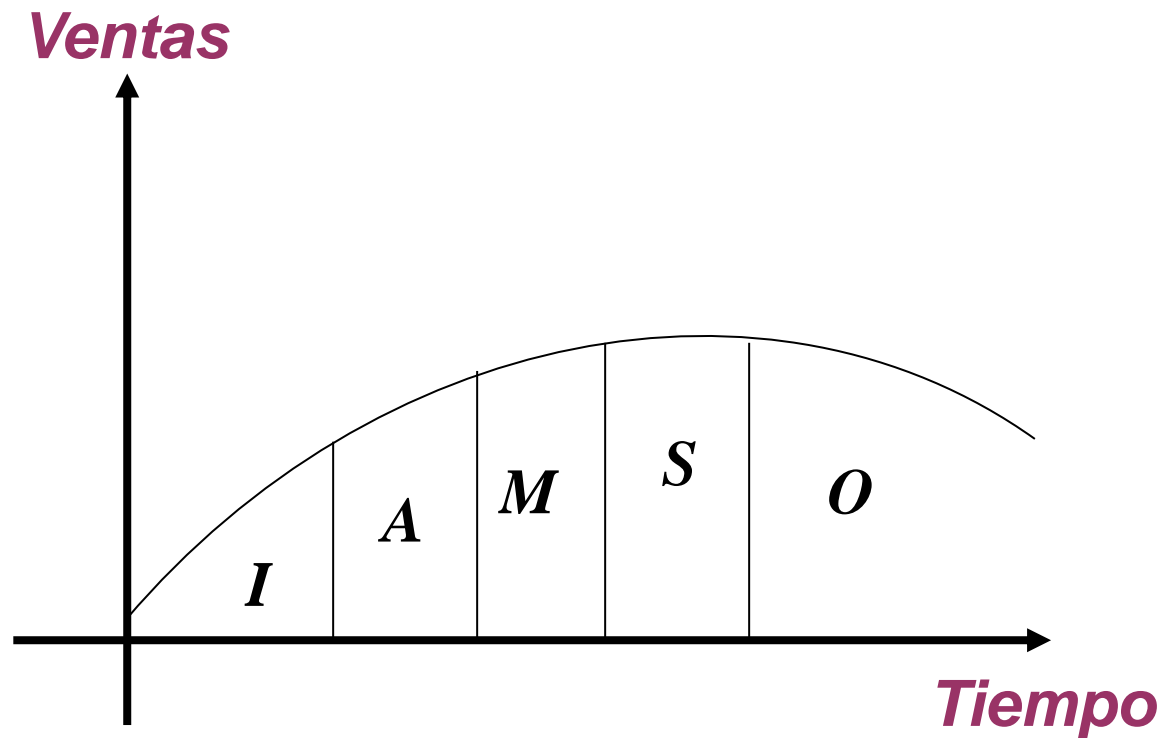


Matriz de Atractivo - Participación



Ciclo de vida del producto

La vida de un producto es limitada y pasa por distintas etapas, cada una de las cuales tiene diferente duración



Gráfica del Ciclo de vida del producto

Etapas del ciclo de vida de los productos



I: Introducción:

Etapa en que las ventas del producto crecen lentamente, las utilidades son cercanas a cero o negativas

A: Aceptación:

Las ventas se incrementan un poco más, y se comienzan a obtener utilidades



M: Madurez:

Se presenta cuando el producto a tenido aceptación en el mercado, las ventas son altas, al igual que las utilidades.

S: Saturación:

Empiezan a aparecer los primeros síntomas de disminución en la demanda del producto, las ventas empiezan a disminuir al igual que las utilidades.



O: Obsolescencia:

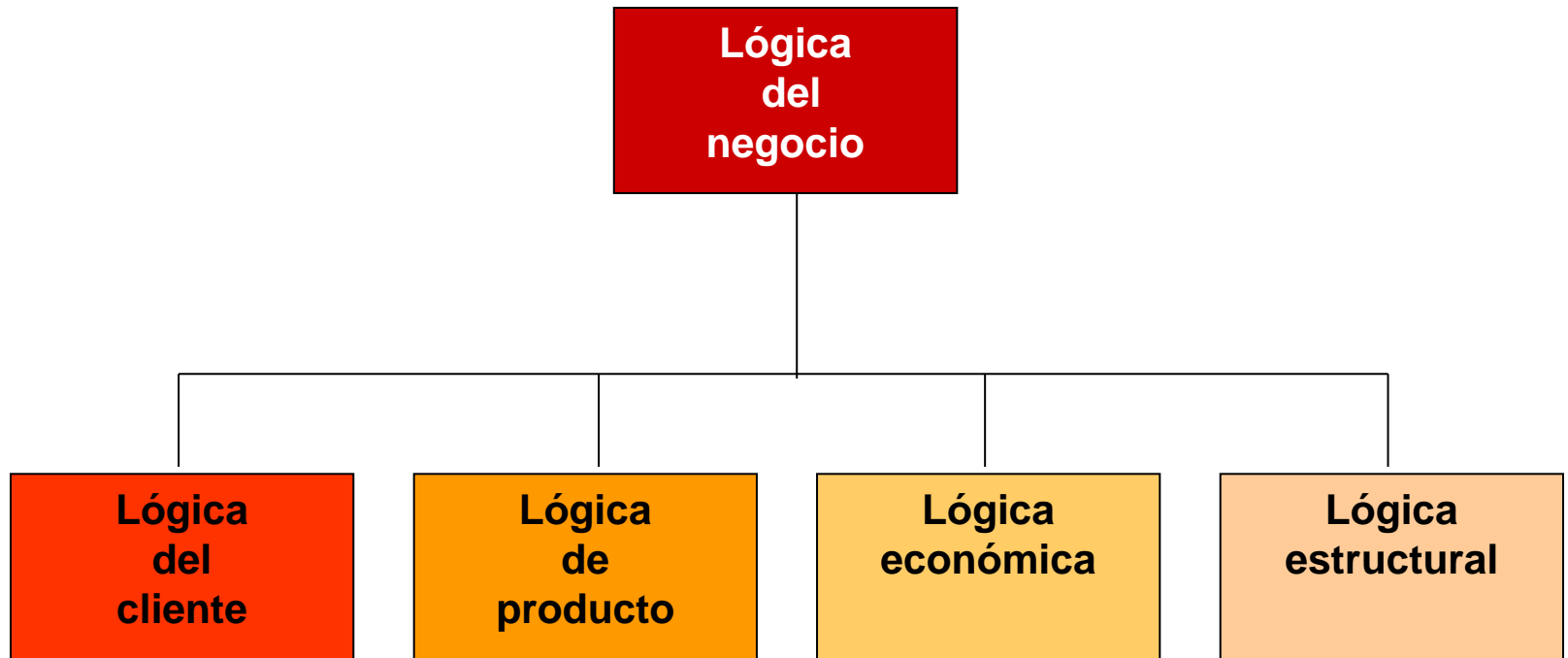
Etapas en la cual el producto se hace inviable y da paso a los sustitutos, las ventas disminuyen drásticamente y las utilidades son cercanas a cero.



| Categoría de negocios | Estrategia genérica |
|-----------------------|---|
| Volumen | <ul style="list-style-type: none">- posición de costos mínimos; liderazgo ventas |
| Especialización | <ul style="list-style-type: none">- Descubrir nicho en segmento de mercado o cubrir todo el mercado con productos diferenciados |
| Fragmentada | <ul style="list-style-type: none">- Muchas formas de competir observar fuerzas relativas y competencias únicas |
| Estancamiento | <ul style="list-style-type: none">- Sobrevivir; reducir costos;- maximizar productividad |

Lógica de negocios

- **Lógica del cliente:** cómo tener acceso a los clientes
- **Lógica del producto:** premisa de valor que se lleva al mercado
- **Lógica económica:** cómo obtener beneficios o satisfacer los criterios establecidos de beneficio económico
- **Lógica estructural:** cómo organizarse para que las tres lógicas operen al unísono



Lógica del negocio

Lógica del cliente

- Enfoque en el nicho
- Base de clientes seleccionada
- Gama amplia de productos
- Gama amplia de clientes
- Productos de acceso al cliente
- Alianzas

CADENA DE VALOR



- Desglose de operaciones en actividades y procesos de negocios expone principales elementos de estructura de costos empresa
- Cada actividad en cadena de valor incurre en costos y limita activos
- Asignación de costos operación y activos a cada actividad proporciona estimación de costo respectivo
- Cadena de valor y como se desempeña cada actividad refleja evolución del negocio y operaciones internas, estrategia, enfoques ejecución y economía actividades

Despliegue de la estrategia

¿Qué porcentaje de los empleados podría expresar con exactitud lo que hace la organización?

¿Cuáles son sus factores claves para el éxito?

¿Cuántos podrían hablar de la misión y la visión?

¿Cuántos tienen conocimiento del modelo de valor cliente?

¿Y del paquete de valor?

¿A cuantos siquiera le interesan estos temas?



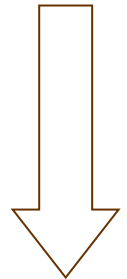
***Ayudar a
la organización
a aprender***

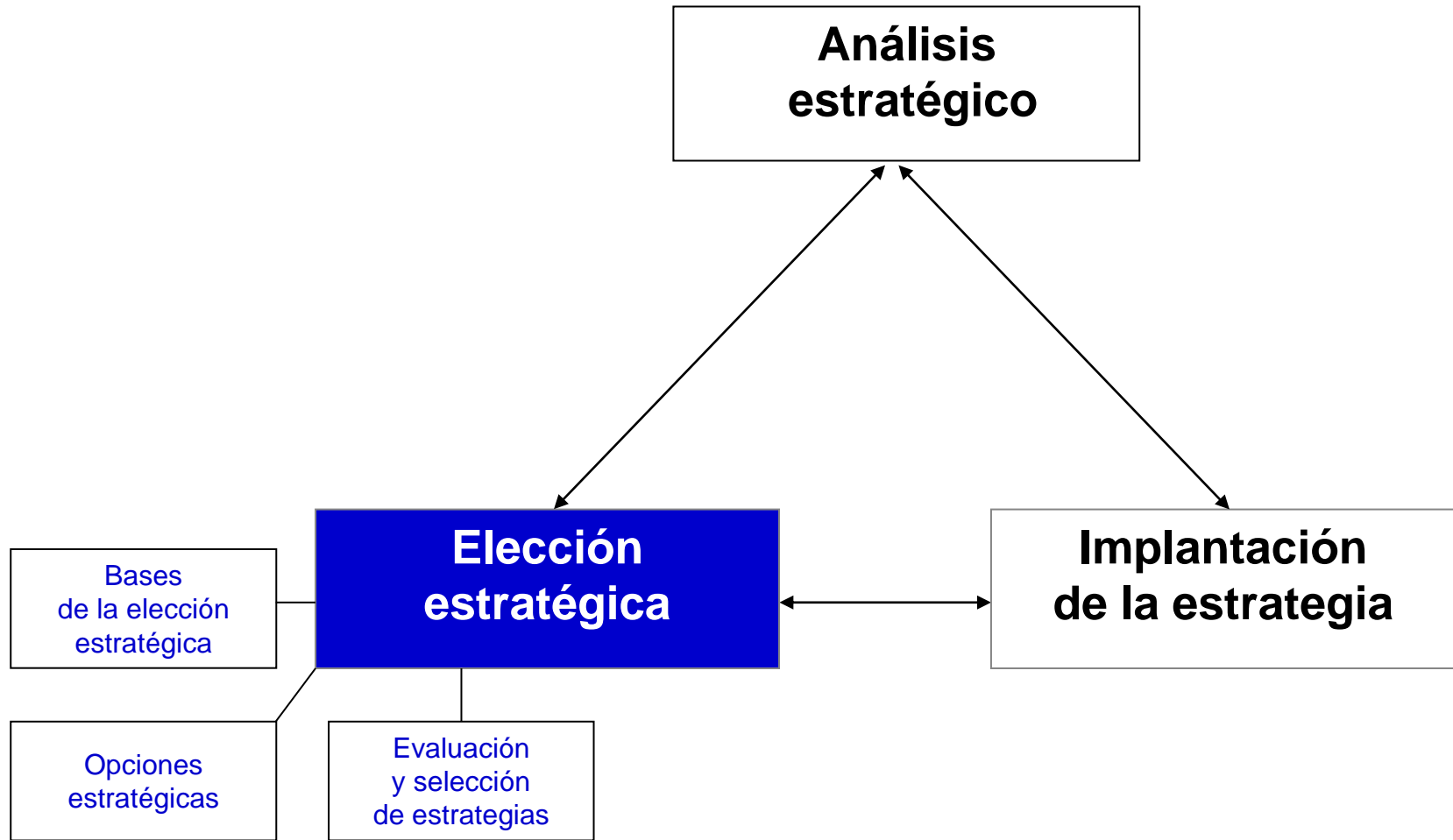


*Desplegar la estrategia es más
que hacer conocer la causa común*

*Supone interpretar la gran visión con
un enfoque para la acción en cada nivel*

*En cada una de las unidades interna debe existir también
la réplica del modelo estratégico de la empresa, adaptado
a su realidad y la contribución que hará al total*





Modelo de Negocios
tiene un enfoque más estrecho
que la estrategia de negocios

La estrategia está vinculada
con las iniciativas competitivas de la empresa
y con los enfoques de negocios

El modelo de negocios tiene que ver con que
los ingresos y costos asociados a la estrategia
demuestren la viabilidad de los negocios



Las empresas que han estado en los negocios por un largo tiempo y generan utilidades, tienen un modelo de negocios probado

Existe evidencia que su estrategia es benéfica y que la empresa ha sido viable

Las empresas que están perdiendo dinero o que están comenzando, siguen un modelo de negocios errado o no probado aun

No se ha demostrado que sus estrategias produzcan buenos resultados esenciales y sean viables

Proceso de formulación de estrategias

- 1) Identificar el proceso o elemento al que se le confeccionará una estrategia**
- 2) Análisis FODA del proceso o elemento elegido**
- 3) Identificar factores relevantes del proceso escogido**
- 4) Decidir si utilizar:**
 - 1 variable representativa**
 - 2 o más variables representativas**
- 5) Definir resultados esperados de cada estrategia**
- 6) Seleccionar estrategia (s) más viable (s)**
- 7) Elegir estrategia según objetivos planteados**

ESTRATEGIAS

Nivel 1

Estrategias Corporativas

Misión, Visión, Definición del negocio

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Concentración

Nivel 2

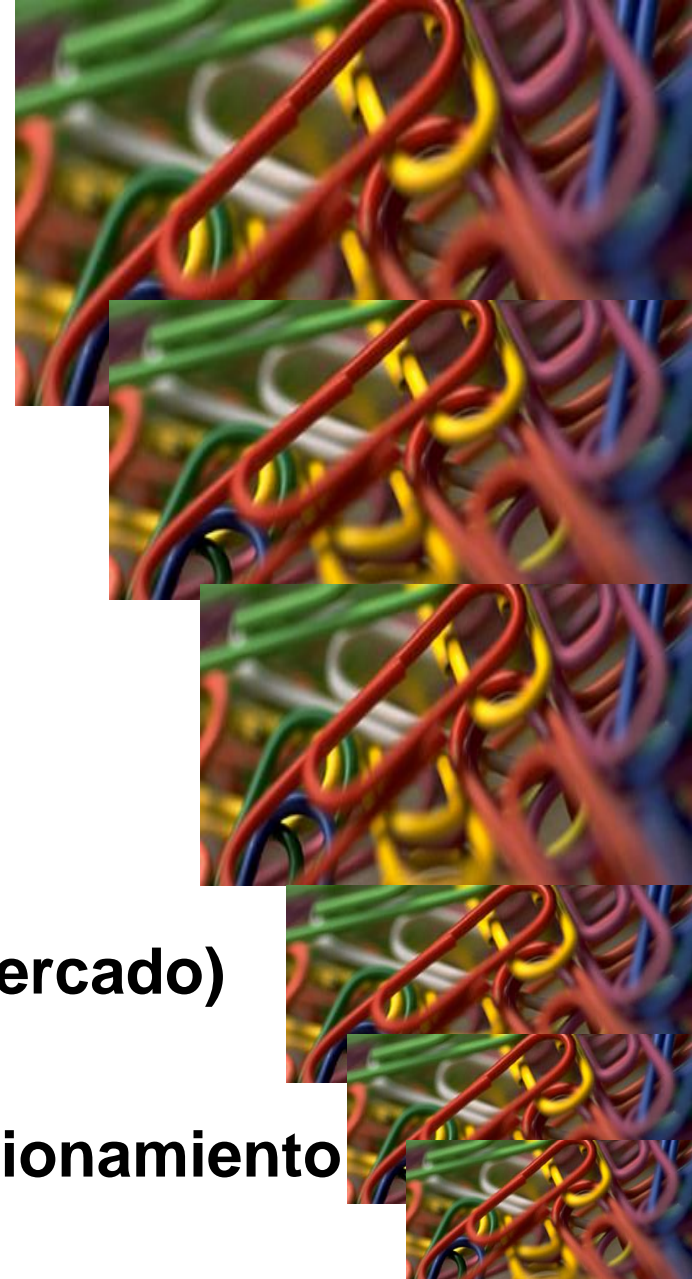
Estrategias de Cartera (productos- mercado)

Nivel 3

Estrategias de Segmentación y Posicionamiento

Nivel 4

Estrategias Funcionales



Estrategias Competitivas

Dependiendo de la cuota de mercado que posea la empresa:

- Estrategias del líder
- Estrategias del retador
- Estrategias del seguidor
- Estrategias del especialista



Características importantes de empresas rentables:

- Segmentar creativamente
- Utilizar eficazmente variables investigación y desarrollo para disminuir costos y aumentar rentabilidad
- Pensar en pequeño, conforme con su tamaño, poner acento en rentabilidad aprovechando su ventaja competitiva defendible
- Fuerza del directivo que lo lleva a estar implicado, no sólo en la estrategia, sino también en la táctica



Estrategia corporativa

La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa.

Su definición incluye dos decisiones trascendentales:

- **Misión de la Empresa**
- **Definición del Negocio(s)**

Define las actividades en las que se quiere participar y su combinación más adecuada

Busca efecto sinérgico de integración y complementariedad de las actividades de la cartera de negocios