

# Administración y Control de Proyectos II

# 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

# Estrategia

Hacer las cosas correctas

# Definiciones de Estrategia

- Estrategia:
  - Es una regla para tomar **decisiones**
  - Es **conocer** el negocio que nos proponemos encarar
  - 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

# Proceso de Planeamiento Estratégico

# 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?

# El proceso de Planeamiento Estratégico

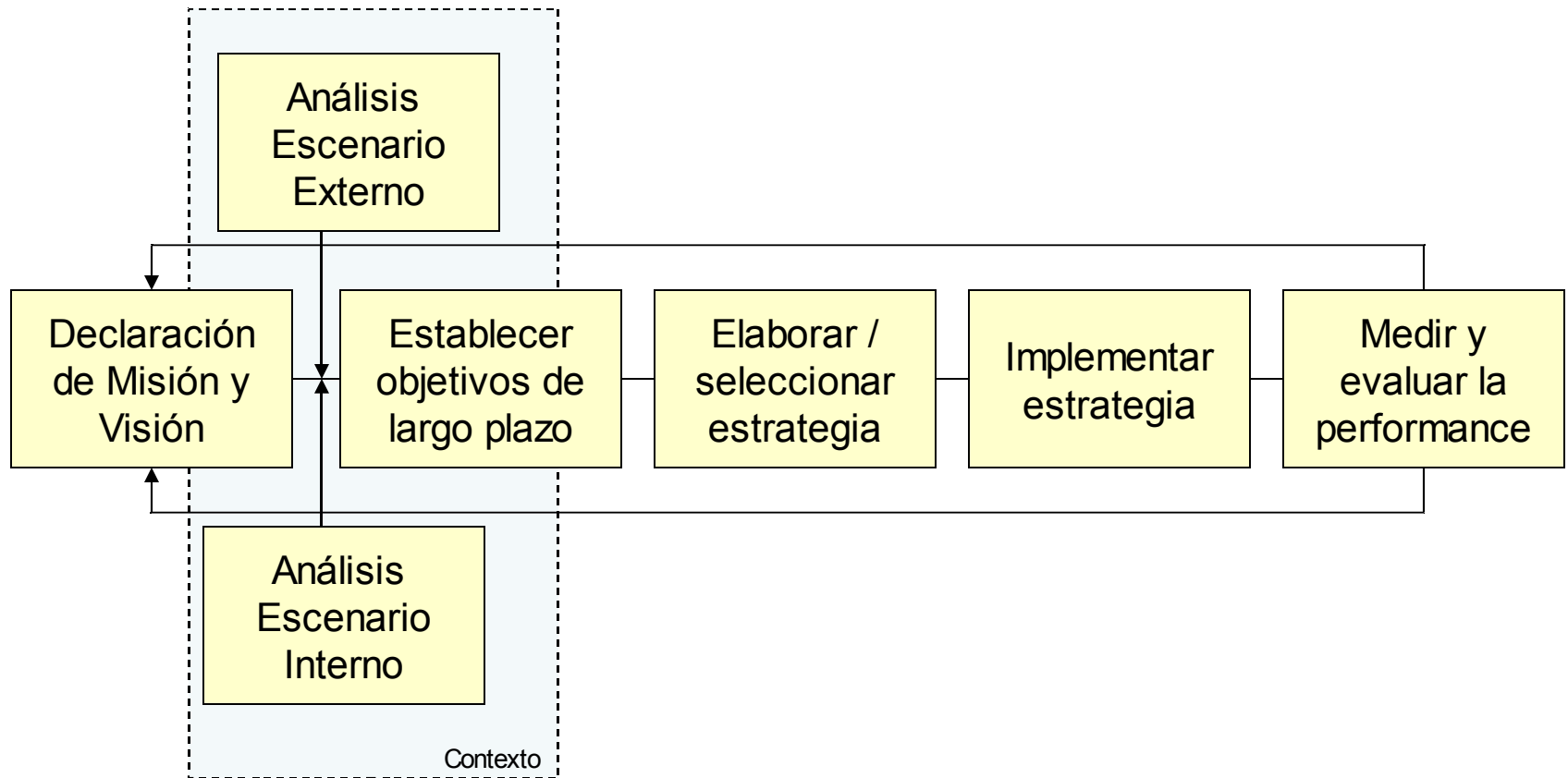
- Involucra
  - Compromiso
  - Decisión
  - Acción
- Necesarios para adquirir
  - Competitividad
  - Sustentabilidad
  - Retornos superiores al promedio

# 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



# Modelo de Planeamiento Estratégico

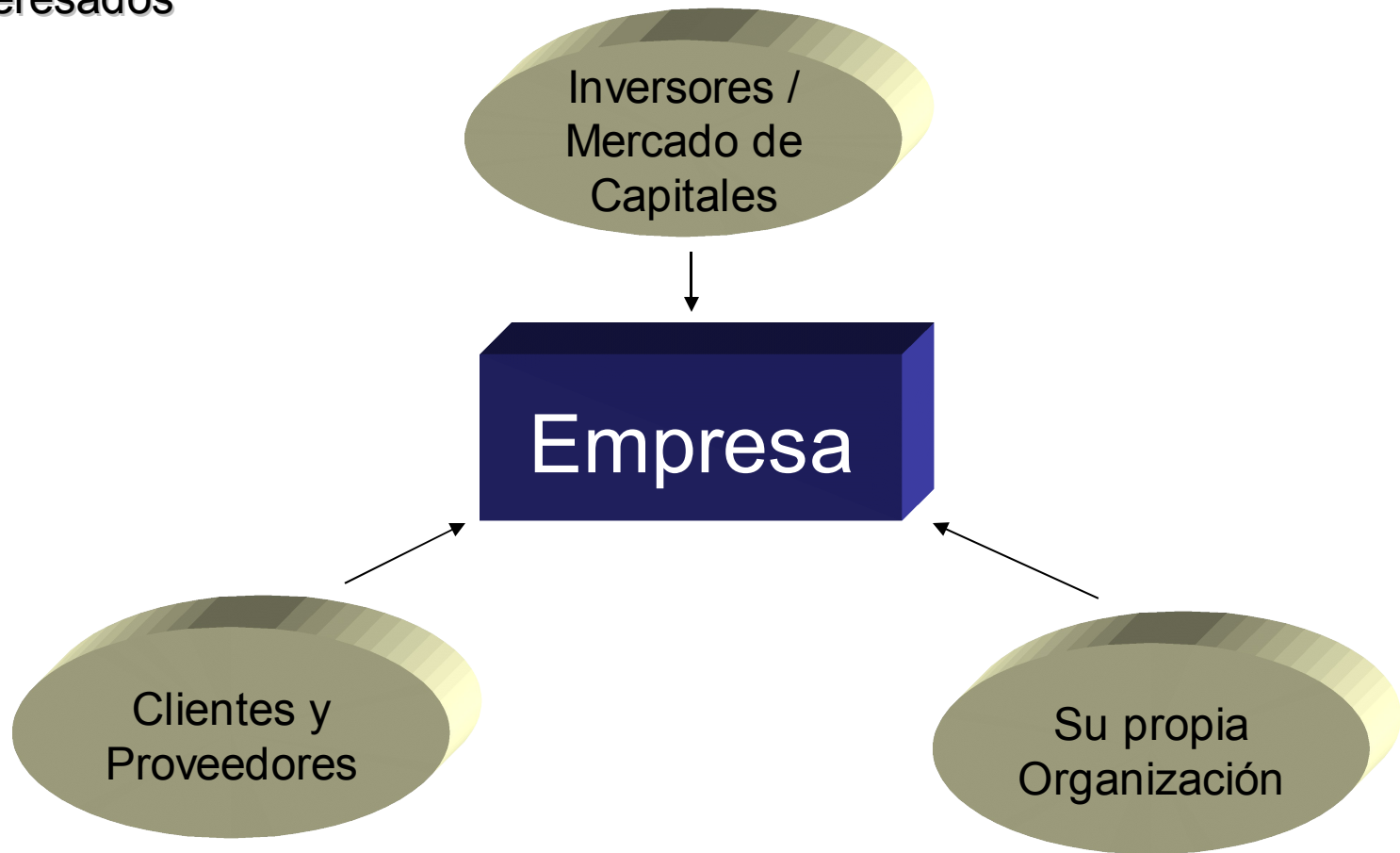


# Interesados

Grupos **afectados** por la performance de la firma

Tienen reclamos sobre sus **beneficios**

La firma debe lograr una rendimiento adecuado para **mantener** a los interesados



# Contexto

# El ambiente externo

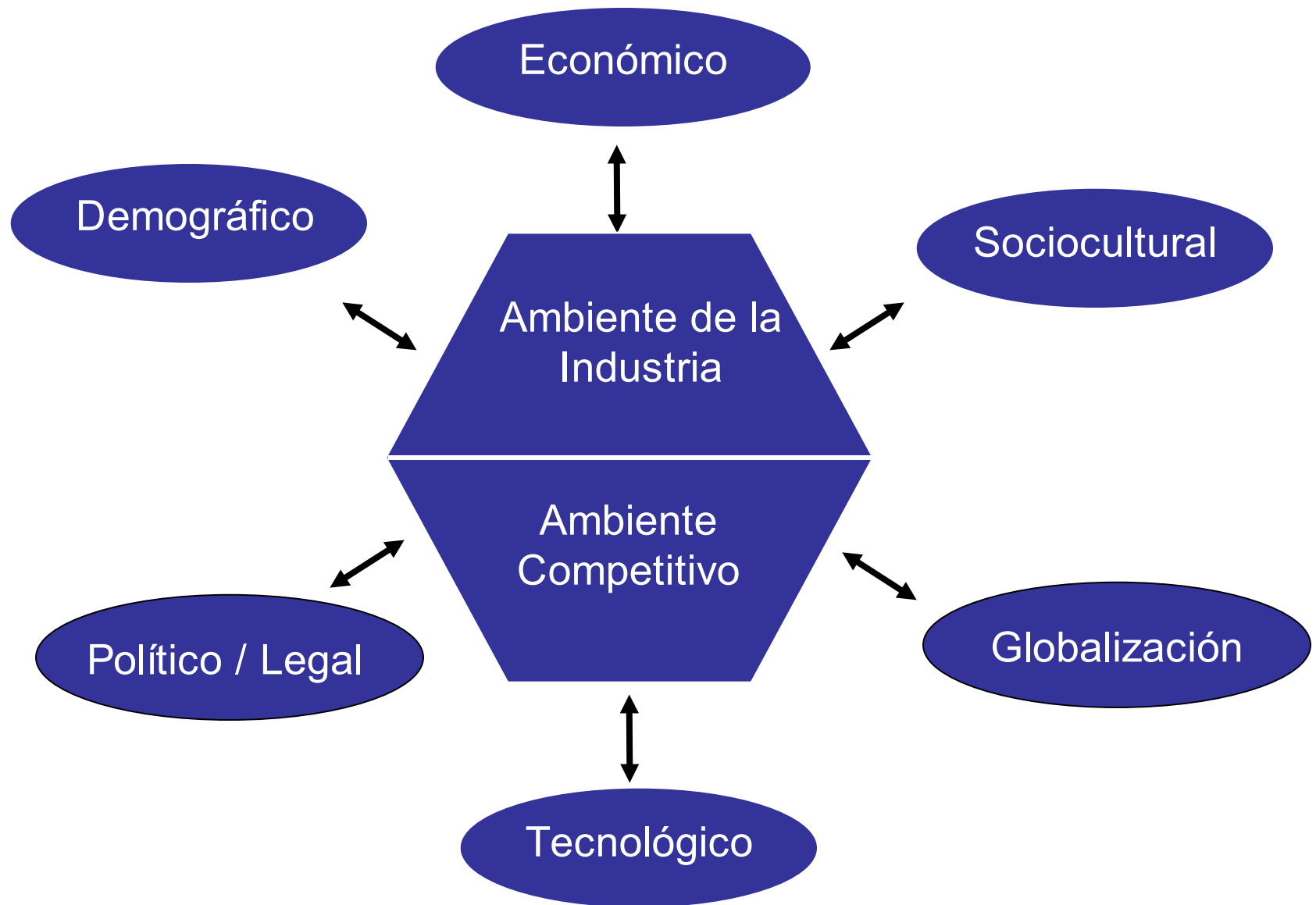
Oportunidades

Amenazas

Competencia

Análisis de competencia

# Componentes del Ambiente Externo



# 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
- Pronóstico
  - Desarrolla proyecciones de **posibles resultados** en funciones 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

# El ambiente interno

## Recursos y competencias

# Ventaja Competitiva

```
graph BT; A[Qué es lo que la Empresa debería hacer] --> B[Ventaja Competitiva]; C[Qué es lo que la Empresa puede hacer] --> B;
```

Qué es lo que la  
Empresa debería  
hacer

Qué es lo que la  
Empresa puede  
hacer



# Análisis FODA (SWOT)

- F : Fortalezas (S)
- O : Oportunidades (O)
- D : Debilidades (W)
- A : Amenazas (T)
- La estrategia debe contemplar
  - Las Fortalezas y Debilidades de la Firma
  - Las mejores Oportunidades que tiene y las Amenazas que enfrenta la Firma

# Análisis FODA – Ejemplo de temas a buscar

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

# Elaborar / seleccionar estrategia

# Análisis Estratégico

Tradicional y basado en  
Recursos

# Análisis Estratégico

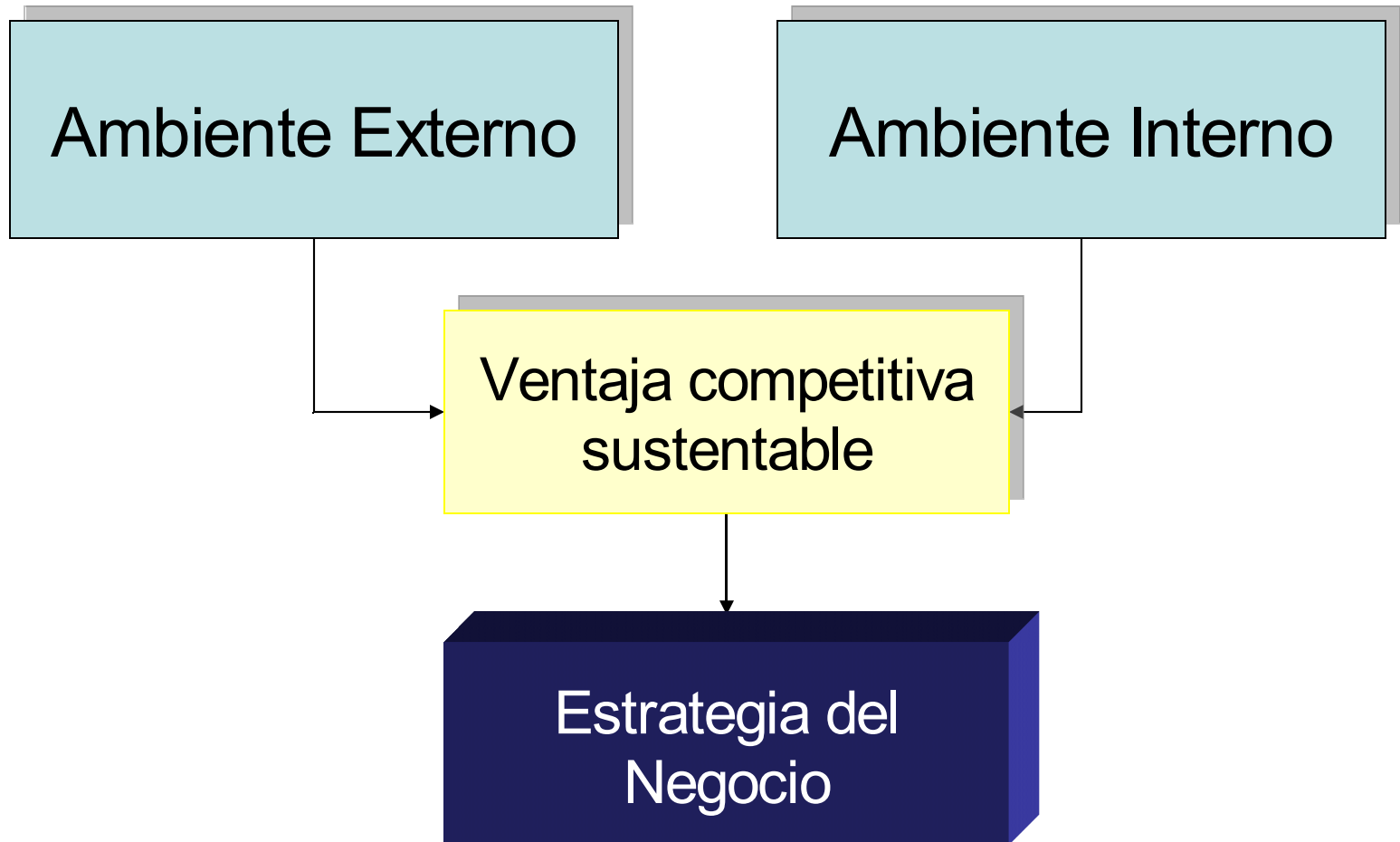
Enfoque Tradicional o de  
organización industrial

# 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

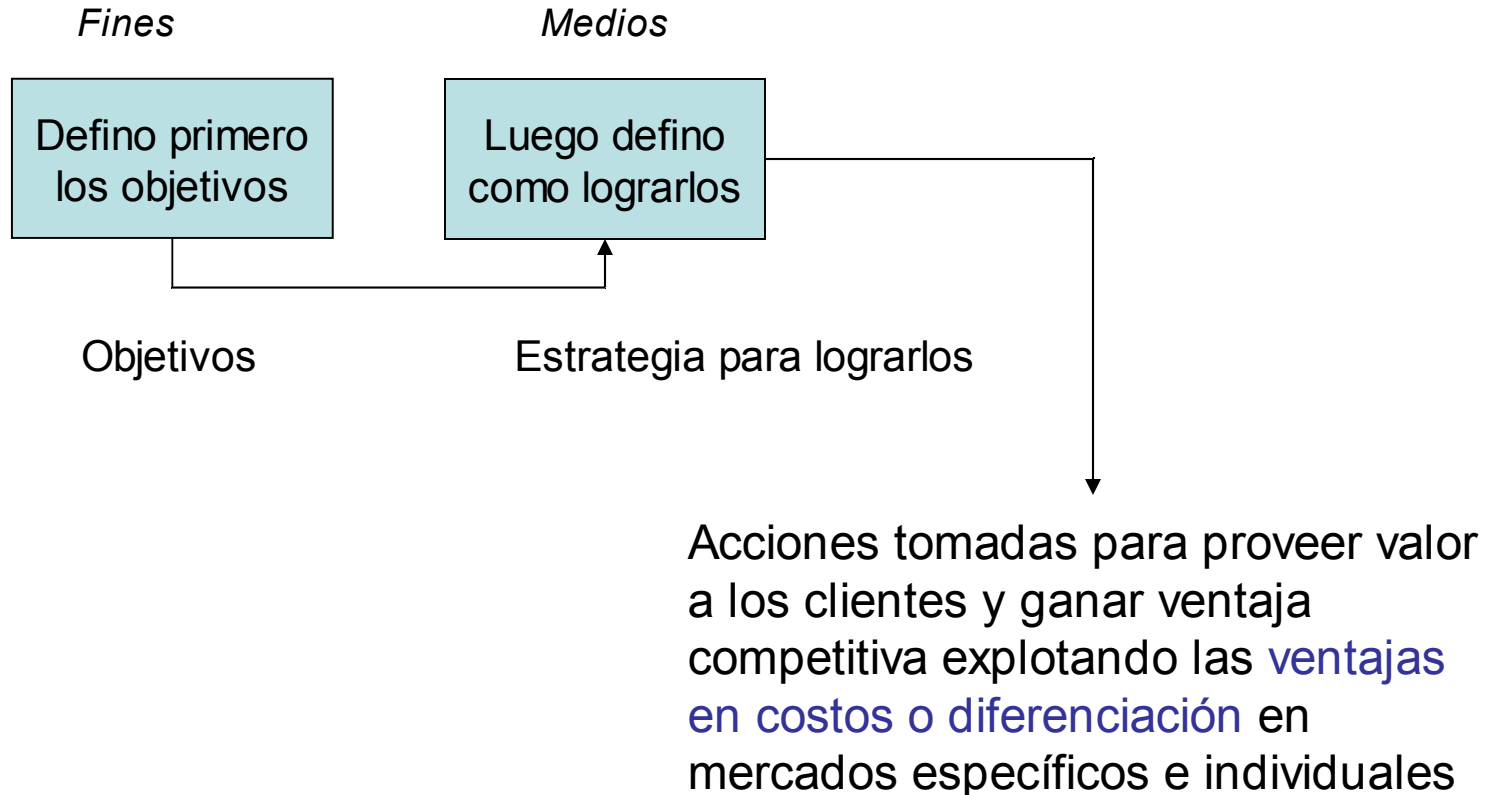
# Modelos para lograr un retorno superior al promedio

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

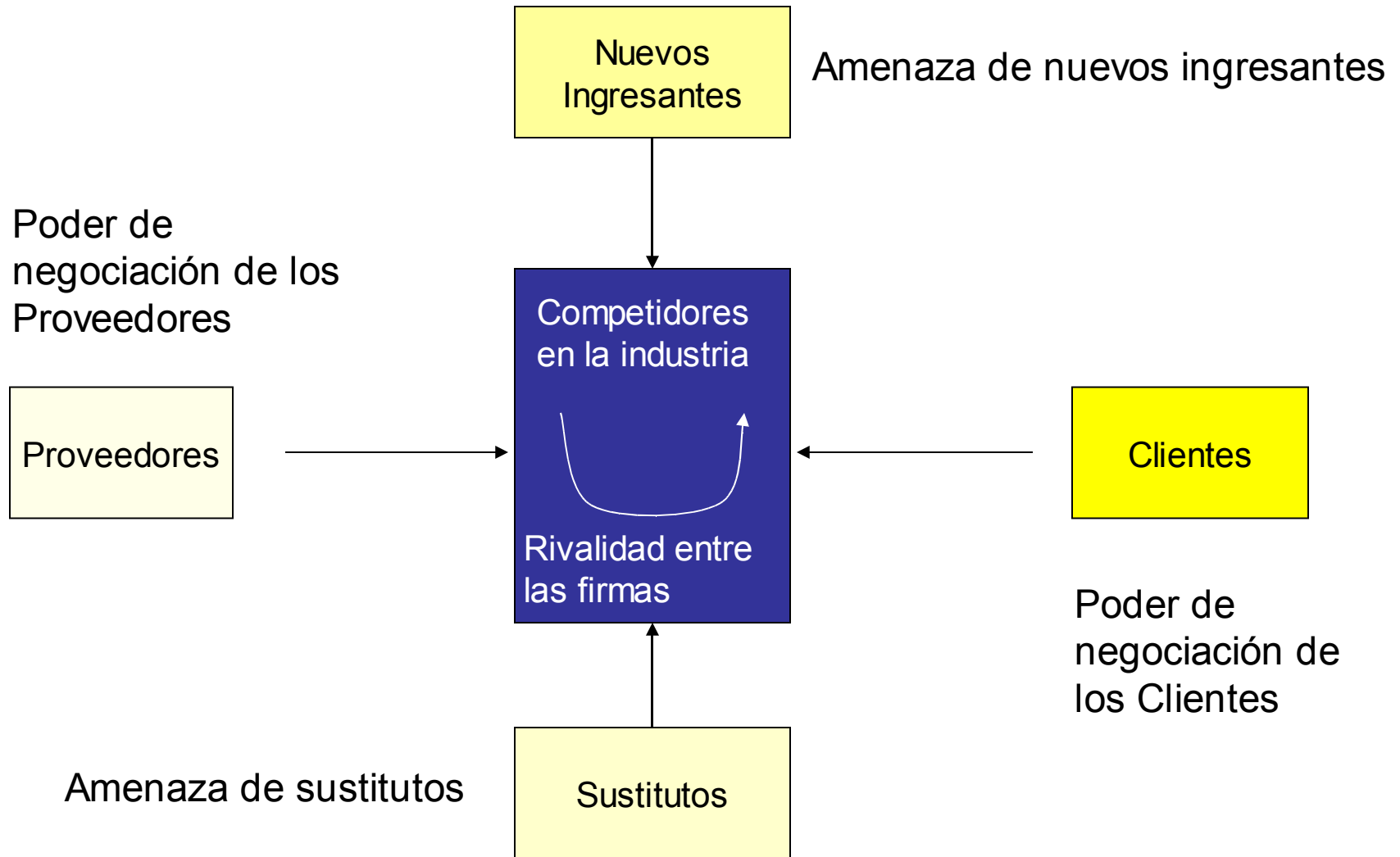




# Vista Convencional



# Las 5 fuerzas de Porter



# Las 5 fuerzas de Porter

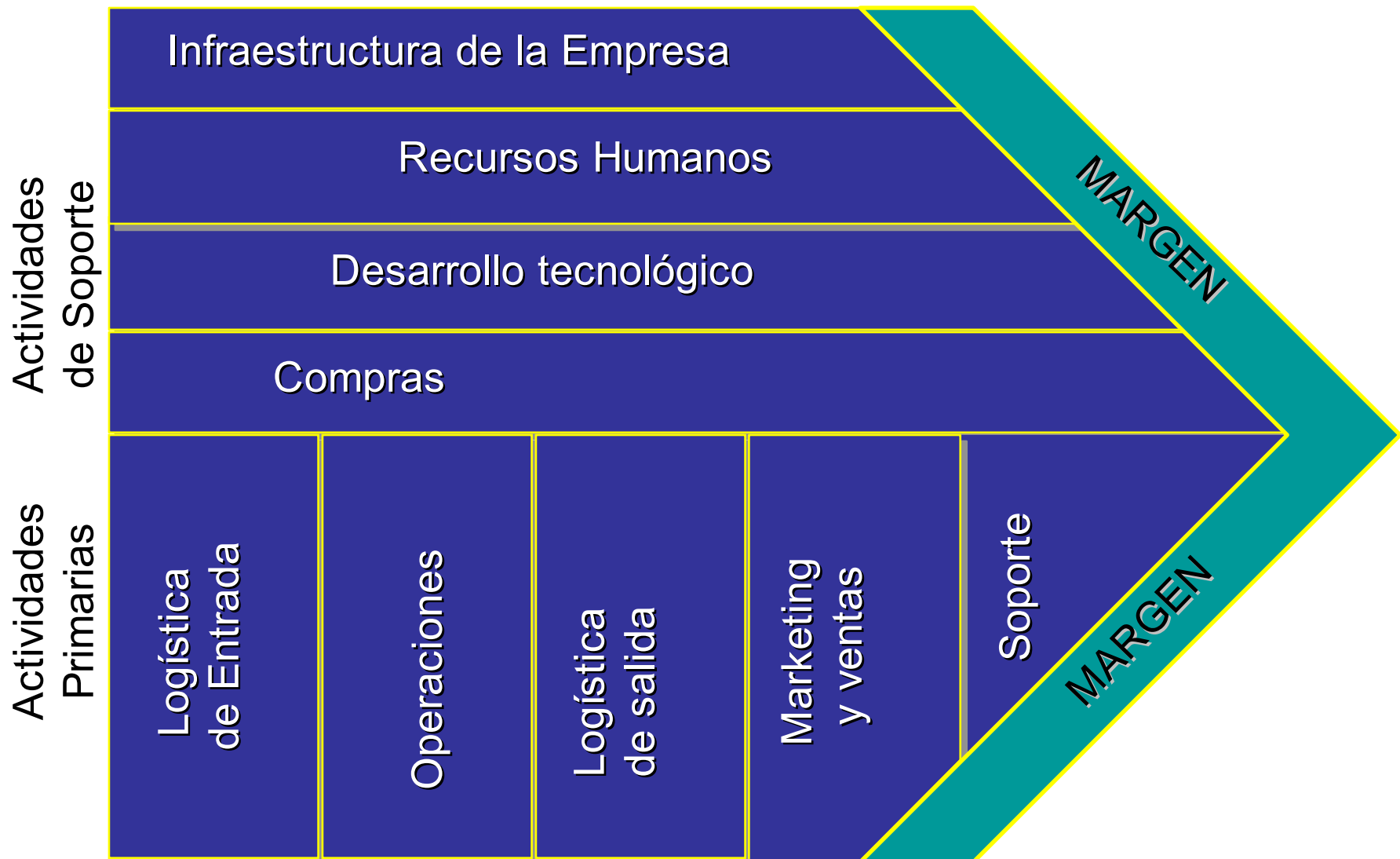
- **Rivalidad**
  - Competencia entre los jugadores en el mercado
- **Poder de negociación de los Clientes**
  - Incluye el poder para imponer entregas, cantidad y precios y estándares
- **Poder de negociación de los Compradores**
  - Incluye el poder para imponer entregas, cantidad y precios y estándares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

# Rivalidad

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

# Análisis de la Cadena de valor

Identificación de Recursos y Competencias que pueden agregar valor



# Estrategias genéricas de Porter

Costo

← Fuente →

Diferenciación

<p>Objetivo Amplio</p> <p>↑</p> <p>Amplitud</p> <p>↓</p> <p>Objetivo Focalizado</p>	<p><i>Estrategia de Líder en <b>costo</b></i></p> <p>Posicionarse como el líder de los costos bajos en el mercado.</p>	<p><i>Estrategia de <b>Diferenciación</b></i></p> <p>Diferenciar el producto de modo tal que el mercado perciba que es superior, a través de calidad, confiabilidad, imagen.</p>
	<p><i>Estrategia focalizada</i></p> <p>Concentrarse en una franja muy estrecha del mercado (nicho) y ganar por <b>costo</b></p>	<p><i>Estrategia focalizada</i></p> <p>Concentrarse en una franja muy estrecha del mercado (nicho) y ganar por <b>diferenciación</b></p>

# Análisis Estratégico

## Enfoque basado en Recursos

# 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



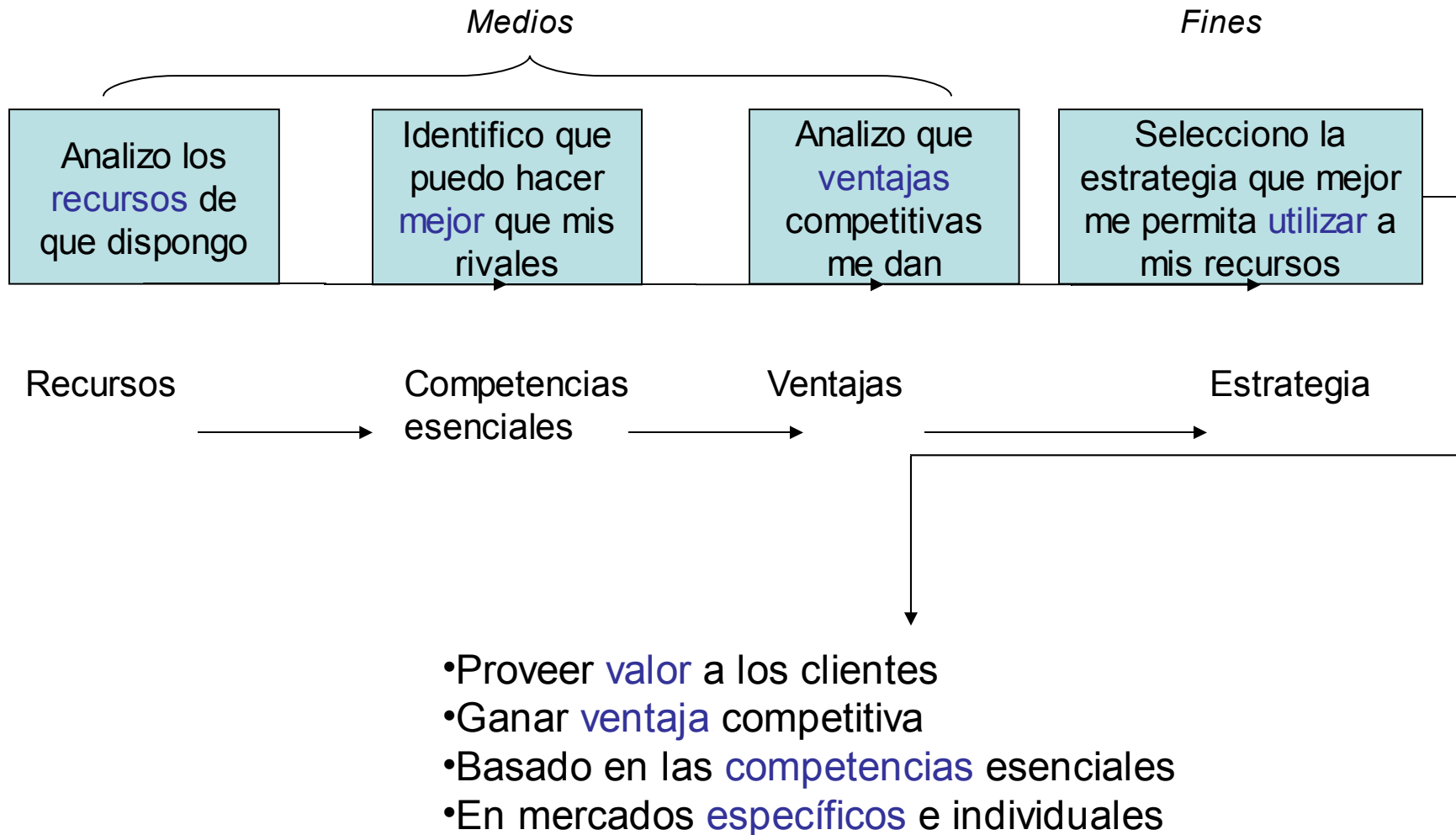
# Modelos para lograr un retorno superior al promedio

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

# 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 frecuente
  - Costosa de imitar
  - Insustituible

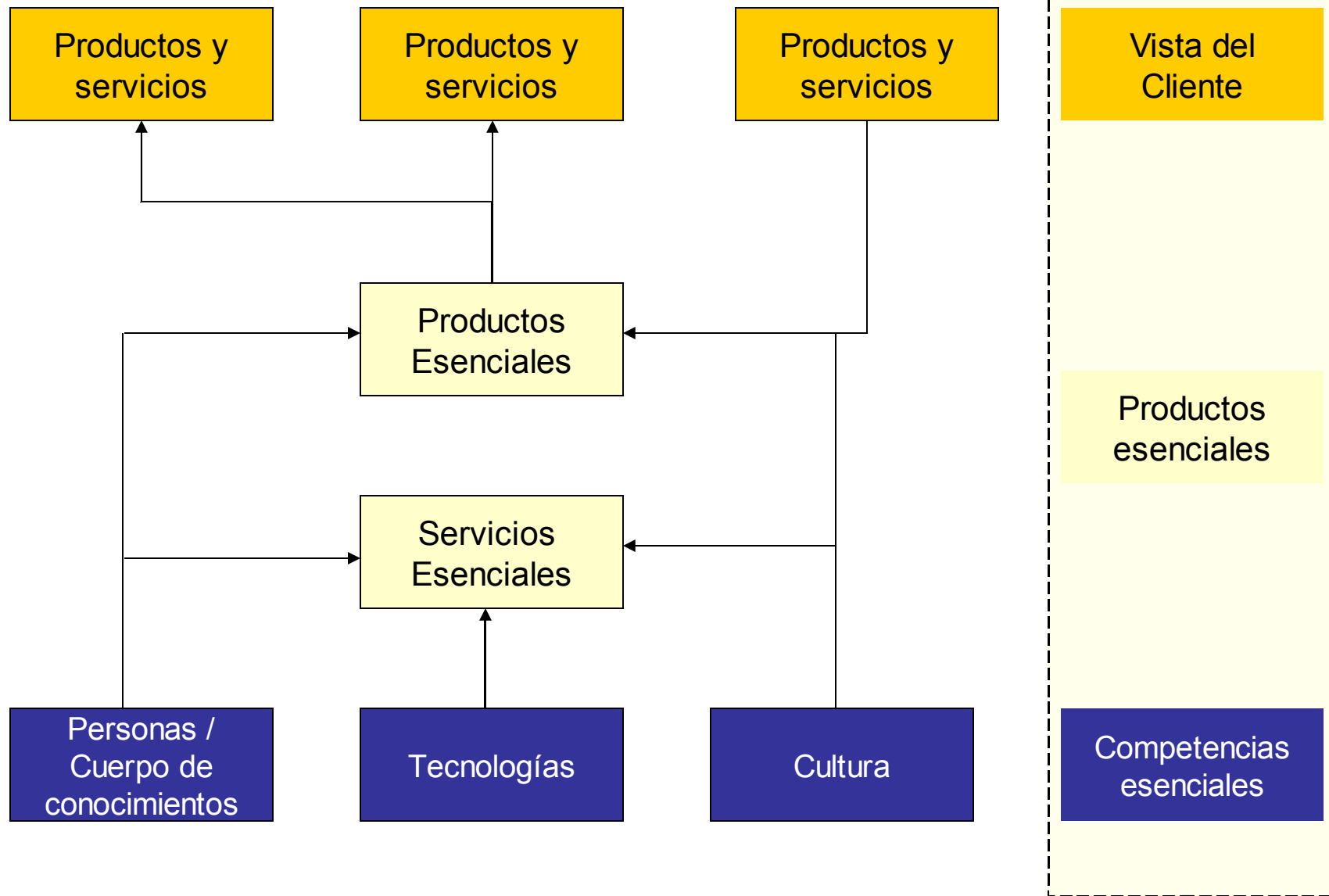
# Vista basada en Recursos



# Competencias Esenciales

- Competencia esencial:
  - Valiosa
    - 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 fácilmente**, debido a condiciones históricas, sociales, etc
  - Insustituible
    - Competencias que **no tienen equivalentes**, tales como conocimientos específicos o relaciones basadas en la confianza

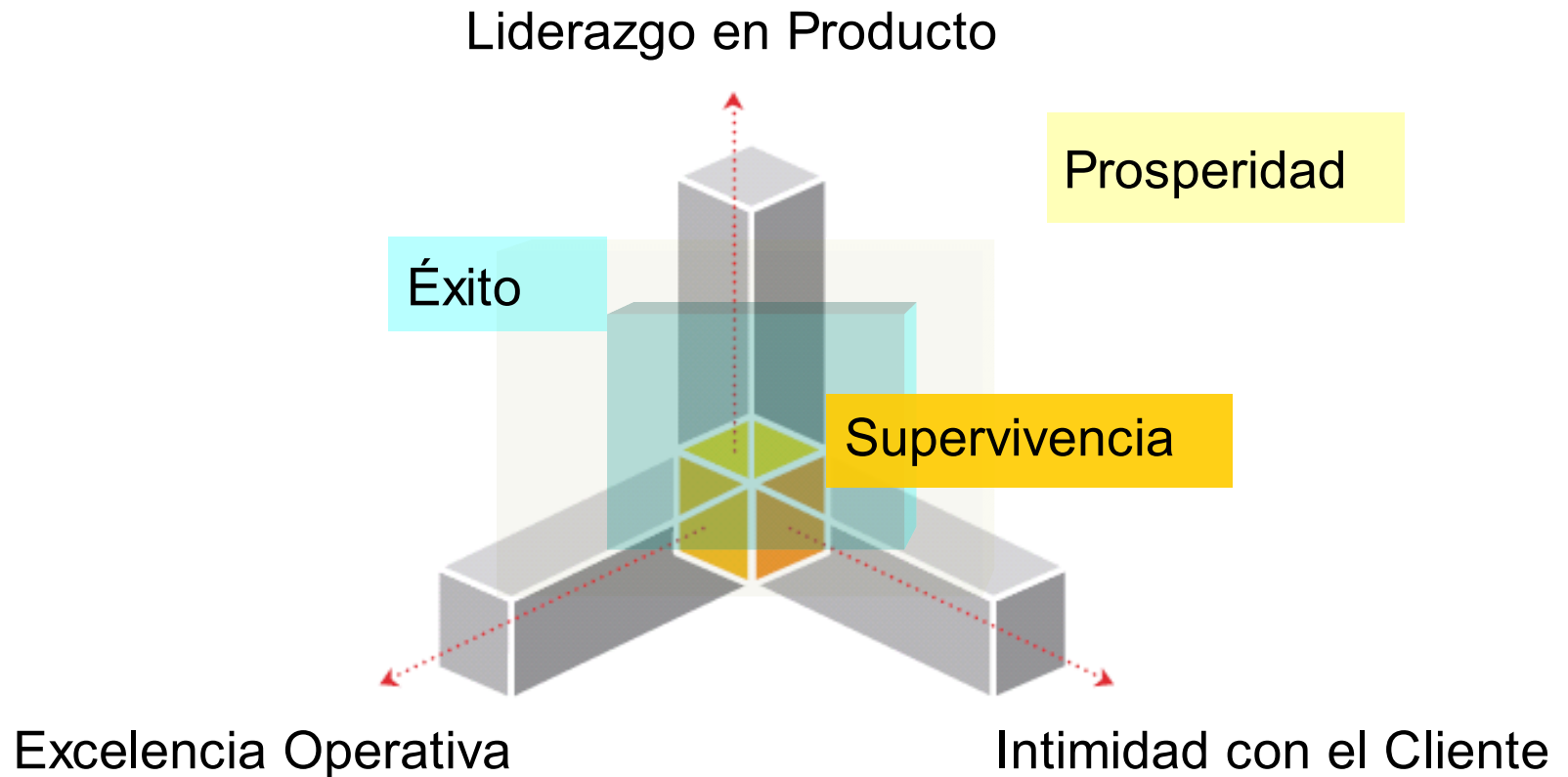
# Los orígenes de la competitividad basada en competencias



# Liderazgo en el Mercado

## Treacy and Wiersma

# Dimensiones de la Competencia



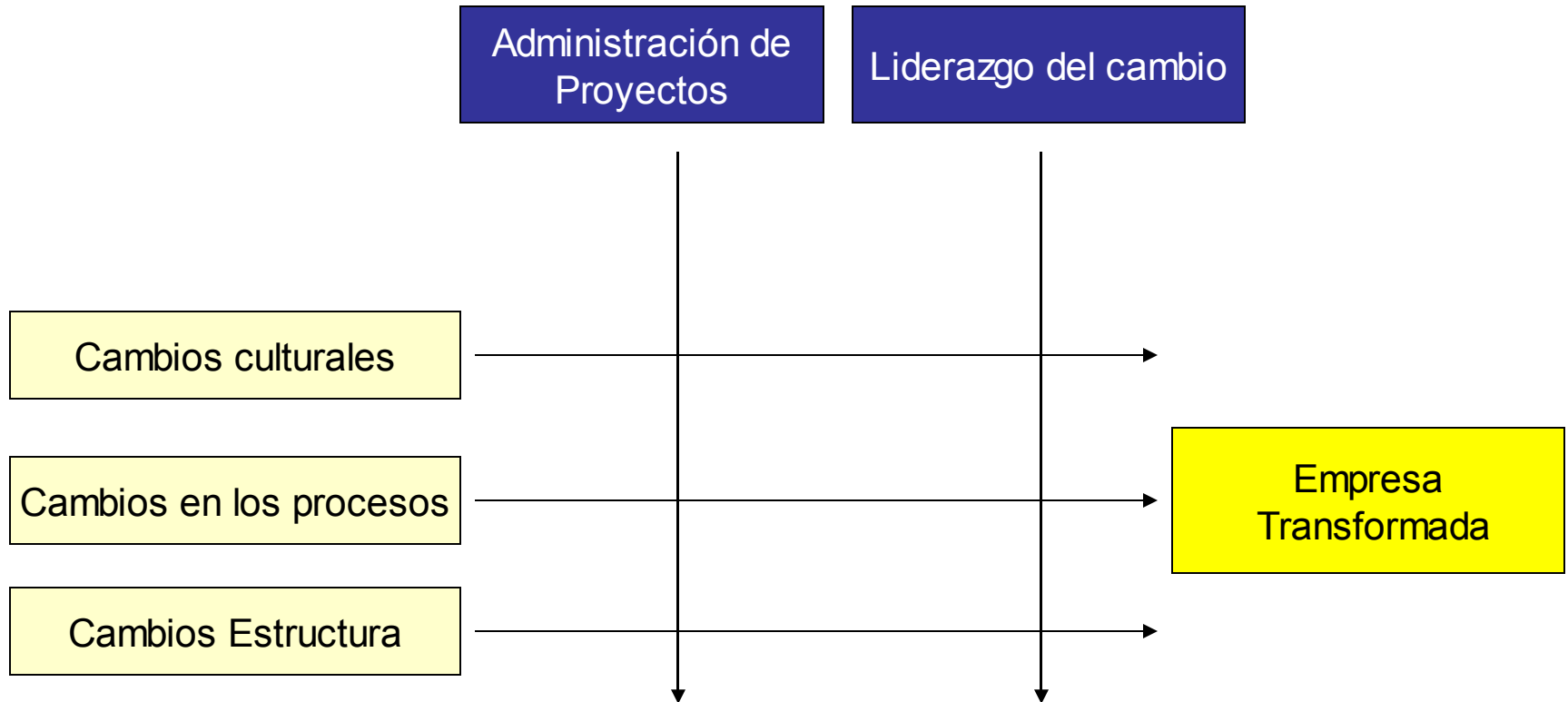
# Implementación de la Estrategia



# 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

# Alcance de la Implementación



# Evaluación de la estrategia

# Indicadores y Tablero de Control

Estamos haciendo las cosas  
correctamente?

# El Tablero de Control Balanceado

## Balanced Scorecard

# 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

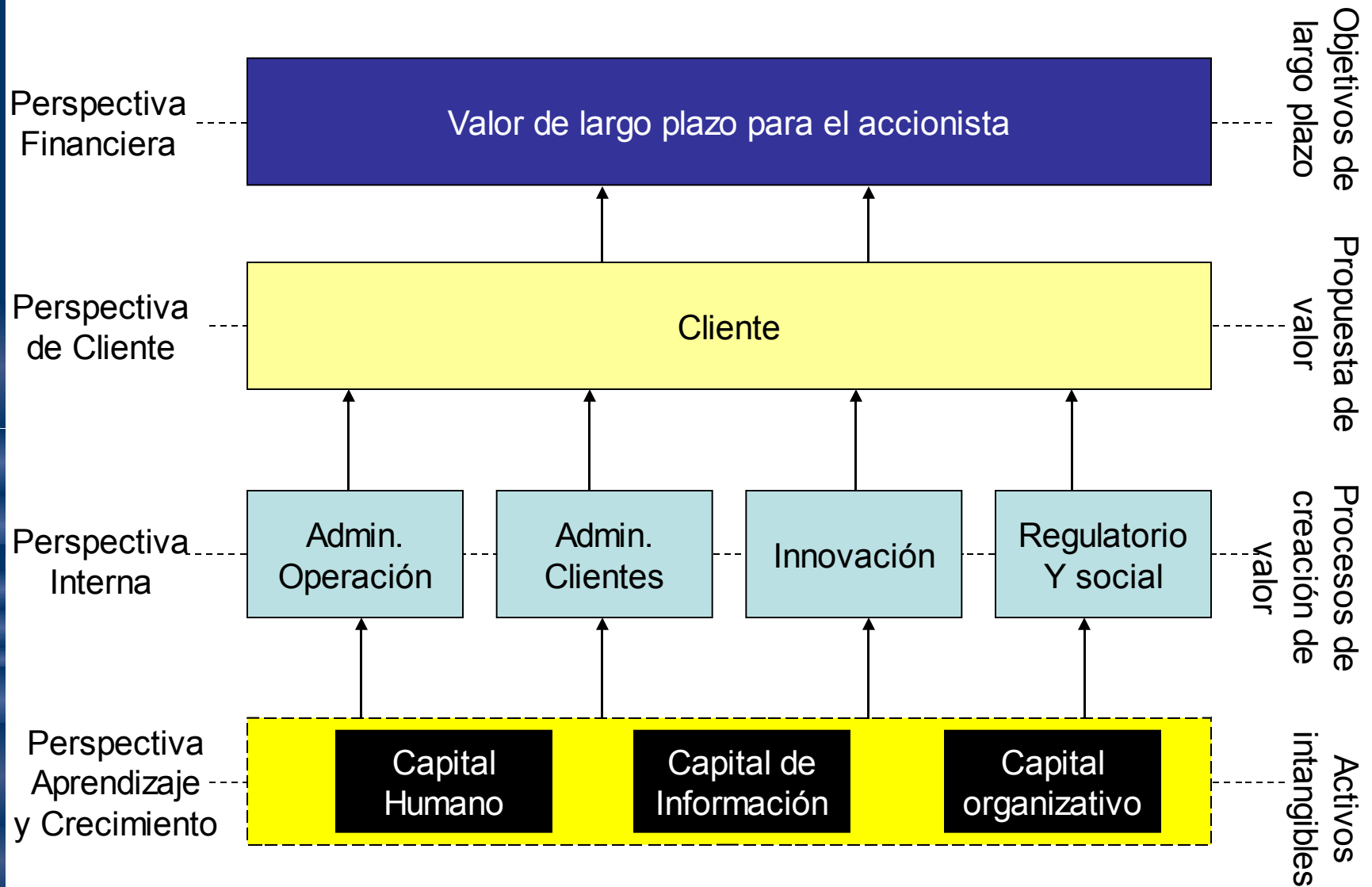
# Balanced Scorecard

- 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

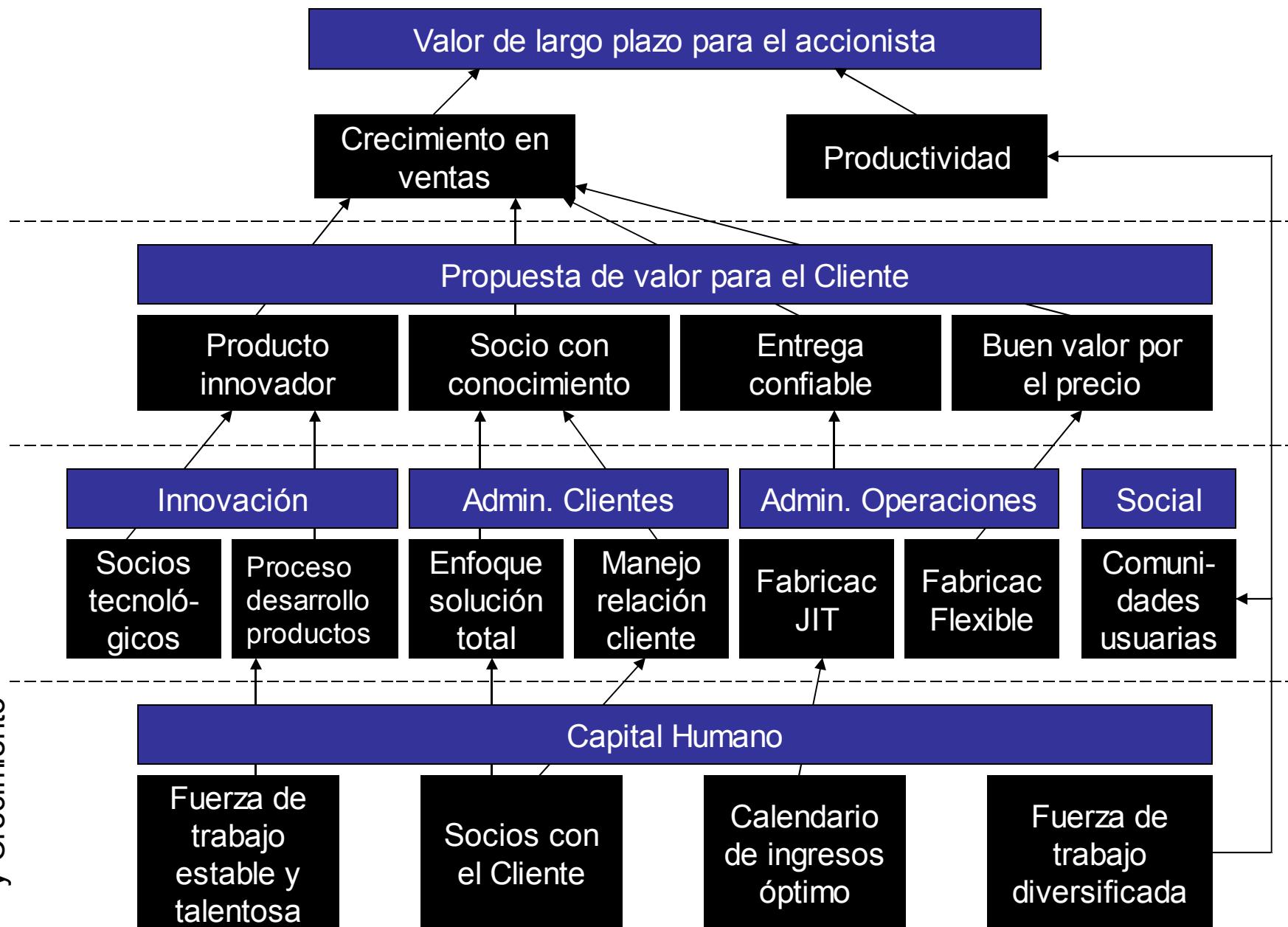
# Balanced Scorecard

- 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)





## Mapa Estratégico



Tema  
estratégico

## Balanced Scorecard

## Plan de acción

Finalidad	Medida	Objetivo
-Vender productos nuevos	> Facturac anual -Nuev Prod	+ 35%  40%
-Proveer productos innovadores	-Retención Clientes -Share	75%  60%
-Equipos de trabajo de Desarrollo acelerado	-Ventaja ser primero -T. desarr.	80%  8 meses
-Adquirir, mejorar y retener al personal	-Retención -Reclutam. -Bono	80 % -En curso + 20%

Iniciativa	Presup.
-Crear relaciones	\$130
-Ganar share	\$500
-Muestras	\$250
-Mejora de proceso	\$600
-Programa beneficios	\$1500
-Universid.	\$900
-Bono	\$6000

# 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