



Administración y Control de Proyectos II

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

1



Índice

- Definiciones de Estrategia
- Proceso de Planeamiento Estratégico
 - El Ambiente externo
 - El Ambiente Interno
 - Análisis FODA
- Análisis Estratégico
 - Enfoque Convencional
 - Enfoque Basado en Recursos
 - Liderazgo en el Mercado
- Implementación de la Estrategia
- Evaluación de la Estrategia
- Estructura Organizativa
- Bibliografía

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

2



Estrategia

Hacer las cosas correctas

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

3

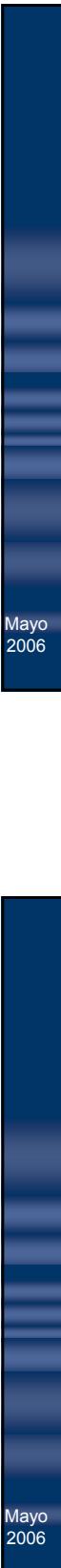
Definiciones de Estrategia

- Estrategia:
 - Es conocer el negocio que nos proponemos encarar
 - Es una regla para tomar decisiones
 - Es la manera en la cual la empresa encara sus negocios para diferenciarse positivamente de sus competidores
 - Es una forma de definir qué es el negocio, o qué será, y la clase de empresa que es o que se quiere ser

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

4



Proceso de Planeamiento Estratégico

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

5



Las 4 preguntas del pensamiento estratégico

- Quiénes somos y cuál es nuestro mercado?
- Dónde estamos y cuál es nuestra situación?
- Dónde queremos ir?
 - Negocio en el que queremos estar y posición en el mercado que queremos
 - Necesidades de los compradores y grupos a los que queremos servir
 - Logros que perseguimos
- Cómo estaremos allí?

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

6

El proceso de Planeamiento Estratégico

- Involucra
 - Compromiso
 - Decisión
 - Acción
- Necesarios para adquirir
 - Competitividad
 - Sustentabilidad
 - Retornos superiores al promedio

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

7

Las tareas del Planeamiento Estratégico

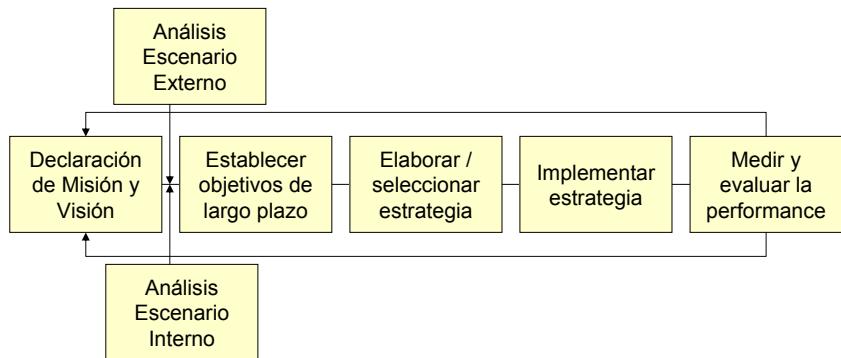
- Desarrollar una Visión y Misión estratégica, y revisarla
- Analizar el contexto
- Fijar objetivos, y revisarlos
- Elaborar la estrategia, y mejorarla
- Implementar la estrategia, y mejorarla
- Evaluar la performance, corregir e iterar

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

8

Modelo de Planeamiento Estratégico



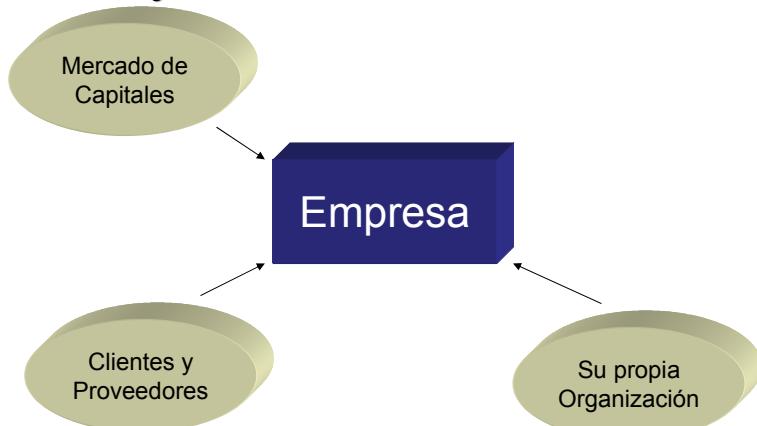
Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

9

Interesados

Grupos afectados por la performance de la firma y que tienen reclamos sobre sus beneficios, para mantenerlos la firma debe lograr una rendimiento adecuado



Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

10

El ambiente externo

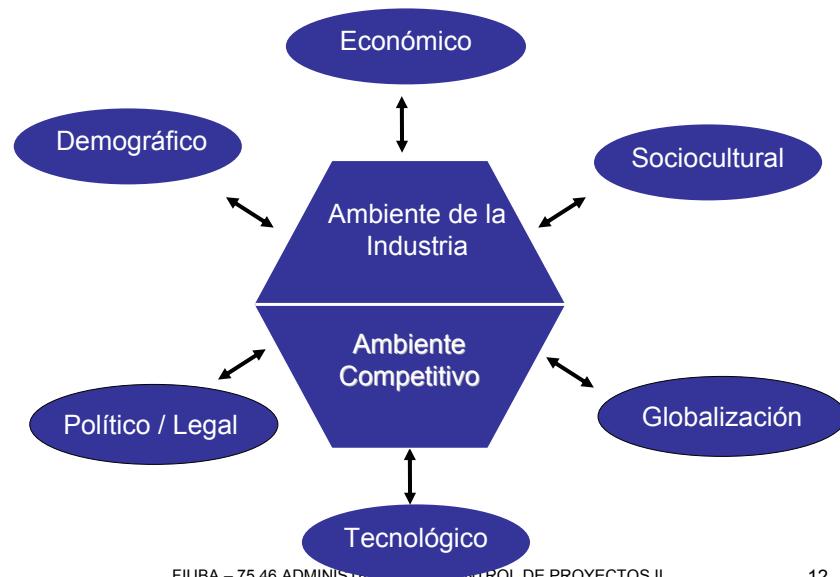
Oportunidades, amenazas,
competencia y análisis de
competencia

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

11

Componentes del Entorno



Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

12

Análisis del Ambiente Externo

- Búsqueda
 - Identifica señales tempranas de cambios en el entorno y tendencias
- Monitoreo
 - Detecta sentido a través de la observación de esos cambios y tendencias
- Pronostico
 - Desarrolla proyecciones de posibles resultados en función de los cambios y tendencias
- Comprobación
 - Determina el tiempo y la importancia de los cambios en el ambiente y las tendencias para la estrategia de la firma

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

13

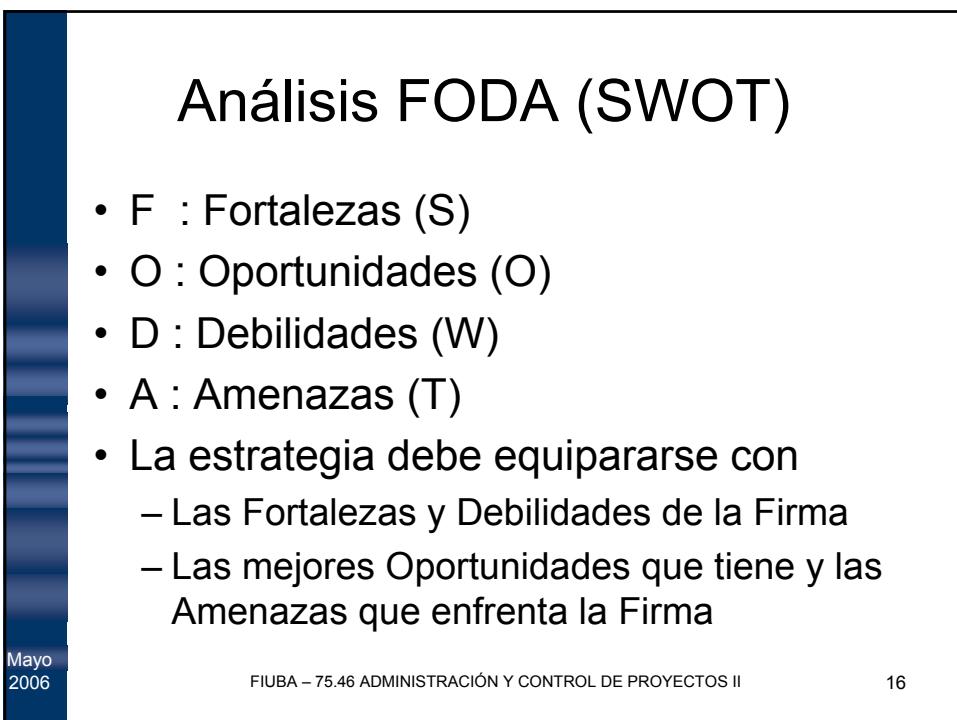
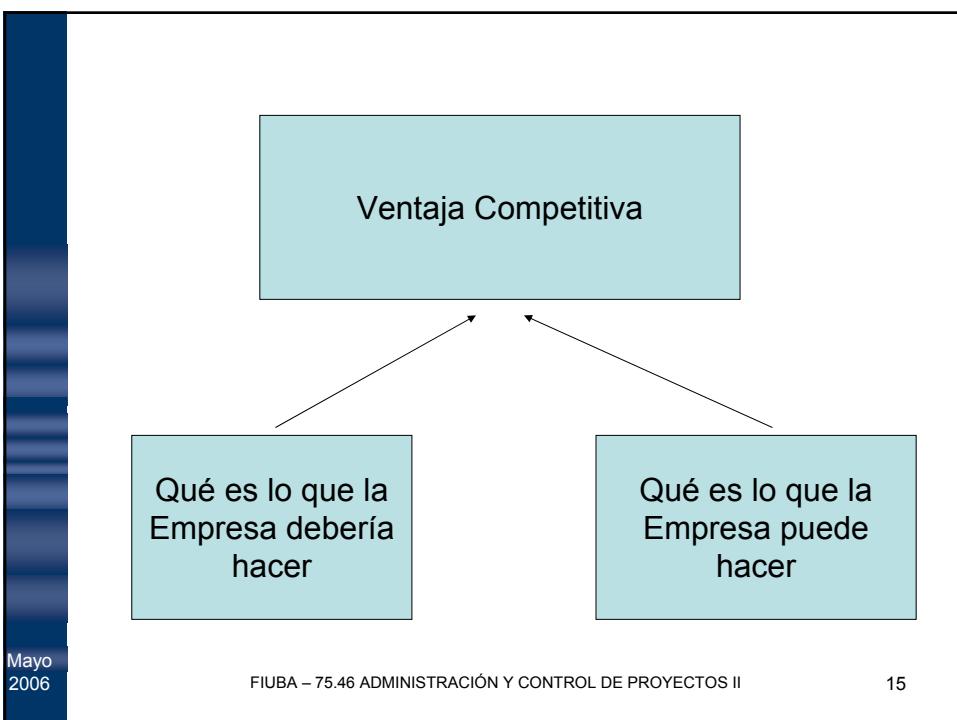
El ambiente interno

Recursos y competencias

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

14



Análisis FODA – Atributos a buscar				
	Fortalezas Potenciales	Debilidades Potenciales	Oportunidades Potenciales	Amenazas potenciales
Mayo 2006	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia sólida • Finanzas sólidas • Marca e imagen sólidas • Reconocido como líder del mercado • Tecnología propietaria • Ventaja en costos • Publicidad sólida • Habilidad creativa • Buen servicio al cliente • Mejor calidad de producto • Alianzas o Joint Ventures 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de dirección estratégica • Facilidades obsoletas • Deudas • Mayores costos que la competencia • Pérdida de competencias • Baja / ninguna ganancia • Problemas operativos • Falta de I + D • Productos muy enfocados • Falta de habilidades de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Servir a otros grupos de clientes • Expandirse a otras geografías • Expandir la línea de productos • Transferir habilidades a productos nuevos • Integración vertical • Adquisición de rivales • Alianzas para expandirse • Explotar nuevas tecnologías • Extensión de la marca o la imagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores • Pérdida de venta por sustitutos • Mercados de evolución lenta • Tipo de cambio / legislación adversa • Regulaciones costosas • Vulnerabilidad a ciclos económicos • Crecimiento de clientes o proveedores • Cambios de gustos del cliente • Cambios demográficos

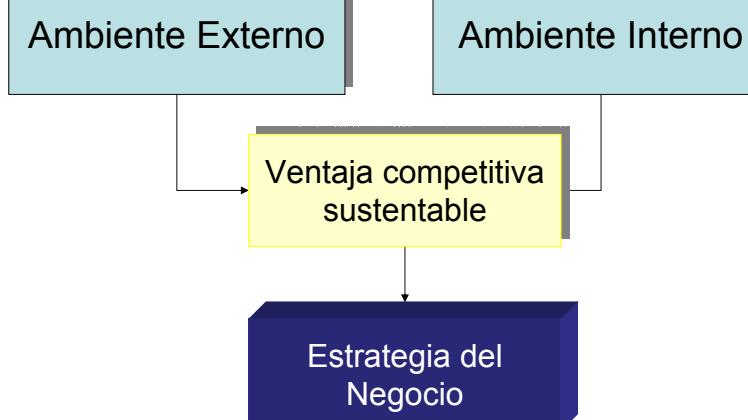
Análisis Estratégico		
	Tradicional y basado en Recursos	
Mayo 2006	FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II	

Enfoque Tradicional

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

19



Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

20

Modelos para lograr un retorno superior al promedio

- Modelo de Organización Industrial
 - Ambiente externo
 - Industria atractiva
 - Formulación de la estrategia
 - Habilidades y activos
 - Implementación de la estrategia
 - Retornos superiores

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

21

Modelo de Organización Industrial

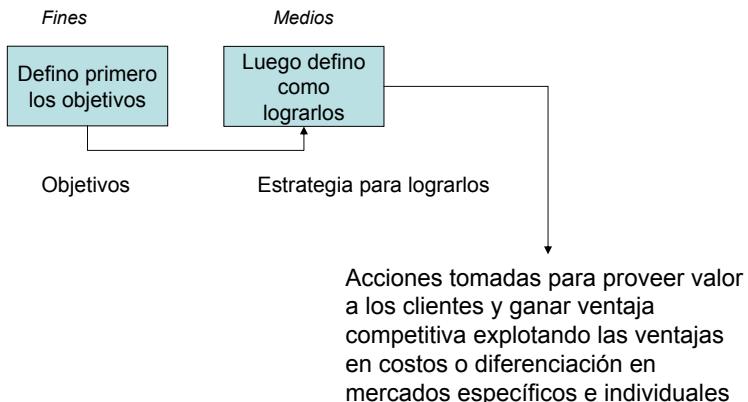
- Sugiere que los retornos superiores al promedio están determinados por características externas a la empresa
- Se enfoca en la estructura de la industria y el atractivo del ambiente externo en lugar de las características de la empresa

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

22

Vista Convencional

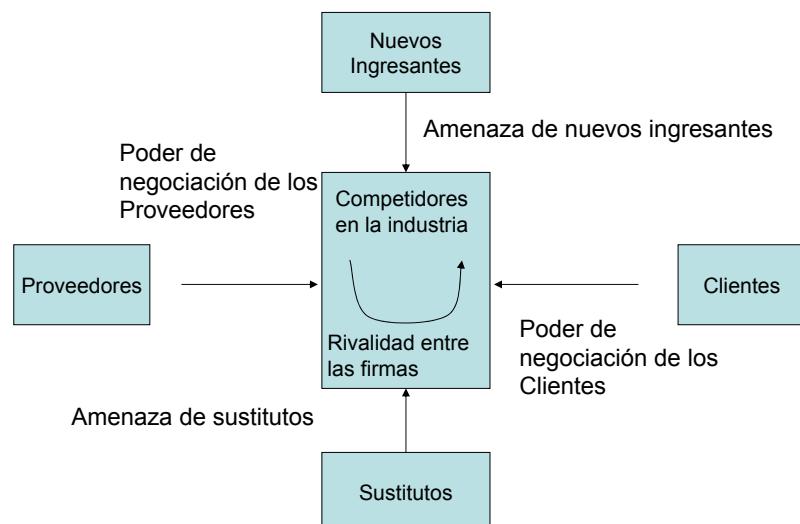


Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

23

Las 5 fuerzas de Porter



Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

24

Las 5 fuerzas de Porter

- Rivalidad
 - Competencia entre los jugadores en el mercado
- Poder de negociación de los Clientes
 - Incluye el poder para imponer entregas, cantidad y precios y estándares
- Poder de negociación de los Compradores
 - Incluye el poder para imponer entregas, cantidad y precios y estándares
- Amenaza de nuevos ingresantes
 - Posibilidad de nuevas compañías en el mercado
- Amenaza de sustitutos
 - Nuevas tecnologías, productos o servicios que hagan obsoletos al nuestro

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

25

Rivalidad

- Determinantes de la Rivalidad
 - Crecimiento de la industria
 - Costos Fijos
 - Diferencias de productos y lealtad a la marca
 - Costo del cambio
 - Número de empresas y tamaño
 - Diversidad de competidores
 - Barreras de salida

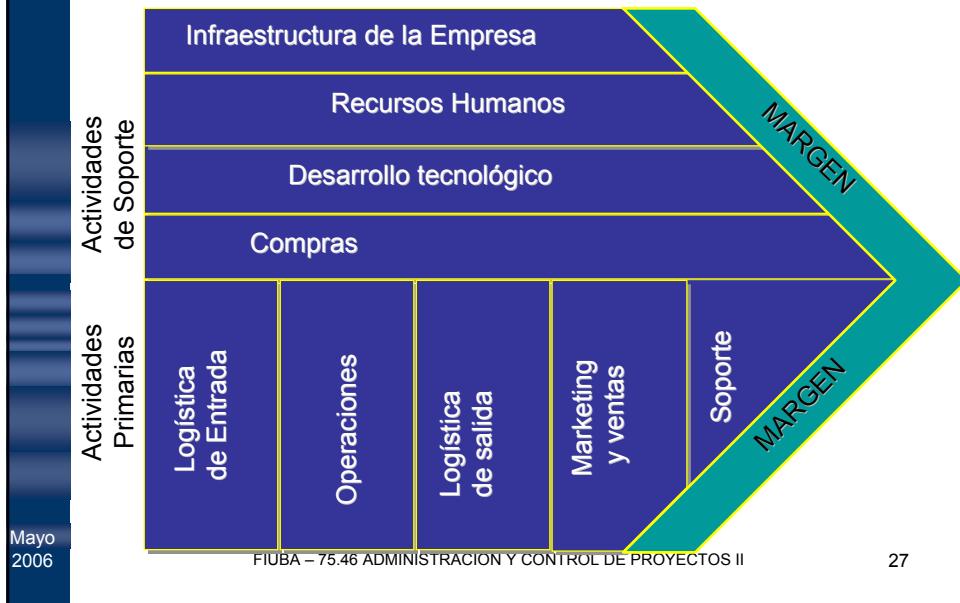
Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

26

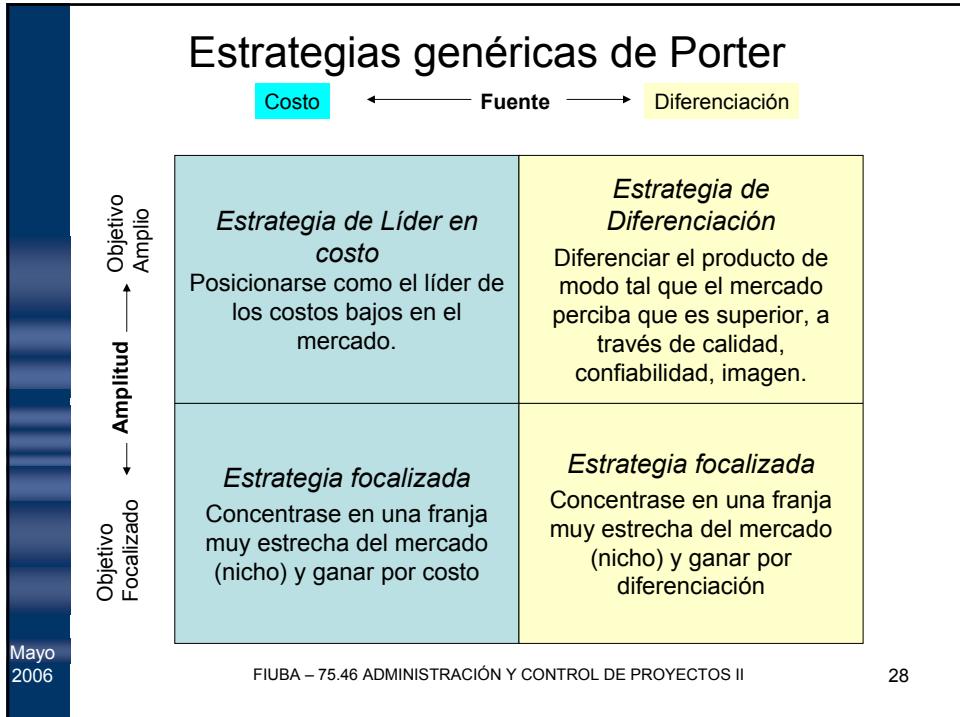
Análisis de la Cadena de valor

Identificación de Recursos y Competencias que pueden agregar valor



Estrategias genéricas de Porter

Costo ← → Fuente → Diferenciación



Enfoque basado en Recursos

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

29

Modelo de Basado en Recursos

- Sugiere que los retornos superiores al promedio están determinados por características internas de la empresa
- Se enfoca en desarrollar y obtener recursos valiosos y competencias que son difíciles o imposibles de imitar para los rivales

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

30

Modelos para lograr un retorno superior al promedio

- Modelo Basado en Recursos
 - Recursos
 - Capacidades
 - Ventajas competitivas
 - Industria atractiva
 - Implementación de la estrategia
 - Retornos superiores

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

31

Qué nos da Ventaja Competitiva?

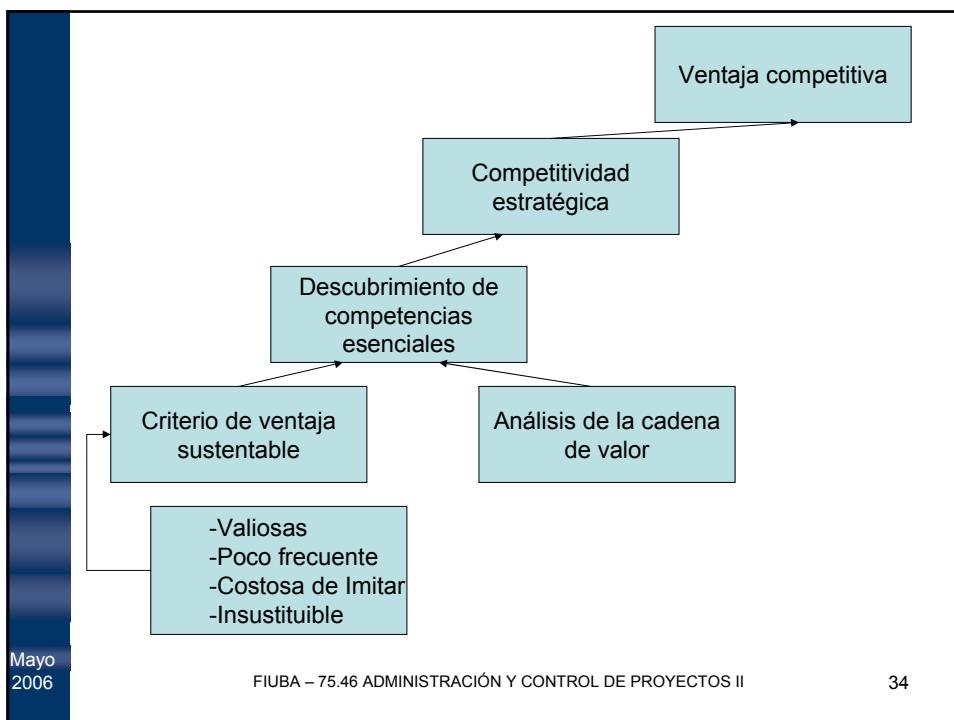
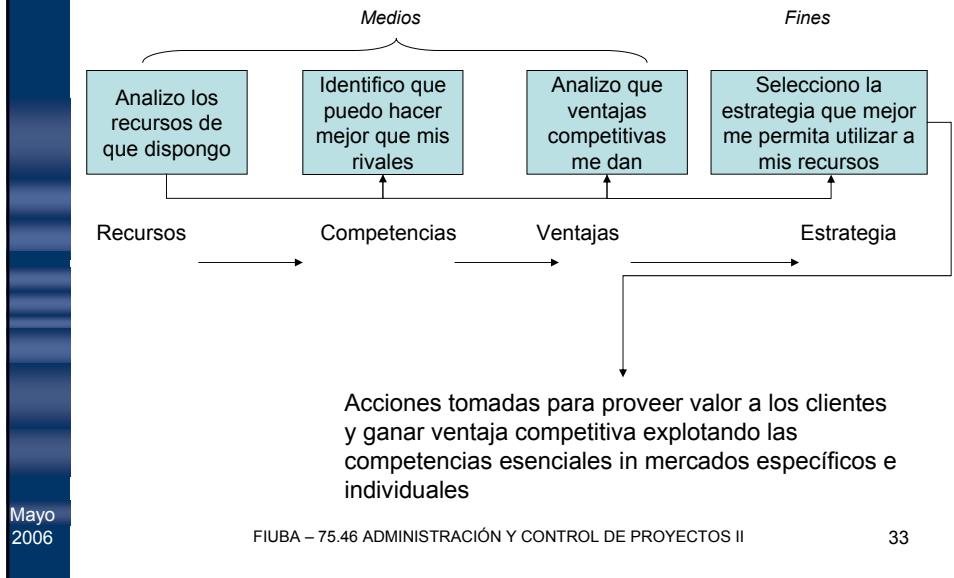
- El modelo Basado en Recursos nos dice que las competencias esenciales son la base de la ventaja competitiva
- Competencias esenciales
 - Valiosas
 - Poco frecuentes
 - Costosa de Imitar
 - Insustituible

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

32

Vista basada en Recursos



Competencias Esenciales

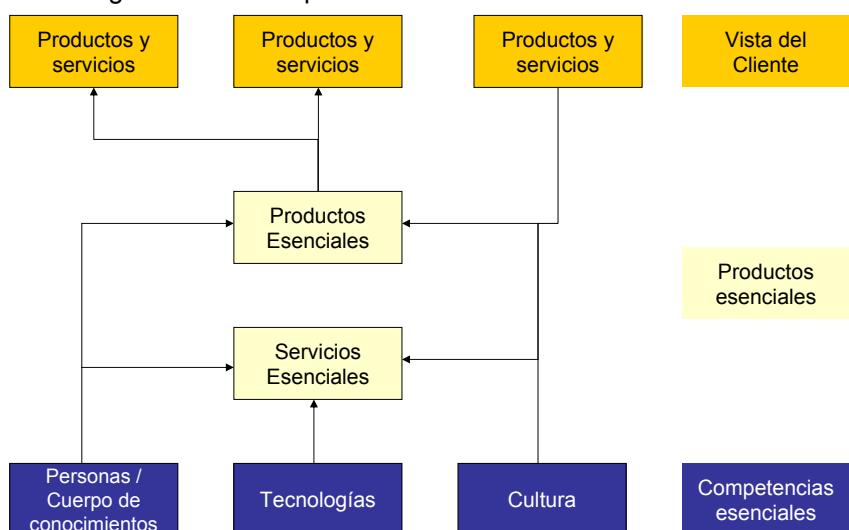
- Para que sea una competencia esencial debe ser:
 - Valiosas
 - Competencia que ayuda a la Empresa a explotar las oportunidades de crear valor para el Cliente o neutraliza las amenazas del ambiente
 - Poco frecuente
 - Competencias que pocos poseen, si hay alguno entre los competidores
 - Costosa de Imitar
 - Competencias que otros no pueden desarrollar facilmente, debido a condiciones historicas, sociales, etc
 - Insustituible
 - Competencias que no tienen equivalentes, tales como conocimientos específicos o relaciones basadas en la confianza

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

35

Los orígenes de la competitividad



Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

36

Liderazgo en el Mercado

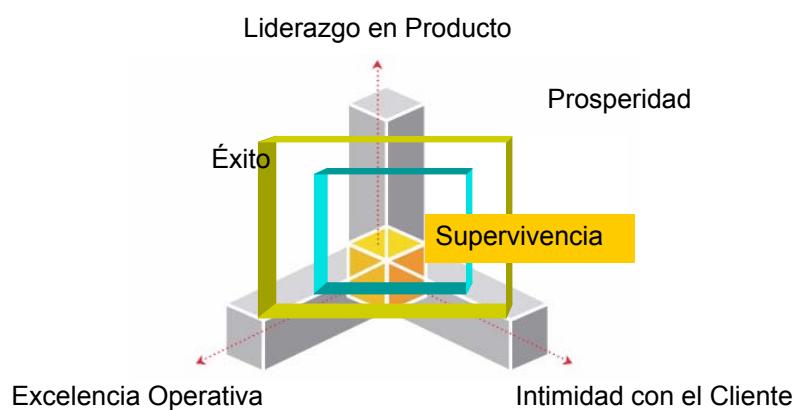
Treacy and Wiersma

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

37

Dimensiones de la Competencia



Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

38



Implementación de la Estrategia

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

39



Alcance de la Implementación

- Cambios en los procesos
- Cambios en la cultura
- Cambios en la estructura
- Administración de proyectos de cambio
- Liderazgo organizacional y del cambio

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

40

Alcance de la Implementación



Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

41

Evaluación de la estrategia

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

42



Indicadores y Tablero de Control

**Estamos las cosas
correctamente?**

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

43



El Tablero de Control Balanceado

Balanced Scorecard

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

44

Balanced Scorecard

- Intenta suplir objetivos únicamente financieros
- Intenta conciliar
 - Intereses de largo plazo con intereses de corto plazo
 - Medidas financieras con no financieras
 - Preocupaciones externa e internas
- Evalúa las estrategias desde cuatro perspectivas:
 - Performance financiera, Conocimiento del cliente, Procesos internos del negocio, Aprendizaje y crecimiento

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

45

Balanced Scorecard

- Perspectiva financiera
 - Qué resultados financieros se requieren para demostrar que tuvimos éxito. Requiere un balance entre las inversiones de largo plazo y la reducción de costos en el corto plazo.
- Perspectiva del Cliente
 - Qué propuesta de valor le proveemos al Cliente.
 - Menor costo total
 - Productos y servicios superiores
 - Solución total

Mayo
2006

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

46

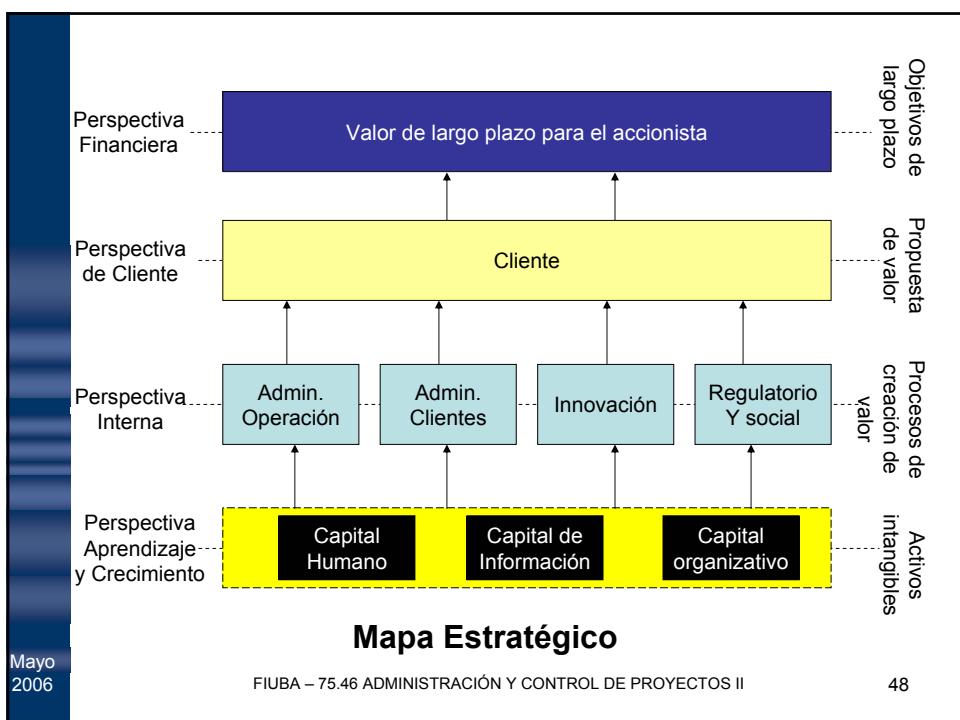
Mayo 2006

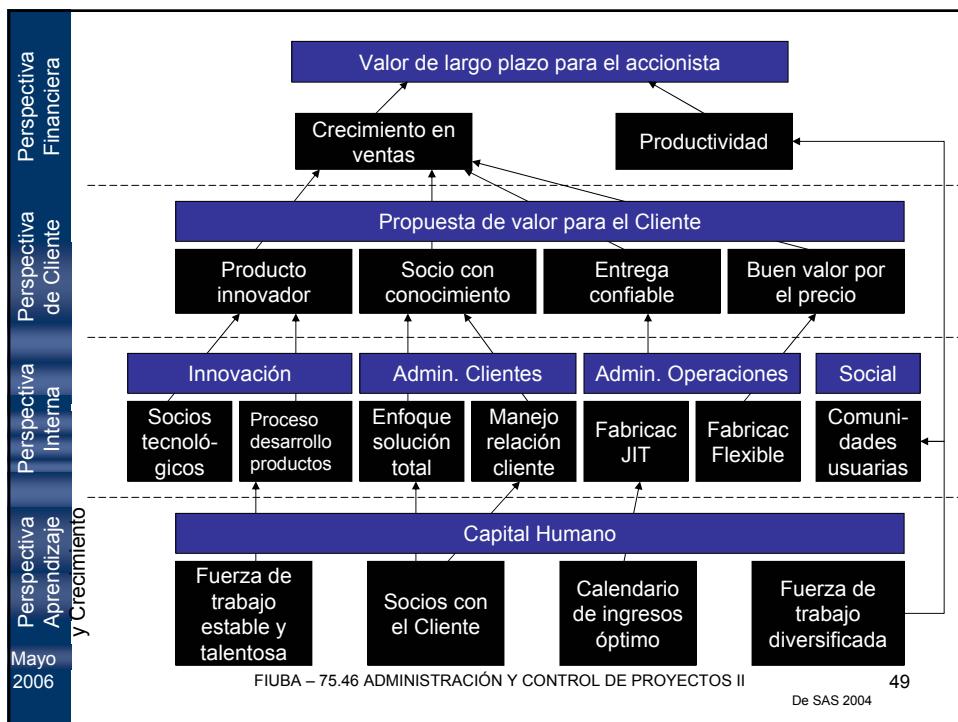
Balanced Scorecard

- Perspectiva Interna
 - Los procesos internos mediante los cuales se entregan los productos y servicios
 - Producción y entrega
 - Relación con el Cliente
 - Innovación
 - Aspecto social y regulatorio
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - Cómo se mejoran los activos intangibles (personas, tecnología y cultura)

FIUBA – 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II

47





Tema estratégico		Balanced Scorecard			Plan de acción	
		Finalidad	Medida	Objetivo	Iniciativa	Presup.
Perspectiva Financiera	Crecimiento en facturación	-Vender productos nuevos	> Facturac anual -Nuev Prod	+ 35% 40%		
	Productos innovadores	-Proveer productos innovadores	-Retención Clientes -Share	75% 60%	-Crear relaciones -Ganar share	\$130 \$500
	Desarrollo de productos world class	-Equipos de trabajo de Desarrollo acelerado	-Ventaja ser primero -T. desarr.	80% 8 meses	-Muestras -Mejora de proceso	\$250 \$600
	Personal motivado	-Adquirir, mejorar y retener al personal	-Retención -Reclutam. -Bono	80 % -En curso + 20%	-Programa beneficios -Universid. -Bono	\$1500 \$900 \$6000

Mayo 2006 FIUBA - 75.46 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS II De SAS 2004 50

Estructura Organizativa

Estructura Organizativa

- La Estructura Organizativa especifica las relaciones formales de reporte de la Empresa, procedimientos, controles, autoridad y proceso decisorio
- La Estructura sigue a la Estrategia (Chandler). Indica que se requiere que la Organización elegida pueda refleje la estrategia diseñada

Bibliografía

Bibliografía

- La Ventaja Competitiva, Porter M.
- La Estrategia Competitiva, Porter M.
- The Core Competence of the Corporation, Prahalad, C., Hamel G.
- Customer intimacy and other value disciplines, Treacy, M., Wiersma, F.
- The Discipline of Market Leaders: Chose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market Treacy, M., Wiersma, F.
- Strategic management: Competitiveness and Globalization Concept and cases Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson, R. Duane Ireland
- Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton
- Mapas Estratégicos, Kaplan y Norton