

ORIGENES DE LAS IDEAS DE NEGOCIOS

- **PROBLEMA:** asunto que la gente debe resolver
- **DESEO:** todo aquello que la gente anhela, sin la cual se puede vivir y cuenta con un respaldo económico su satisfacción
- **NECESIDAD:** todo aquello que cubre las necesidades de supervivencia

Fuentes-Ideas

- EXPERIENCIAS PERSONALES
- EXPERIENCIAS PROFESIONALES
- CONTACTOS
- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
- FERIAS Y EXPOSICIONES COMERCIALES
- VIAJES

CUANDO UNA IDEA PUEDE CONVERTIRSE EN UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

RESPONDE A: necesidad, deseo o soluciona un problema.

2- ES FACTIBLE:

- económico-financiero
- comercial
- legal
- técnico
- logístico

3- MOTIVACION PERSONAL

IDEA - POTENCIAL DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

- Es atractiva para el emprendedor, los socios, el cliente
- Debe estar de acuerdo con las tendencias del mercado (económicas, político-legales, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas, demográficas)
- Tamaño de mercado prometedor
- Tiene o puede crear barreras de entrada a la competencia
- Es compatible con las fortalezas

IDEA - ¿TIENE POTENCIAL DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO?

- Existen posibilidades de superar las debilidades
- Se conocen las fortalezas y debilidades de la competencia
- Es posible enfrentar a la competencia
- Existen programas gubernamentales que promuevan la creación de nuevas empresas

TENDENCIAS-MERCADO-NEGOCIOS

- Aumento de los equipos virtuales de trabajo.
- Empresas de asistencia virtual.
- Desarrollo de aplicaciones web.
- Desarrollo de aplicaciones móviles.
- Incremento de las empresas de publicidad digital.
- Creación de plataformas especializadas.
- Venta online de todo tipo de productos.
- Domótica.
- Sistemas de alarmas.
- Empresas de vigilancia privadas.
- Empresas especializadas en medidas de seguridad extremas.
- Abogados especializados en leyes de internet.
- Longevidad y belleza.
- Productos ecológicos.
- Energía renovable y vehículos híbridos.
- Ocio, entretenimiento, entre otros.

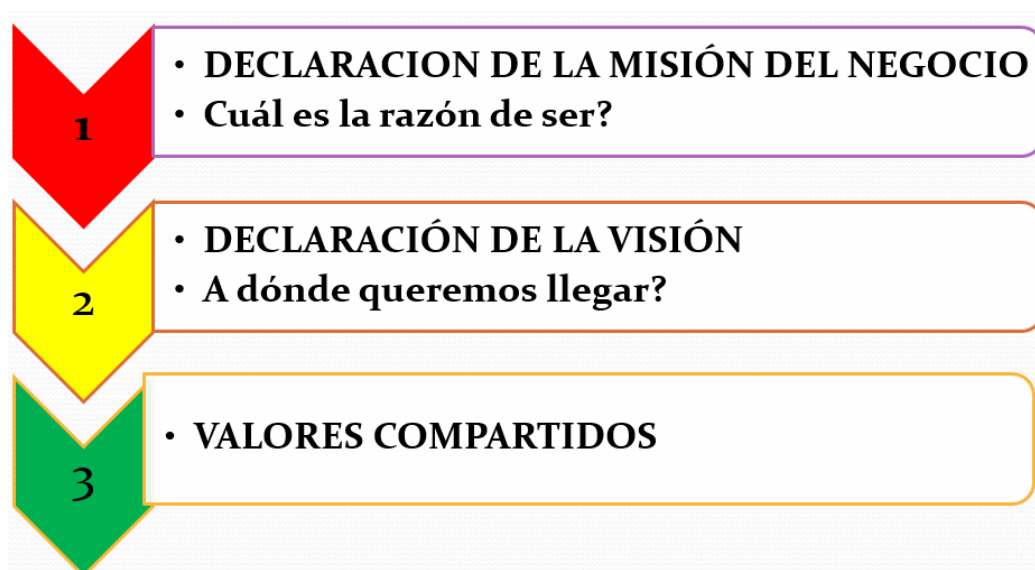
PLAN DE NEGOCIOS

- Es una guía
- Herramienta metodológica
- Herramienta de diseño
- Herramienta de reflexión
- Herramienta de comunicación y marketing

IDEA → PLAN DE NEGOCIOS → CAPITAL

¿En que consiste?

- Identificar las oportunidades
- Identificar las amenazas
- Diseñar un futuro deseado e identificar la forma de alcanzarlo
- Va más allá de los pronósticos actuales de productos y mercados
- Conocer el macroentorno y microentorno
- Conocer el sector competitivo



PREGUNTAS CLAVES

- QUÉ DESCRIBIR IDEA
- JUSTIFICACIÓN
- OPORTUNIDADES
- AMENAZAS
- DÓNDE? MERCADO-ÁMBITO GEOGRÁFICO
- CÓMO? V.C-BENEFICIOS TANGIBLES
- A QUIÉN /QUIÉNES?

CESSI Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina. www.cessi.org.ar

CICOMRA Cámara de Informática y Comunicaciones de la República. Argentina www.cicomra.org.ar

CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico www.cace.org.ar

CPCI Consejo Profesional de Ciencias Informáticas www.cpci.org.ar

COPITEC Consejo Profesional de Ingeniería de telecomunicaciones, electrónica y computación. www.copitec.org.ar

POLO IT Buenos Aires www.poloitbuenosaires.org.ar

Distrito Tecnológico de CABA <http://www.buenosaires.gob.ar/distritotecnologico>

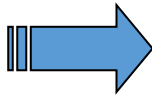
IEEE, Institute of Electrical and Electronics Engineers www.ieee.org.ar

CAI Centro Argentino de Ingenieros www.cai.org.ar

Evolucionando: Cómo son los enfoques de Negocios

Tradicional

- Foco Interno
- Centralizado
- Presencia Física
- Previsibilidad
- Tamaño



En línea

- Sociedades Externas
- Descentralizado
- Presencia Virtual
- Cambio Continuo
- No mensurable
- Precios dinámicos
- Personalización

<http://onlinebusiness.about.com/>

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“UN PROCESO DE ELECCIÓN Y SELECCIÓN ENTRE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION CON VISTAS A LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS ESCASOS, CON EL FIN DE OBTENER OBJETIVOS ESPECÍFICOS SOBRE LA BASE DE UN DIAGNÓSTICO PRELIMINAR QUE CUBRE TODOS LOS FACTORES RELEVANTES QUE PUEDEN SER IDENTIFICADOS.”

Naciones Unidas

PROCESO ADMINISTRATIVO DE CREAR Y MANTENER UN BUEN ACOPLAMIENTO ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS RECURSOS DE LA EMPRESA Y EL DESARROLLO DE OPORTUNIDADES EN EVOLUCION DEL MERCADO.

“Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo”

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece **la secuencia coherente de las acciones a realizar**, las metas establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados

Mintzberg

Una estrategia corporativa **tiene dos componentes**:

- Formulación de una estrategia conceptual triunfadora
- Creación de una estrategia operativa ejecutable

S. XXI en las empresas: características generales

- El éxito de la gestión de las organizaciones requiere una **visión integradora** que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre un negocio.
- Disponer de **herramientas para captar y analizar cambios** de un medio contexto dinámico
- Tener la capacidad de **proveer un sentido de dirección estratégica** con el fin de poder guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro.
- **Ámbito Económico**: en el cual la única certidumbre es la incertidumbre
- **Supervivencia** de las organizaciones que crean nuevos conocimientos, los difunden y los incorporan rápidamente a nuevos procesos y productos.
- **la innovación continua y el conocimiento** que hace posible dicha innovación: fuente para obtener VC sostenibles

Rol de los Intermediarios

- Consumidor puede visitar los sitios webs del fabricante
- No existen obstáculos físicos ni geográficos para las interacciones directas
- Fabricante relación directa con el mercado de consumo y el mercado industrial y de negocios

¿QUÉ SUCEDE CON LOS INTERMEDIARIOS?

- Redefinir su negocio
- Agregar valor real al producto base: información y procesos apropiados para mejorar el tiempo de respuesta
- Ampliar servicios del mundo físico y evolucionar junto a la NED.

Ej: www.industry.net , www.food.com

CREACION DE VALOR

- **Participacion del cliente:** parte que obtiene la empresa por las compras del cliente en sus categorías de productos
- **Valor capital del cliente:** combinación total del valor de por vida de todos los clientes de una empresa

¿Qué hacer?

Entender el mercado e identificar las necesidades, deseos y problemas.



INVESTIGAR



Saber administrar la información del micro y macro-ambiente y actualizar los datos de los clientes

Macro-ambiente

¿Cómo impactan en mi futura empresa?

Fuerzas:

- Políticas
- Demográficas
- Económicas
- Socio-culturales
- Legales
- Tecnológicas
- Ecológicas

Locales, regionales o Globales.

TENDENCIAS DEL SECTOR IT

- MODELOS DE SIMULACION Y PREDICCION DE ESCENARIOS SOBRE LA BASE DE INFORMACION DE ERP, CRM, BI
- APLICACIONES MOVILES
- LA INTEGRACION DE LAS REDES SOCIALES A LAS SOLUCIONES EMPRESARIALES
- EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE (nuevas exigencias para las empresas)
- CLOUD COMPUTING
- SISTEMAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS
- SERVICIOS DE MANTENIMIENTO

Cloud Computing

La adopción de soluciones de Cloud Computing ha demostrado muy buenos resultados para las organizaciones de TI y para los negocios

Una solución Cloud brinda

- ✓ velocidad para mover las aplicaciones
- ✓ seguridad contra amenazas
- ✓ ahorro de costos al optimizar los recursos de la infraestructura.

Mientras mejor sea la capacidad de una organización de planear, desplegar y ejecutar su estrategia de Cloud, más rápido alcanzará sus objetivos de negocio.

Movilidad

Los entornos empresariales están cambiando radicalmente con la consumo de los dispositivos móviles como smartphones y tabletas, por lo que las compañías requieren proporcionar las mejores condiciones tecnológicas para que sus empleados, socios y todos aquellos vinculados con el negocio desempeñen sus actividades desde lugares remotos, en un dispositivo de su propia elección y con acceso a la información que ellos necesitan.

La clave es contar con una solución integral *end to end* que hará que su empresa sea mucho más ágil, y su fuerza de trabajo más productiva y eficiente, lo que se reflejará en mayor compromiso del cliente.

Social Business

Es la incorporación de herramientas colaborativas e interactivas de trabajo en línea, a las aplicaciones del negocio. Todas o cualquiera de éstas alineada a los procesos de negocio y las necesidades de cada colaborador.

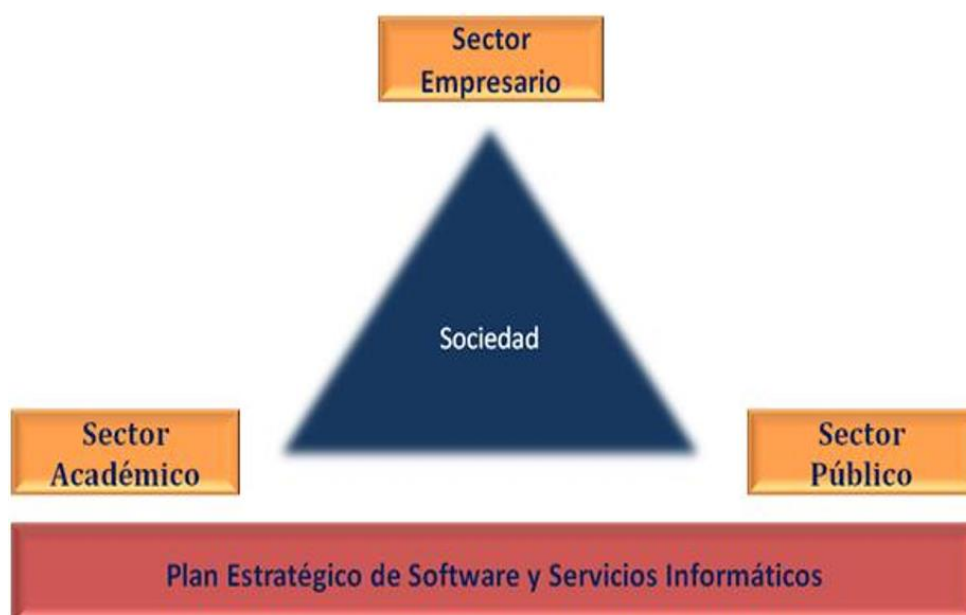
Gartner: para 2016 las tecnologías sociales estarán integradas a la mayoría de las aplicaciones de negocios. Al conectar a las personas con otras personas, tanto en el interior de la organización como hacia el exterior, se pueden generar respuestas oportunas y una toma de decisiones más rápida.

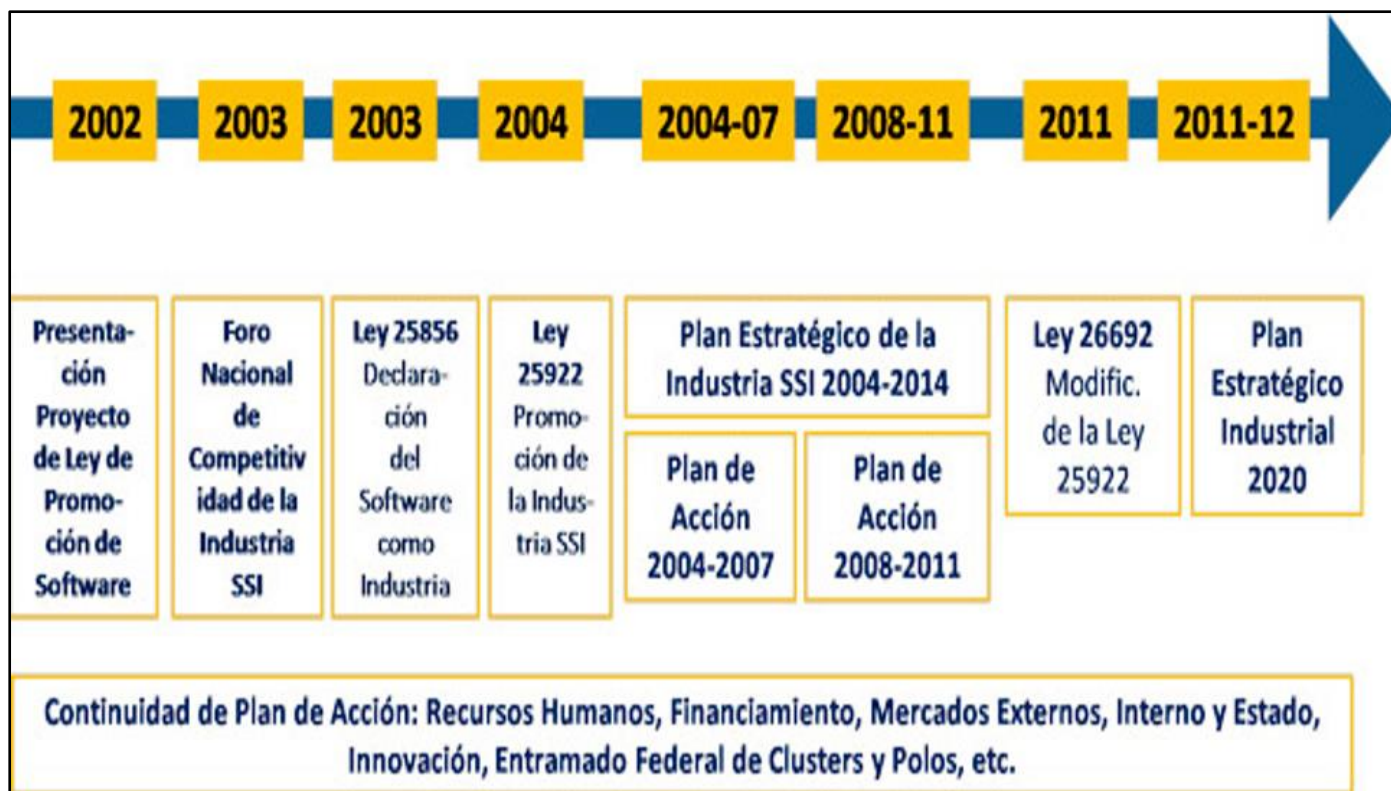
INTERNET DE LAS COSAS

La interconexión digital entre los objetos será cada vez mayor, incluso, habrá más “cosas” conectadas que personas mismas. Este tipo de tecnologías estarán presentes en casi todos, si no es que todos, los ámbitos de la vida de las personas: el hogar, la oficina, la calle, el automóvil, etcétera.

Seguridad

El surgimiento de nuevas tecnologías que hoy son tendencia, como las soluciones móviles, Cloud Computing, Social Business e Internet de las Cosas, y su aplicación en entornos de negocio, ha generado una mayor exposición de la información y los datos, lo que concibe un nuevo entorno de riesgos de seguridad que hace necesario proteger los activos digitales para evitar su robo y mal uso.





Argentina ha presentado un importante y sostenido desarrollo de la industria del software y servicios informáticos. El sector ha asumido el desafío de responder a la creciente demanda de productos y servicios propios de la era de la información y la economía del conocimiento, Actualmente, la producción nacional del rubro IT, al igual que otras industrias competitivas, es uno de los sectores de la economía que muestra mayor nivel de dinamismo

Red Internacional de Negocios TI "ArgenTIna IT" es una iniciativa que lleva adelante CESSI.

<http://redargentinit.com/ar>

TENDENCIAS DEL MERCADO IT

- Más de 3800 EMPRESAS DE SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMATICOS
- 60% CABA
- 40% INTERIOR: CORDOBA, SAN LUIS, SANTA FE, OTRAS
- MAS de 57. 000 EMPLEOS
- 54% EMPRESAS SE DEDICAN A LA PRODUCCION DE HARDWARE
- 25% EMPRESAS OFRECEN SERVICIOS
- 16% EMPRESAS DESARROLLAN SOFTWARE
- 5% EMPRESAS SE DEDICAN A LA ELABORACION Y DISTRIBUCION DE INSUMOS
- CASI PLENO EMPLEO
- CONTINUA LA FALTA MANO DE OBRA ESPECIALIZADA
- GRADUADOS NO CUBREN LA DEMANDA

SECTOR IT- SOFTWARE

- INDUSTRIAL
- DE INTERNET (COMPUTACION EN LA NUBE, MOVILIDAD, ETC)
- DE GESTION (LIQUIDACION DE SUELDOS, LOGISTICA, JIT, ADMINISTRACION, GESTION DE CLIENTES, RECURSOS, ETC)

Micro-ambiente ¿Cómo impacta en mi futura empresa?

- Proveedores
- Consumidores
- Competidores
- Intermediarios
- Públicos: ONG's, Sindicatos Cámaras,
- Bancos, Asociaciones profesionales, Medios

ADMINISTRACION ESTRATEGICA

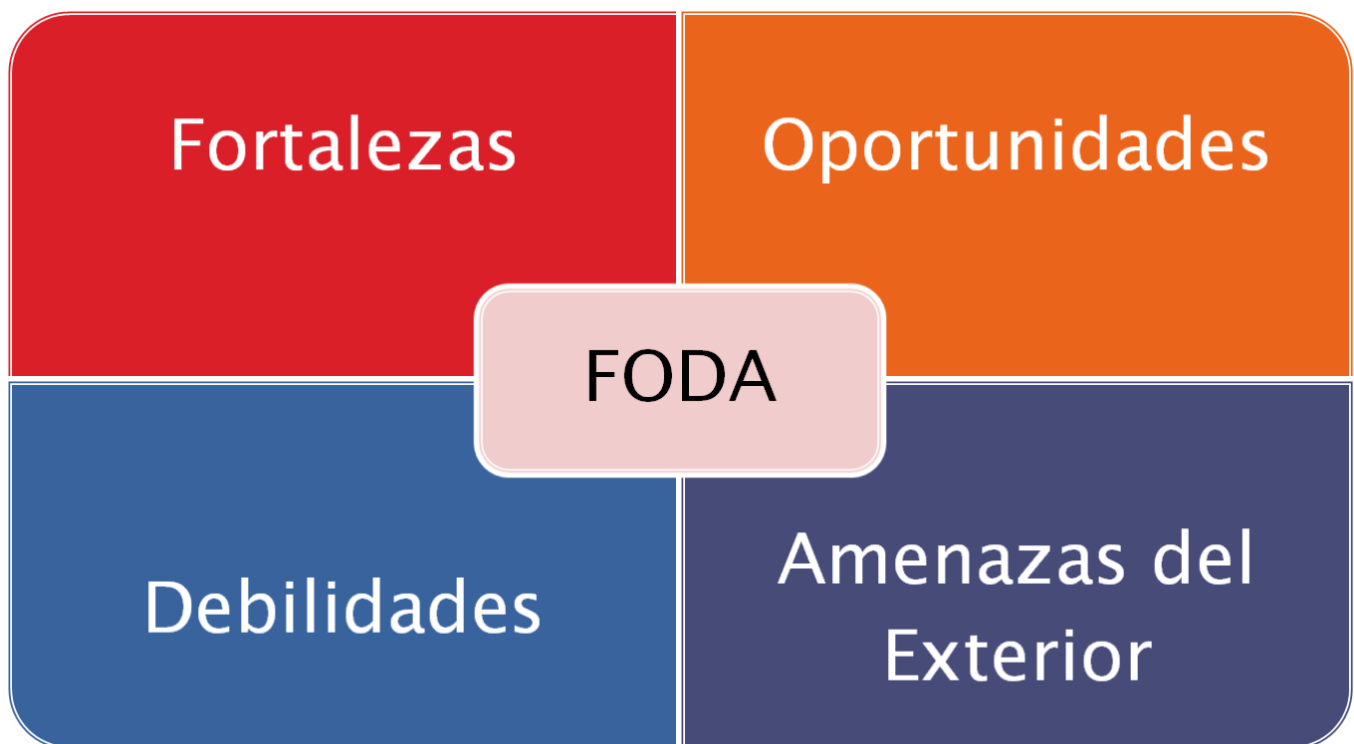
CONTEXTO DINAMICO NECESIDAD DE APLICAR UN ENFOQUE SISTEMICO

- ANALIZAR EL AMBIENTE
- IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
- EVALUAR LAS FUERZAS Y DEBILIDADES

NIVELES DE ESTRATEGIA

- ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO
- ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS
- ESTRATEGIA FUNCIONAL

ANALISIS INTERNO Y EXTERNO



FORTALEZAS

ES CUALQUIER CARACTERÍSTICA, RECURSO Y FACTOR INTERNO QUE MEJORA NUESTRA EFECTIVIDAD Y EL ÉXITO DE LA GESTIÓN.

FACTORES INTERNOS

- CALIDAD
- PRODUCTO
- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN
- MANAGEMENT
- CAPACIDAD TECNICA
- KNOW HOW Y KNOW WHY
- CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA
- FUERZ A DE VENTA
- CLIENTES
- PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES
- CAPITAL INTELECTUAL
- RECURSOS ECONOMICOS
- RECURSOS TECNOLÓGICOS
- LOCALIZACIÓN
- INFRAESTRUCTURA FISICA
- PRESTIGIO, RECONOCIMIENTO DE MARCA
- VINCULOS CON ACTORES DEL MICROAMBIENTE
- I &D

DEBILIDAD

ES TODA CARENCIA INTERNA QUE LIMITA LA EFECTIVIDAD, LA PERFORMANCE Y/ O EL RENDIMIENTO. INHIBE LA HABILIDAD PARA LOGRAR OBJETIVOS.

OPORTUNIDAD

ES EL RESULTADO DE ALGUNA TENDENCIA O UN HECHO CONCRETO EN EL AMBIENTE EXTERNO QUE REPRESENTA UNA VENTAJA, UNA SITUACIÓN FAVORABLE PARA LA EMPRESA.

AMENAZA

ES EL RESULTADO DE ALGUNA TENDENCIA O UN HECHO CONCRETO EN EL AMBIENTE EXTERNO QUE REPRESENTA CIERTO GRADO DE CRITICIDAD (directa/indirecta) PARA LA EMPRESA.

FACTORES EXTERNOS

- INDICADORES ECONÓMICOS
- CAMBIOS EN LA ECONOMÍA
- INDICADORES POLÍTICOS
- ESTABILIDAD ECONÓMICA Y POLÍTICA
- INDICADORES SOCIALES
- FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS
- TENDENCIAS TECNOLÓGICAS
- INNOVACIONES
- TENDENCIA DEL SECTOR INDUSTRIAL
- CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO
- CONDUCTAS DE LOS CONSUMIDORES (actitud, expectativas, preferencias, necesidades, deseos)
- CAMBIOS LEGALES, regulaciones
- NUEVOS PRODUCTOS EN EL MERCADO
- DESCUBRIMIENTOS CIENTÍFICOS
- INDICADORES FINANCIEROS
- TENDENCIAS SOCIALES Y ESTILOS DE VIDA
- CAMBIOS EN LOS VALORES Y ACTITUDES DE LA GENTE
- RESPONSABILIDAD SOCIAL, CONCIENCIA ECOLÓGICA

CRISIS

Los chinos le dan a la palabra CRISIS dos significados: peligro y oportunidad. Significados que se traducen en el idioma castellano como “un momento crítico” Este es un momento de alarma pero también de nuevas oportunidades.

PROCESO DE ADM. ESTRATÉGICA

- Formular estrategias
- Implementar estrategias
- Evaluar los resultados
- Realizar acciones correctivas

ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESPECIFICA EN CUALES NEGOCIOS ENTRARÁ LA EMPRESA O EN CUALES DESEA ENTRAR Y QUE ES LO QUE DESEA HACER CON DICHOS NEGOCIOS.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- Desarrollo de Mercado/ Segmento
- Desarrollo de Producto
- Integración Vertical (atrás/adelante)
- Integración Horizontal
- Diversificación relacionada y no relacionada

ESTRATEGIA DE ESTABILIDAD

UNA ORGANIZACIÓN CONTINUA REALIZANDO LO QUE COMUNMENTE HACE (Producto / mercado / segmento / operaciones)

ESTRATEGIA DE RENOVACIÓN


SU OBJETIVO ES CORREGIR LA DISMINUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL MERCADO Y LOS BAJOS RESULTADOS OBTENIDOS.

MISIÓN: componentes

- MERCADO DE CONSUMIDORES
- PRODUCTO
- DOMINIO GEOGRAFICO
- PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA
- FILOSOFÍA
- CONCEPTO DE SÍ MISMA
- PREOCUPACIÓN POR SU IMAGEN PÚBLICA
- TECNOLOGÍA

CULTURA ORGANIZACIONAL

- ES LA PERSONALIDAD
- REFLEJA VALORES, CREENCIAS, ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS

CULTURA INFORMAL  INNOVACIÓN
EXPERIMENTACIÓN

PPT - Estrategia Desarrollo de Mercado – Internacionalización

INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS

- EXPORTACIÓN / importación

a) Etapas

b) Modalidad: directa, indirecta, conjunta (consorcios y cooperativas de exportación)

- RADICACIÓN DIRECTA
- RADICACIÓN INDIRECTA

****INTERNET:** es un medio no una estrategia, presencia global

Razones para internacionalizarse

- PARA CONTINUAR EN EL SECTOR POR REDUCCION DEL MERCADO INTERNO
- APROVECHAR LA CAPACIDAD OCIOSA DE FABRICACION
- APROVECHAR EL TIPO DE CAMBIO
- DIVERSIFICAR EL RIESGO DE OPERAR EN UN SOLO MERCADO
- PARA COMPENSAR UNA CRISIS EN EL MERCADO INTERNO
- PARA GANAR PRESTIGIO
- PARA GANAR COMPETITIVIDAD
- EL MERCADO INTERNACIONAL ES MAS RENTABLE
- POR PEDIDOS ESPORADICOS DEL EXTERIOR
- PARA AVANZAR EN TECNOLOGIA
- POR LA DURA COMPETENCIA EN EL MERCADO INTERNO
- CLIENTE GRANDE SE INTERNACIONALIZA
- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Obstáculos

- FINANCIEROS
- COMERCIALES
- LOGISTICOS
- LEGALES
- TRATAMIENTO A LA IED

¿Qué hacer ante una posible exportación?

- ✓ ANALISIS DE SITUACION
FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- ✓ IDENTIFICAR UNA OPORTUNIDAD
- ✓ INSCRIBIR A LA EMPRESA
- ✓ POSICION ARANCELARIA
- ✓ IDENTIFICAR MERCADOS
- ✓ ANALISIS COMPARATIVO DE POTENCIALIDAD
- ✓ PERFIL DEL MERCADO
- ✓ SELECCIONAR UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION

Exportación

- ✓ DETERMINAR EL PRECIO DE EXPORTACION
- ✓ NEGOCIACION INTERNACIONAL
- ✓ DEFINIR LA MODALIDAD DE PAGO
- ✓ CONTRATACION DEL TRANSPORTE
- ✓ CONTRATACION DEL DESPACHANTE DE ADUANA

Informacion

- ✓ FUENTES DE ACCESO PUBLICO
- ✓ FUENTES PRIVADAS
- ✓ CAMARAS SECTORIALES
- ✓ CAMARAS BINACIONALES
- ✓ EMBAJADAS
- ✓ PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS (articulos, newsletters)
- ✓ BIBLIOGRAFIA ESPECIFICA

Sitios recomendados:

- www.wto.org
- www.afip.gov.ar
- www.bcra.gov.ar
- www.sepyme.gov.ar
- www.exportar.org.ar
- www.mecon.gov.ar
- www.mrecic.gov.ar
- (Argentina trade net y CEI)

Exportación. Etapas:

- ✓ OCASIONAL
- ✓ EXPERIMENTAL
- ✓ REGULAR

Operaciones indispensables para una exportación

1- INSCRIBIR LA EMPRESA

- ✓ REGISTRO DE EXPORTADORES
- ✓ TRAMITE GRATUITO
- ✓ FACTURAS E DE EXPORTACION

2- DETERMINAR LA POSICION ARANCELARIA

- ✓ NCM NOMENCLATURA COMUN DEL MERCOSUR
- ✓ IDENTIFICACION ALFANUMERICA
- ✓ A CADA PRODUCTO LE CORRESPONDE UNA
- ✓ BENEFICIOS PROMOCIONALES Y EXIGENCIAS AL EXPORTAR
- ✓ REQUISITOS LEGALES, TECNICOS Y ARANCELES

3- REALIZAR UN PERFIL O ESTUDIO DE MERCADO E IDENTIFICAR EL MERCADO CON MAYOR POTENCIAL. SIN INFORMACION ES IMPOSIBLE REALIZAR UNA EXPORTACION Y TENER ÉXITO.

4- SELECCIONAR UNA ESTRATEGIA DE EXPORTACION.
DIRECTA, INDIRECTA O CONJUNTA

5- DETERMINAR EL PRECIO DE EXPORTACION.

6- NEGOCIAR. CONTACTO CON EL IMPORTADOR.

7- CERRAR LA VENTA- ENVIO DE FACTURA PRO FORMA Y ACORDAR FORMA DE PAGO

- Carta de Crédito (L/C) o Crédito documentario
- Cobranza
- Orden de Pago o Transferencia

8- CONTRATACION DEL TRANSPORTE.

9- CONSIDERAR RIESGOS.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS POTENCIALES QUE PUDIERAN TENER UN EFECTO NEGATIVO EN EL PROYECTO ASÍ COMO LOS PLANES DE CONTINGENCIA PARA CONTRARRESTARLOS.
EN ESTE PUNTO LOS SEGUROS JUEGAN UN PAPEL PROTAGÓNICO.

10- PROYECCIONES FINANCIERAS.

CON QUÉ RECURSOS CONTAMOS PARA LLEGAR A CABO EL PROYECTO DE EXPORTACIÓN, INFORMACIÓN HISTÓRICA FINANCIERA, FLUJO EFECTIVO, ESTADOS FINANCIEROS, PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ, DE ACTIVIDAD Y DE RENTABILIDAD.

Radicación indirecta

- LICENCIA
- JOINT VENTURES
- FRANQUICIA

LICENCIA: En el contexto internacional es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una empresa concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial, u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial.

JOINT VENTURES: El contrato de Joint-Venture es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos como tecnología y maquinaria, casi siempre la empresa del exterior aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimiento del mercado local y acceso al mismo.

PASOS:

- ✓ Identificación de objetivos
- ✓ Selección del socio o socios venturista
- ✓ Intercambio de información confidencia
- ✓ Preparación de una carta de intención
- ✓ Elección de la forma del negocio
- ✓ Identificación de los problemas entre socios
- ✓ Redacción del convenio de Joint Venture

Contratos de administración

Estos contratos son realizados cuando una empresa internacional especializada en determinado negocio brinda asesoría gerencial a una empresa que no cuenta con la experiencia suficiente para gestionarse en la industria en la cual compete.

Contratos de manufactura

Los contratos de manufactura son realizados por empresas internacionales las cuales contratan los servicios de fabricación de una empresa local bajo la marca de la compañía internacional.

La empresa que solicita el pedido establece sus estándares de calidad a la empresa local, ya que cuenta con menos control del proceso productivo.

FRANQUICIA: Es un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en una área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial mas un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos.

Algunas estadísticas

Solo el 23% de los negocios independientes (no franquiciados) iniciados en los últimos diez años, han arribado a su décimo año de vida.

En el caso del Franchising, la proporción es inversa, es decir, el 92% de los negocios franquiciados siguen funcionando y solo el 8% desapareció por diversas razones.

El franquiciante: que presta su marca o su nombre comercial y transmite su "Know How"

El franquiciado: quien paga mensualmente un porcentaje de sus ventas al Franquiciante (regalías) e inicialmente abona un canon por el derecho de desarrollar una actividad comercial empleando el nombre y el sistema de Franquiciante.

“Contrato de franquicia”

PPT - ORGANIZACIÓN, GESTIÓN EMPRESARIA Y PLANIFICACIÓN

ORGANIZACIÓN

- ✓ CONJUNTO DE PERSONAS
- ✓ COMPARTEN UN FIN EN COMUN
- ✓ COORDINAN ESFUERZOS
- ✓ APLICAN RECURSOS DISPONIBLES

ORGANIZACIÓN- SISTEMA

- ✓ CONJUNTO DE PARTES INTERRELACIONADOS
- ✓ SE GENERAN VÍNCULOS
- ✓ SIN INTERRELACIÓN NO HAY CAPACIDAD COMPETITIVA
- ✓ LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES TIENEN CARACTERÍSTICAS SISTÉMICAS
- ✓ UN ESTIMULO QUE AFECTE A UN AREA/ SECTOR REPERCUTE EN EL RESTO

ESTRATEGIA

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Negocios

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter-funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

- ✓ RUMBO DE LA ORGANIZACIÓN
- ✓ CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS
- ✓ PROCESO DE ADAPTACIÓN AL CONTEXTO
- ✓ PROCESOS VINCULADOS AL CVE
- ✓ APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES DEL MICRO Y MACROAMBIENTE
- ✓ RESPUESTA ANTE AMENAZAS, entre otras.

CULTURA

SISTEMA DE USOS, COSTUMBRES Y VALORES COMPARTIDOS QUE RIGE A UNA ORGANIZACIÓN DADO POR LA CREENCIAS, TRADICIONES, EXPERIENCIAS, SABERES Y MITOS DE LAS PERSONAS QUE LA INTEGRAN.

FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



ESTRUCTURA

MODELO OPERATIVO, LA FORMA EN QUE LA EMPRESA FUNCIONA EN TERMINOS DE LA DIVISIÓN DE TRABAJO ESTABLECIDA, LA DISTRIBUCIÓN DE LAS JERARQUIAS Y RESPONSABILIDADES Y LOS SISTEMAS Y PROCESOS QUE ORDENAN LAS TAREAS.

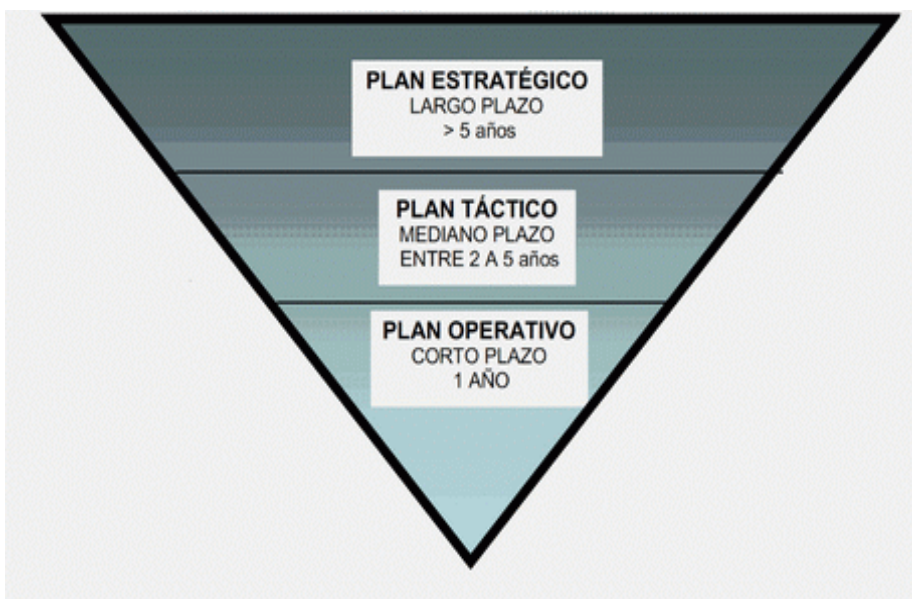
	Descripción	¿Quién esta a cargo?
Funcional	Organización donde los miembros del equipo trabajan para un departamento	Gerente Funcional / Director Departamento
Divisional	La organización esta estructurada de acuerdo a divisiones y no a departamentos	Gerente de Proyecto / Director linea de negocio
Mixta o Matricial	Organización híbrida donde los individuos reportan a un Gerente de Proyecto y a un Gerente Funcional	Ambos, cada uno en su responsabilidad





PROCESO ESTRATEGICO





ESTRATEGIAS

OBJETIVOS

- ✓ CUANTITATIVOS
- ✓ MENSURABLES
- ✓ REALISTAS
- ✓ COMPENSIBLES
- ✓ DESAFIANTES
- ✓ JERARQUICOS
- ✓ CONGRUENTES

UTILIDAD DE LOS OBJETIVOS

- ✓ SIRVEN PARA COMUNICAR CON CLARIDAD
- ✓ AYUDAN A LOS GRUPOS DE INTERÉS A COMPRENDER SU PAPEL EN LA ORGANIZACIÓN
- ✓ SIENTAN LAS BASES PARA TOMAR DECISIONES CONGRUENTES (misión/visión)
- ✓ MINIMIZAN POSIBLES CONFLICTOS QUE PUDIERAN SURGIR A FUTURO
- ✓ EXPONEN LAS PRIORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN
- ✓ ESTIMULAN EL ESFUERZO Y SU LOGRO
- ✓ SIRVEN COMO PAUTAS PARA EVALUAR RESULTADOS
- ✓ SEÑALAN LA DIRECCIÓN

OBJETIVOS FINANCIEROS

- ✓ INCLUYEN LOS ASOCIADOS A INCREMENTAR LOS INGRESOS Y GANANCIAS
- ✓ MAYORES MARGENES DE GANANCIAS
- ✓ MAYORES GANANCIAS POR ACCIÓN
- ✓ PRECIOS MAS ALTOS DE LAS ACCIONES DE LA EMPRESA
- ✓ MAYOR FLUJO DE EFECTIVO
- ✓ MEJORES RENDIMIENTOS SOBRE LA INVERSION

TIPOS DE ESTRATEGIAS

INTEGRACION (DIRECTA – distrib., HACIA ATRÁS proveed, HORIZONTAL compet.)

INTENSIVAS (PM, DP, DM) mejorar la posición competitiva

DIVERSIFICACIÓN (relacionadas y no relacionadas) cadena de valor

DEFENSIVAS (Reducción, Desinversión, Liquidación)

CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN ESTA RELACIONADA A LA ELECCION DE LA ESTRATEGIA

LAS ESTRATEGIAS DEBEN SER EFICACES EN EL MERCADO

LAS ESTRATEGIAS ELEGIDAS DEBEN LOGRAR EL COMPROMISO INTERNO

LA ESENCIA DE LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS CONSISTE EN EVALUAR SI UNA ORGANIZACIÓN ESTA HACIENDO LAS COSAS DE LA MANERA CORRECTA Y COMO PUEDE SER MÁS EFICAZ EN LO QUE HACE.

ES NECESARIO REALIZAR UNA EVALUACION CONTINUA DE LA ESTRATEGIA

UNA ORGANIZACIÓN SIN SENTIDO DE DIRECCION Y SIN UNA ESTRATEGIA COHERENTE TIENDE A DESAPARECER

D
ato

Representación Simbólica
No tienen sentido semántico
No transmiten Mensaje
Describen situaciones, hechos

I
nformación

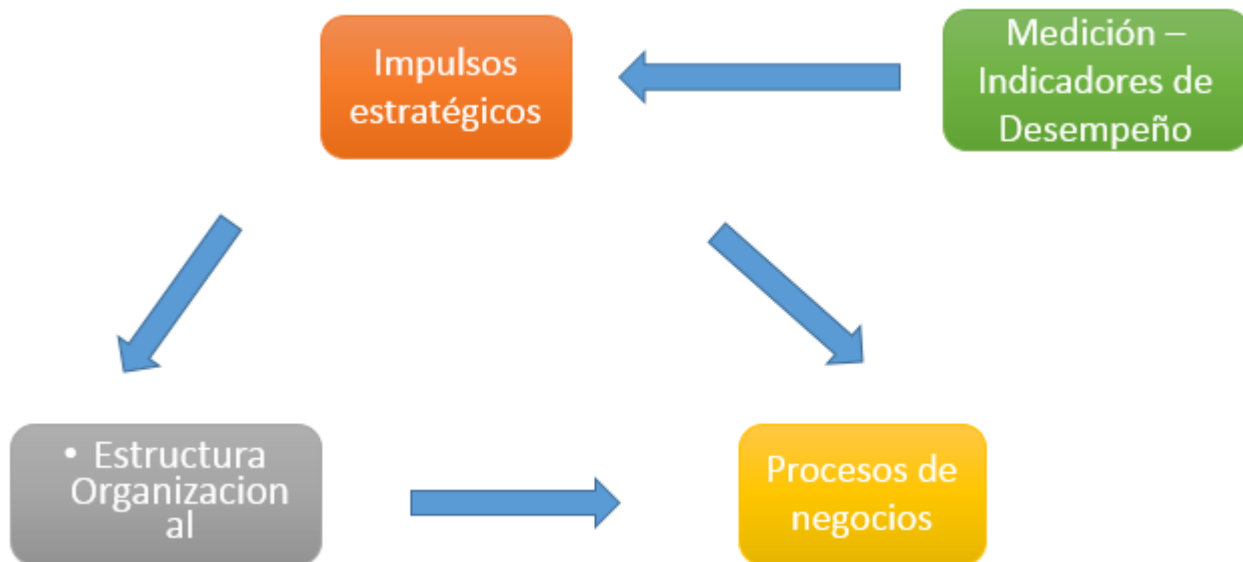
Conjunto de Datos procesados
Conjunto de Datos organizados
Tienen un significado
Transmiten un mensaje
Permite la toma de decisiones
Favorece a la resolución de problemas
Incrementa el conocimiento

PPT - Formulación de estrategia y Plan de acción

Hasta ahora hicimos...

- Identificación de la idea.
- Misión – Visión.
- Evaluación externa (atractivo, oportunidades y amenazas).
- Evaluación interna (fortalezas competitivas, debilidades).
- ➔ Estrategia de negocio

AGENDA ESTRATEGICA



- La agenda es un plan de trabajo con un cronograma de actividades.
- Permite alcanzar la posición estratégica futura a partir de la actual.
- Debe ser revisada y consultada de forma permanente.

Estrategia de negocios

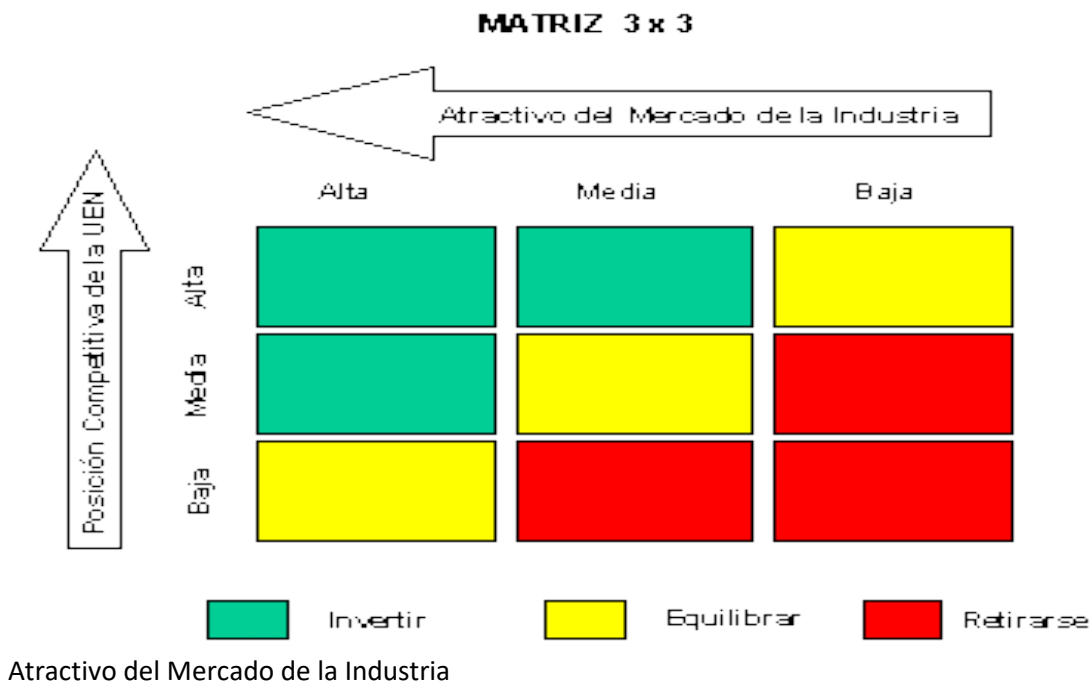
- Una estrategia de negocios es un conjunto de programas de acción o “impulsos estratégicos” que tienen por objetivo asegurar una ventaja competitiva sostenible.
- ¿De qué manera?
 - Cumplimentando la misión
 - Logrando la posición estratégica deseada.
- ¿Con qué herramientas?
 - Programas de acción generales – Objetivos estratégicos a largo plazo de una UEN.
 - Programa de acción específicos – 6 a 18 meses apoyo táctico para objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos

- Los objetivos a los cuáles pueden apuntar los planes de acción, son diversos y nos permiten trazar el camino para alcanzar resultados concretos de cada negocio, la posición futura y evaluar la gestión deseada.
- Objetivos de la alta dirección (rentabilidad, financieros, etc.)
- Objetivos del negocio.
- Objetivos relacionados con el cliente (de acuerdo como el cliente percibe y ve la empresa).
- Objetivos internos (Clima organizacional, ciclos de producción, etc.).

Paso 1

Posicionamiento del negocio en la Matriz Atractivo de la industria / Fortaleza del negocio.



- Es el eje horizontal.
- Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:
 - Tamaño del mercado
 - Precios
 - Crecimiento del Mercado
 - Diversidad del Mercado
 - Intensidad de la Competencia
 - Rentabilidad de la Industria
 - Nivel tecnológico
 - Impacto ambiental
 - Entorno político, social, legislativo, económico

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

- Es el eje vertical
- Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:
 - Participación en el mercado
 - Crecimiento de la participación en el mercado
 - Costos unitarios
 - Canales de distribución
 - Capacidad de los proveedores
 - Calidad del producto o servicio
 - Imagen de la marca
 - Capacidad productiva
 - Capacidad gerencial
 - Estructura de la competencia
 - Fortalezas y debilidades de la UEN
 - Nivel tecnológico
 - Desempeño en investigación y desarrollo

- La posición en la matriz, se capta de los análisis anteriormente realizados
- Según donde se ubique el negocio, existen diferentes estrategias llamadas, “estrategias genéricas” (cursos de acción para la posición actual en la matriz)
- La estrategia genérica es un “*punto de referencia para la posterior definición de los programas de acción*”

		ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA		
		Alta	Media	Baja
FORTALEZA DEL NEGOCIO	Alta	Crecimiento Búsqueda de predominio Maximizar la inversión	Identificar segmentos de crecimiento Invertir fuertemente Mantener la posición en otras partes	Mantener la posición general Buscar flujo de fondos Invertir a nivel de mantenimiento
	Media	Evaluar potencial para el liderazgo a través de la segmentación Identificar las debilidades Fortalecerse	Identificar los segmentos de crecimiento Especializarse Invertir en forma selectiva	Eliminar líneas Minimizar la inversión Posicionarse para reestructuración
	Baja	Especializarse Buscar nichos Considerar adquisiciones	Especializarse Buscar nichos Considerar la salida	Confiar en la calidad de estadista del líder Atacar los generadores de efectivo de los competidores Salida y abandono oportuno

Paso 2

Definición de los programas generales de acción.

Tienen que ser coherentes con:

- Misión – Visión
- Examen del medio (oportunidades y amenazas)
- Examen interno (fortalezas y debilidades)

Programas generales de acción:

- Conjunto de programas estratégicos que deberían cubrir la estrategia misma de la unidad de negocios.
- No deberían ser muy numerosos, se sugieren en general, 3 planes por cada lineamiento estratégico.
- Deberían ser alcanzables.
- Deben ser revisados periódicamente.

Programas específicos de acción:

- Ayudan e impulsan la realización de las tareas.
- Son las **partes tácticas** de los programas generales.
- Son **muy concretos y de corto plazo** deben apoyar el logro de cada uno de los planes generales.
- Se sugieren, en general, 3 planes específicos por cada plan general.

Definición del programa general de acción

- ✓ Descripción del programa (Propósito y meta del mismo).
- ✓ Directivo responsable.
- ✓ Indicadores clave. Indispensables para medir el desempeño del negocio.
- ✓ Descripción del primer hito importante.
- ✓ Fecha del primer hito (*)

(*) Los hitos son puntos intermedios que van mostrando el desarrollo del plan.

Paso 3

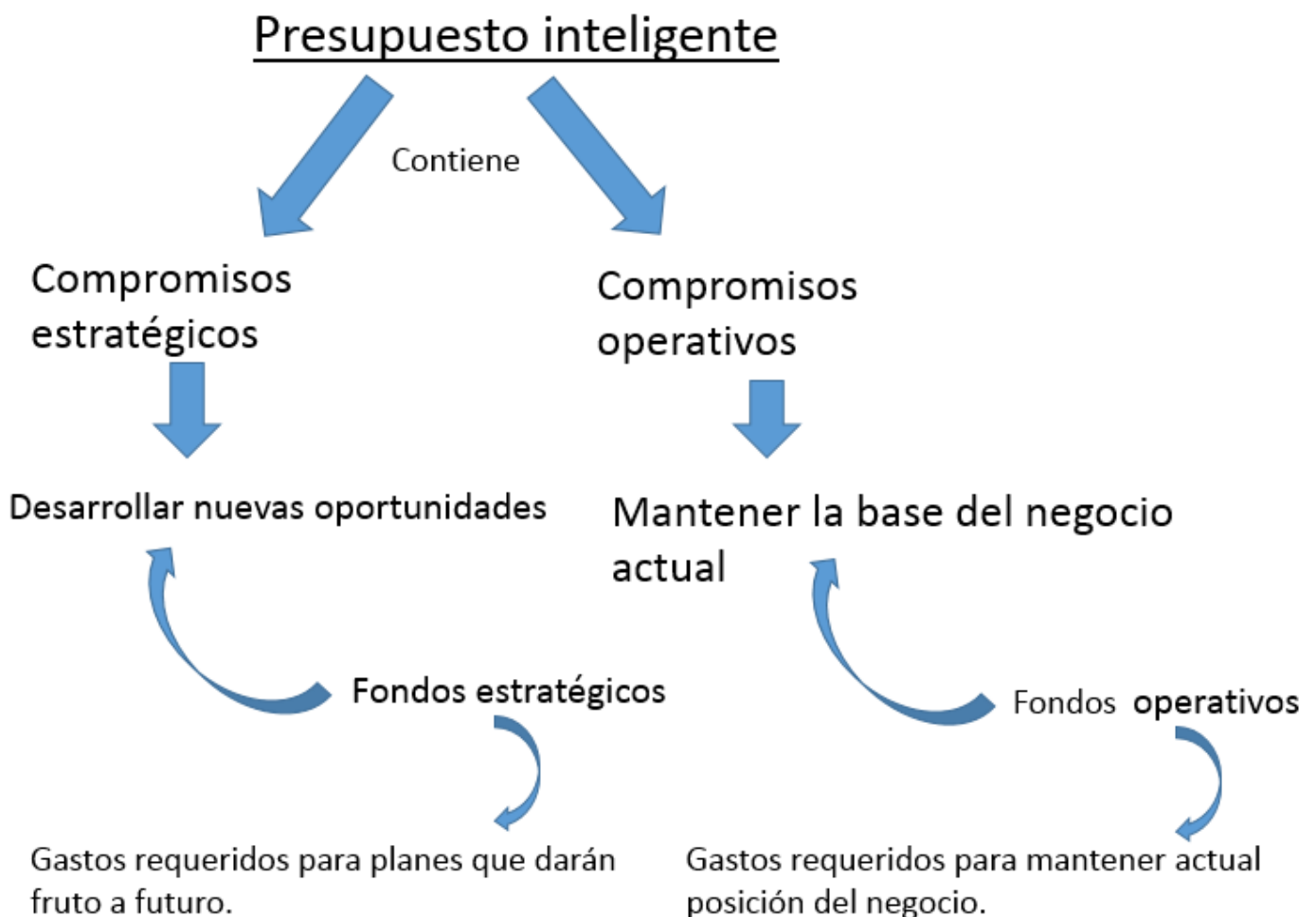
Definición de los programas específicos de acción

- Cada programa general de acción está respaldado por un programa específico de acción.
- Los programas específicos, son tareas a corto plazo, más medibles y controlables.
- ✓ Descripción del programa.
- ✓ Declaración de prioridades. (Absoluta, Muy deseable y deseable).
- ✓ Declaración de costos. (Costos asociados a los programas de acción).
- ✓ Declaración de beneficios (financieros y no financieros) que surgen de la implementación del programa.
- ✓ Cumplimiento programado. (Fecha estipulada para su ejecución).
- ✓ Directivo responsable.
- ✓ Procedimiento para controlar el cumplimiento del programa. (Incluye acciones correctivas, de ser necesarias).
- ✓ Declaración de desempeño y metas. (¿Qué debe cumplirse después de ejecutado?).

Paso 4

Presentación del presupuesto y programación de fondos estratégicos.

- Presupuestos: reflejan las consecuencias financieras de los resultados específicos que pretende lograr la posición competitiva futura.



Paso 1 - Posicionamiento del negocio en la Matriz Atractivo de la industria / Fortaleza del negocio.

Paso 2 - Definición de los programas generales de acción.

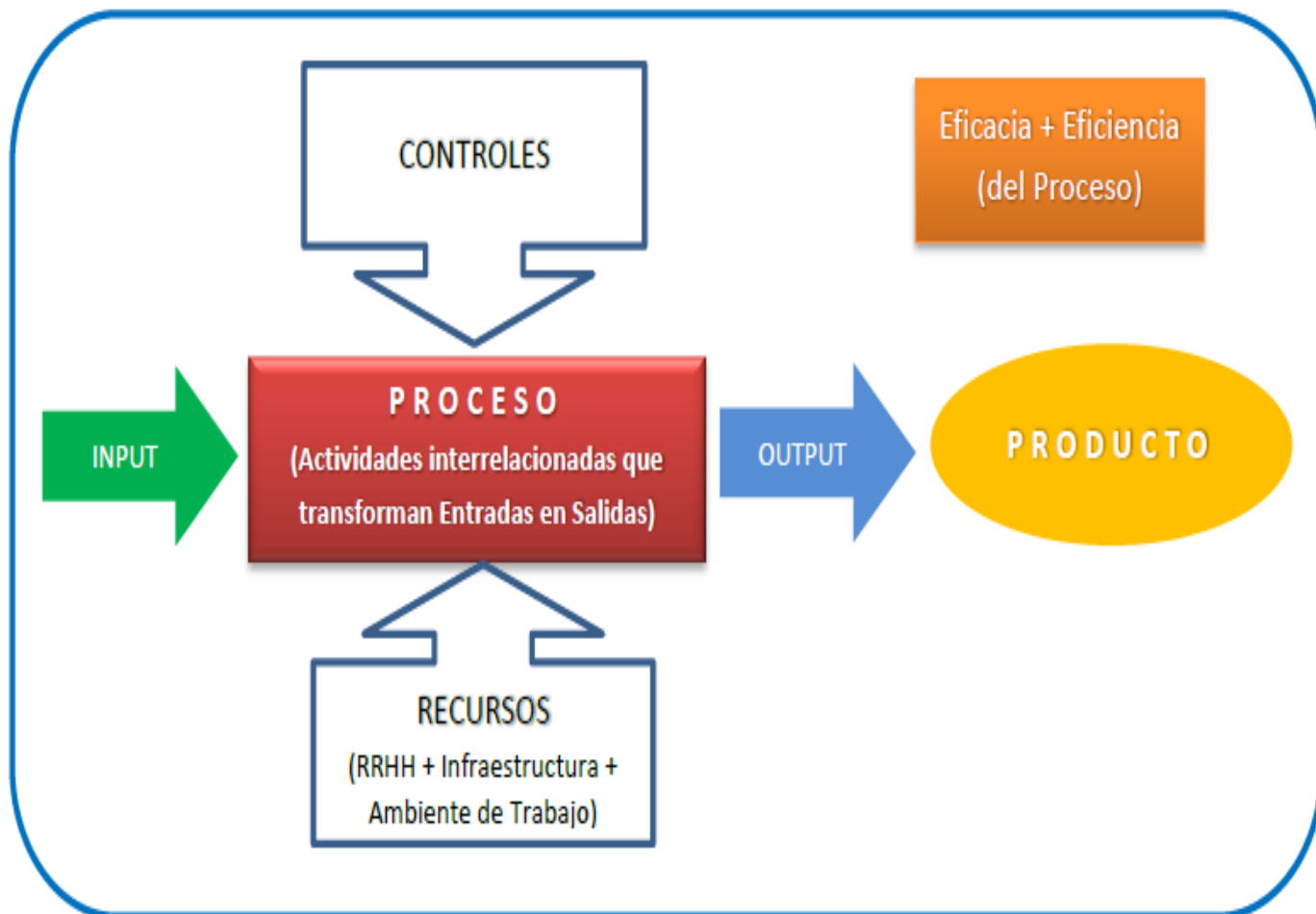
Paso 3 - Definición de los programas específicos de acción.

Paso 4 - Presentación del presupuesto y programación de fondos estratégicos.

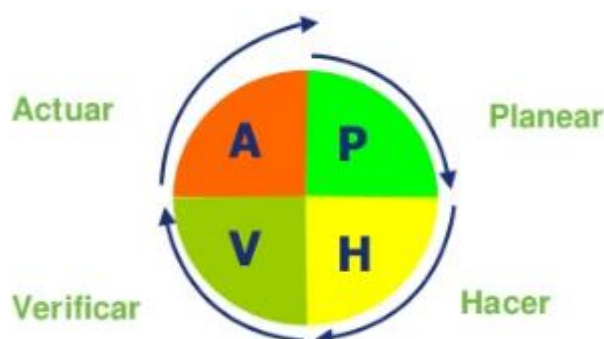
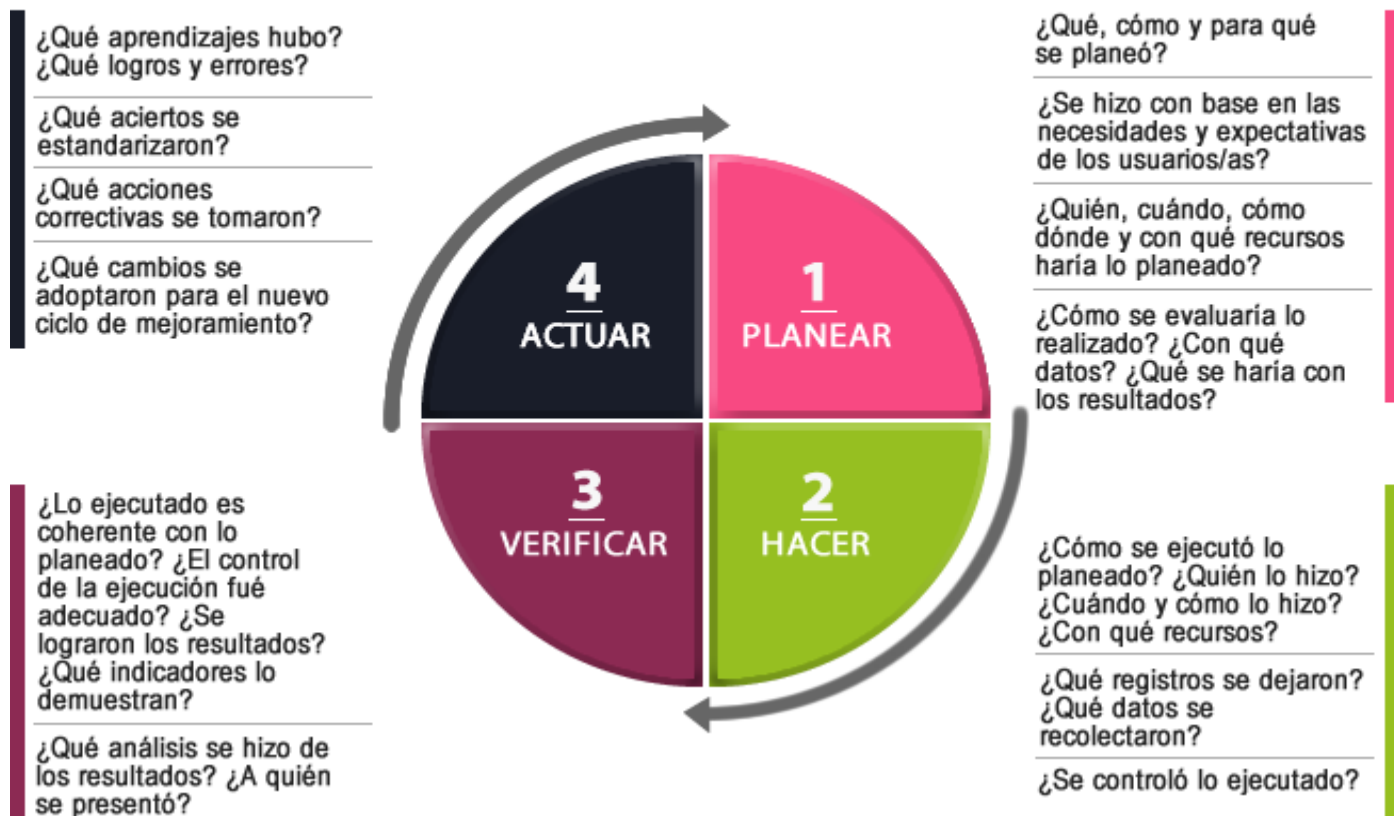
MEDICIONES

¿Por qué medimos?

- Los objetivos planteados nos trazan el camino.
- Los procesos nos permiten alcanzar esos objetivos.
- Debemos ser capaces de medir los resultados de los procesos para saber si estamos acordes a los objetivos planteados y así, poder tomar decisiones en base a resultados concretos.



CICLO PHVA como herramienta de evaluación



¿Qué nos proporcionan las mediciones?

Indicadores de gestión

- Expresión cuantitativa del desempeño de un proceso o un plan de acción.
- El indicador nos permite comparar contra valores referentes para poder detectar desvíos y tomar **acciones correctivas o preventivas.**

DIMENSIONES DE LOS INDICADORES DE GESTION

TIPO	REVISION	ENFOQUE	PROPOSITO
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	Desempeño global de la organización	Largo Plazo (anuales)	Alcances de la visión y la misión
PLANEACIÓN FUNCIONAL	Desempeño de las areas funcionales	Corto y Mediano Plazo (mensuales y semanales)	Apoyo de las areas funcionales, logro de las metas estratégicas de la organización
PLANEACIÓN OPERATIVA	Desempeño individual de empleados, productos, procesos	Cotidiano (semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos

CLASES DE MEDICIONES

MEDICIONES DE TAREAS

- SE ADAPTAN A LAS SITUACIONES DE CADA NEGOCIO
- PERMITEN CONTROLAR LA EJECUCIÓN DEL CONJUNTO COMPLETO DE PROGRAMAS DE ACCIÓN QUE SE DEFINEN EN EL PLAN ESTRATEGICO

MEDICIONES AGREGADAS

- SON EL CONJUNTO COMPLETO DE MEDICIONES DE DESEMPEÑO DE UN NEGOCIO
- ESTAN ASOCIADAS A LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES DEL NEGOCIO

MEDICIONES DETALLADAS

- GRUPO DE FACTORES CRITICOS
- IDENTIFICAN VARIABILIDAD DE RESULTADOS
- IDENTIFICAN FUENTES DE LA VARIABILIDAD

La agenda estratégica...

- Debe controlarse (monitoreo y medición) para detectar cambios y tomar decisiones apuntando a la satisfacción de nuestros clientes.
- Saber si se están logrando los objetivos planteados y poder cambiarlos de ser necesario.
- Las mediciones deben servir para profundizar la mejora continua de la organización, innovar, generar información, tomar decisiones y aprender.

PPT - MEDICIONES INDICADORES

Los indicadores

Es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso.

Factores:

- I. Medir cambios a través del tiempo.
- II. Analiza los resultados.
- III. Seguimiento y evaluación de los resultados.

Indicador: es un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución de un sistema de gestión.

¿Qué se quiere medir?		¿Cómo se puede medir?
Visión	Ser una empresa reconocida a nivel nacional	Número de tiendas a nivel nacional
Estrategia	Desarrollar mecanismos de fidelización del cliente	Número de clientes frecuentes
Proceso	Desarrollo de una página web	Número de días
Objetivo	Incrementar el valor de la empresa	Precio por acción

- Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los **objetivos estratégicos**.
- Representan una **unidad de medida gerencial** que permite evaluar el **desempeño** de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- **Producen información** para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- **Detectan y prevén desviaciones** en el logro de los objetivos.

Proceso/ Resultado

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.



Eficiencia: Es hacer siempre las cosas **bien** desde el principio.

- Cero errores.
- Cero desperdicios.
- Oportunamente.

Eficacia: Es ser **asertivo**, dar en el blanco, obtener resultados.

- Interno.
- Externo.

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.

Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación, control de stock.

La Medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación

Ejemplos de indicadores

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	UNIDAD RESPONSABLE DEL INDICADOR	SIGNIFICADO
Equilibrio financiero	Comparar el nivel de ingreso total ejecutado y el gasto total ejecutado	$\frac{\text{Ingresos totales ejecutados}}{\text{Gastos totales ejecutados}}$	%	Mensual	Ejecución presupuestal	Admón. y finanzas	Cuando el índice tiende o supera 1 se está equilibrado financieramente
Inversión en infraestructura por habitante	Medir la inversión de infraestructura por habitante	$\frac{\text{Gastos ejecutados en inversión de infraestructura}}{\text{Población total}}$	%	Mensual	Ejecución presupuestal/Censo de población	Admón. y finanzas	A mayor valor del indicador mayor es la inversión en infraestructura por habitante
Capacidad de ejecución de proyectos	Medir la capacidad de ejecución de proyectos	$\frac{(\text{Total de proyectos ejecutados} / \text{total de proyectos formulados}) * 100}{100}$	%	Mensual	Plan operativo anual	Plan operativo anual	Un mayor indicador refleja una mayor eficiencia en la ejecución de proyectos
Participación ciudadana	Analizar el nivel de concertación de proyectos con las organizaciones civiles	$\frac{(\text{Total de proyectos concertados} / \text{Total de proyectos en ejecución}) * 100}{100}$	%	Mensual	Plan operativo anual e información de otros organismos	Planificación/Obras/Ingeniería municipal	A mayor valor del indicador, mayor participación de la comunidad en la selección y ejecución de proyectos
Cobertura catastral	Analizar la superficie registrada por catastro	$\frac{(\text{Superficie registrada} / \text{Superficie total}) * 100}{100}$	%	Anual	Catastro	Obras públicas/Catastro	Un mayor nivel del indicador refleja un mejor control sobre los predios

Indicadores propuestos – Recursos Humanos.

INDICADOR	FORMULA
Ausentismo por Planta / Departamento	Horas Hombre ausentes / Horas Hombre totales
Rotación de Trabajadores por Planta / Departamento	Total de trabajadores retirados / Número promedio de trabajadores
Horas extra en el período por Planta / Departamento	Total horas extra / Total Horas trabajadas
Productividad de la Mano de Obra	Ventas / Número de empleados
Mejorar competencias del personal	Índice de desempeño laboral
Contar con gente motivada y comprometida	Índice de satisfacción laboral
Implantar una cultura de mejora continua	Porcentaje de sugerencias hechas por empleados y adoptados para mejorar el proceso Mejoras de resultados a consecuencia de sugerencias y acciones de empleados

Limitaciones de la planificación.

La metodología para definir la misión del negocio.

1. Definición del marco temporal.

Un marco temporal demasiado breve podría dar como resultado una planificación con falta de previsión y un marco temporal demasiado prolongado podría dar una planificación totalmente especulativa. En promedio es de tres a cinco años, dependiendo del rubro.

2. Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio.

Primero debo definir el alcance actual del negocio para luego definir el nuevo. Después de enunciar los alcances y las competencias únicas actuales y nuevas del negocio, le damos prioridad a cada rubro.

- El alcance del producto.
- El alcance del mercado. Criterios más importantes para la segmentación:
 - Tipo de industria seleccionada.
 - Aspectos demográficos.
 - Composición de consumidores.
 - Canales de distribución.
- Alcance geográfico.
- Competencias únicas.
- Evaluación de prioridades.

3. Determinación de los segmentos producto-mercado.
4. Desafíos a partir de los cambios en la misión.
5. Declaración de la misión.