

# Management

## Planeación y administración estratégica

Lionel Pineda  
Maestría en  
Administración  
Industrial  
URL

*Maneja tu destino, o alguien más lo hará*  
Jack Welch

2/96

## Parte Dos

### Capítulo 4 – Planeación y Administración Estratégica

#### Perfil del Capítulo

Un repaso de los fundamentos de Planeación

Niveles de Planeación

Planeación Estratégica: Ayer y Hoy

## Objetivos de aprendizaje

### ■ Después de estudiar el capítulo 4, usted sabrá:

- Como proceder a través de los pasos básicos en cualquier proceso de planeación
- Como la planeación estratégica difiere de la planeación táctica y operacional
- Por qué es importante analizar el ambiente externo y los recursos internos de la empresa antes de formular una estrategia
- Las opciones disponibles para una estrategia corporativa
- Como las compañías pueden obtener ventaja competitiva a través de la estrategia de negocios
- Como la competencia proporciona la base para una estrategia de negocios
- Las llaves para implementar una efectiva estrategia

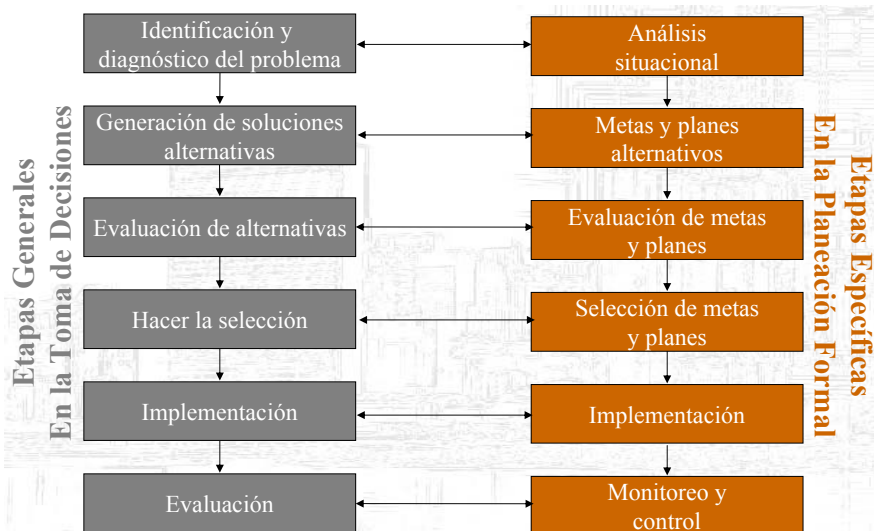
Lionel E. Pineda L.

## Un repaso de los fundamentos de la planeación

- El proceso administrativo, consta fundamentalmente de planear, organizar, dirigir y evaluar.
- **Planeación** – es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización perseguirán en el futuro. Es decidir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo lo haremos.
  - la importancia de una planificación formal ha crecido dramáticamente ya que los mercados cambian constantemente;
  - es utilizada a todo nivel de la organización por gerentes y empresarios dinámicos y emprendedores

Lionel E. Pineda L.

## Etapas de la Toma de Decisiones y Pasos Formales de Planeación



Lionel E. Pineda L.

## Un repaso de los fundamentos de la planeación (cont.)

### ■ Proceso básico de planificación

#### ■ Paso Uno: *análisis de la situación*

- Quien planifica usa el tiempo y recursos limitados para recopilar, interpretar y sintetizar toda la información relevante para planificar
- Estudiar el pasado, las condiciones actuales y se intenta predecir las tendencias futuras
- Enfocarse en las fortalezas internas y consistente con el enfoque de sistemas abiertos, analiza las influencias del ambiente externo
- El resultado es identificar y diagnosticar los presupuestos, beneficios y problemas de planeación

Lionel E. Pineda L.

# Un repaso de los fundamentos de la planeación (cont.)

## ■ Proceso básico de planificación (cont.)

### ■ Paso Dos: *metas y planes alternativos*

- Generar metas y planes alternativos para el futuro y mantenerlos
- *metas* – propósito o fin que el gerente quiere alcanzar
  - Deben ser retos específicos y realistas
- *planes* – acciones o medios que los gerentes pretenden utilizar para lograr las metas de la organización
  - Debe incluir como mínimo, acciones alternativas que conduzcan al logro de cada meta, los recursos necesarios para llegar a ella por esos medios y los obstáculos que pueden surgir.
  - *planes de un solo uso* – diseñados para alcanzar metas que raramente se repetirán en el futuro
  - *planes permanentes* – diseñados para alcanzar un conjunto duradero de metas
  - *planes de contingencia* – acciones que se toman en el momento que fallan los planes originales

Lionel E. Pineda L.

# Un repaso de los fundamentos de la planeación (cont.)

## ■ Proceso básico de planificación (cont.)

### ■ Paso Tres: *evaluación de metas y planes*

- Evaluar las ventajas, desventajas y los potenciales efectos de cada meta y plan
- Priorizar metas
- Considerar las implicaciones de planes alternos

### ■ Paso Cuatro: *selección de metas y planes*

- Identificar prioridades y arreglos entre metas y planes
- Un proceso formal de planeación conduce a un conjunto de metas y planes por escrito que resultan adecuados y factibles dentro de un grupo anticipado de circunstancias

Lionel E. Pineda L.

# Un Repaso de los Fundamentos de la planeación (cont.)

## ■ Proceso básico de planeación (cont.)

### ■ Paso Cinco: *implementación*

- Los planes son inservibles sino se ponen en práctica
- El gerente y empleados deben entender el plan, contar con los recursos necesarios y estar motivado para ponerlo en práctica
- Si empleados y gerentes han participado en el proceso de planeación, esta etapa puede ser muy efectiva ya que todos sienten que es un compromiso compartido.

### ■ Paso Seis: *monitoreo y control*

- Debe continuamente monitorear el rendimiento actual en relación a las metas y planes.
- Desarrollar sistemas de control (sistemas de información gerenciales) para corregir las acciones

Lionel E. Pineda L.

# Niveles de planeación

**Nivel alto**  
(Estratégico)

**Nivel Medio**  
(Táctico)

**Frontline**  
(Operacional)

Lionel E. Pineda L.

# Niveles de planeación

## ■ Planeación estratégica

- Decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de toda la organización
- Los administradores adecuan los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo (orientación externa).
  - **metas estratégicas** – son los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y largo plazo de la organización.
  - **estrategia** – es un plan general de acción mediante el cual una compañía busca alcanzar sus **metas** y a la vez establece la **secuencia coherente** de las acciones a realizar.
  - **Ventana estratégica** – la cantidad limitada de tiempo que coincide entre los recursos de una compañía y la oportunidad de un mercado

Lionel E. Pineda L.

# Niveles de planeación (cont.)

## ■ Planeación táctica

- Traslada las metas y planes de la alta dirección (mandos ejecutivos) en metas y planes específicos que son relevantes a una porción definida de la organización
- Se enfoca en las acciones mayores que una unidad o departamento debe llenar como parte del plan estratégico

## ■ Planeación operacional

- Identifica los procesos y procedimientos específicos que requieren los niveles bajos de la organización
- Planes hechos para periodos cortos de tiempo y enfocados a tareas de rutina

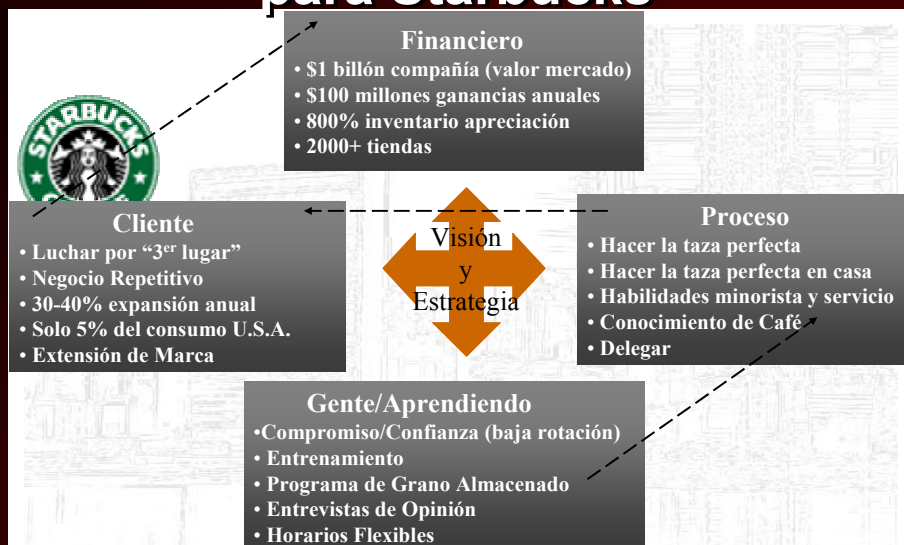
Lionel E. Pineda L.

## Diferencias entre planeación estratégica y planeación operativa

	Planeación Estratégica	Planeación Operativa
Enfoque:	supervivencia y desarrollo a largo plazo	problemas rutinarios
Objetivo:	futuro	actual
Limitaciones:	recursos y ambientes futuros	recursos y ambientes actuales.
Recompensa:	desarrollo de potencial futuro	eficiencia y estabilidad
Información:	de oportunidades futuras	sobre negocios actuales
Organización:	empresarial y flexible	burocrática y estable
Liderazgo:	inspirar cambios radicales	conservador
Enfoque de solución de problemas:	anticipa y encuentra nuevos enfoques.	reacciona, confía en la experiencia anterior.
Riesgo:	alto	bajo

Lionel E. Pineda L.

## Aplicando Balanced Scorecard para Starbucks



Lionel E. Pineda L.

## Niveles de planeación (cont.)

### ■ Los planes estratégicos, tácticos y operacionales deben ser consistentes y mutuamente apoyados

#### ■ *Balanced Scorecard de Starbucks* – método para unificar los planes estratégicos y operacionales

##### ■ Para usar balanced scorecard para planificar, es necesario:

- Clarificar la visión
- Desarrollar la unidad de negocios de balanced scorecard
- Revisar la unidad de negocios de balanced scorecard
- Comunicar el balanced scorecard a toda la compañía
- Reportes de la conducta de la estrategia anual

Lionel E. Pineda L.

## Planeación estratégica: ayer y hoy

### ■ Planeación estratégica tradicional

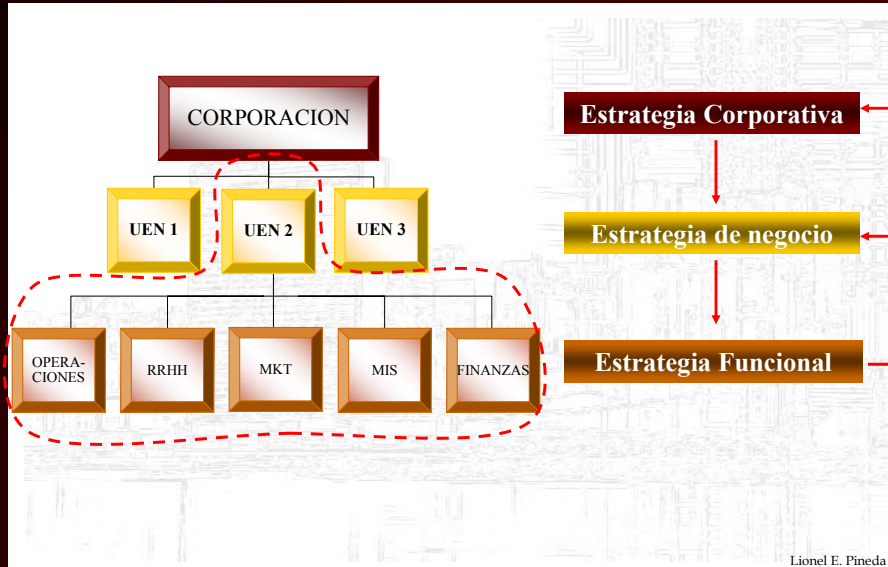
- Pone énfasis en un acercamiento de arriba hacia abajo
- Era responsabilidad de los altos ejecutivos y de unidades especiales de planificación, excluyendo a gerentes de línea
- Distanciamiento desarrollado entre gerentes estratégicos, tácticos y operacionales

### ■ Planeación estratégica hoy

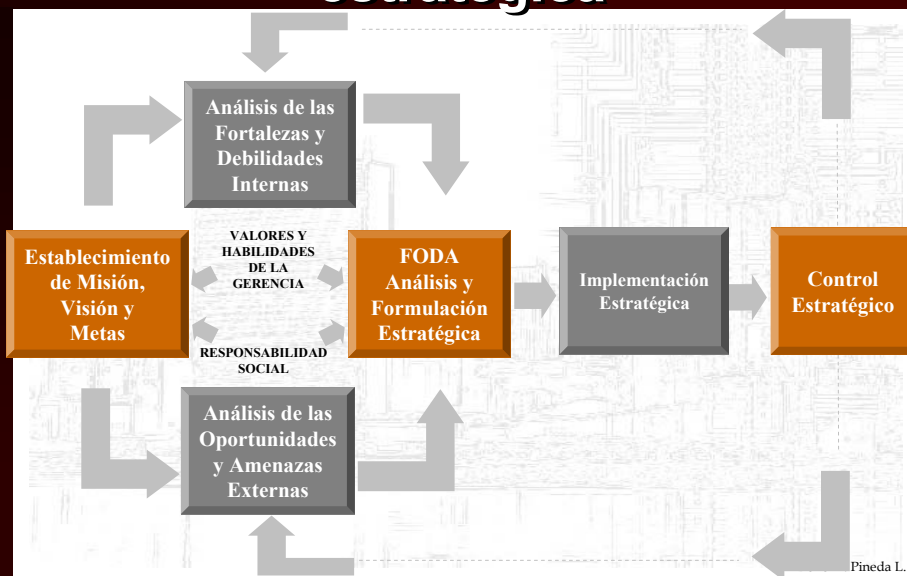
- Gerentes de toda la organización están involucrados en el proceso de la formulación de la estrategia
- *administración estratégica* – involucra planeación estratégica y dirección en un solo proceso

Lionel E. Pineda L.

## Niveles de Estrategia Organizacional



## El Proceso de la administración estratégica



# Proceso de administración estratégica

## ■ Paso 1: establecimiento de la misión, visión y metas

- **Misión** – ¿En qué negocio estamos?
- **Visión estratégica** – ¿Cómo será el futuro del negocio?
- **Metas u objetivos** – ¿Qué queremos alcanzar?

Lionel E. Pineda L.

# Misión de una Empresa

- *Es la declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización de otras similares, describe en términos de calidad y rentabilidad:*

- su propósito
  - sus clientes
  - los servicios que presta
  - los mercados que atiende
  - sus valores
  - recurso humano
  - sus accionistas
- Identifica el propósito fundamental para el cual fue creada la organización y la naturaleza de su negocio, su razón de ser.
- Debe ser un compromiso compartido por todos en la organización (todos participan en su formulación y todos la practican día a día)
- Debe ser precisa y factible
- Cada área funcional deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines

Lionel E. Pineda L.

# Construcción de una Misión

- ¿Quiénes somos?
  - identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos?
  - propósitos
- ¿Para quiénes trabajamos?
  - clientes y mercados que atendemos
- ¿Qué hacemos?
  - productos y servicios
- ¿Qué satisfacemos?
  - necesidades y deseos
- ¿Por qué lo hacemos?
  - valores, motivaciones
- Un *propósito* bien definido tiene tres elementos:
  - Un verbo que indique cambio del status quo (incrementar, bajar, generar, eliminar, transformar)
  - La explicación del problema o condición que se busca cambiar
  - La identificación de los clientes y mercados específicos a atender
- No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no qué necesidad estamos satisfaciendo
  - Ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información.
- La expresión de *qué hacemos* suele comenzar con frases como:
  - A través de...
  - Proveer...
  - Prestar...

Lionel E. Pineda L.

# Valores

- *Son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.*

- trabajo en equipo
- lealtad
- honestidad
- creatividad

- respeto
- justicia
- solidaridad
- innovación

- Existen implícita o explícitamente, por lo tanto se debe:
  1. Aclarar nuestros valores, propósito y misión
  2. Comunicar nuestra misión y nuestros valores
  3. Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores

Lionel E. Pineda L.

## Valores (cont.)

- El objetivo básico de la definición de valores es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, *el jefe son los valores*.
- Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.
- Aclarar la misión y valores:
  - ¿ven la misión y los valores como guías que puedan identificar para sentirse orgullosos de la compañía?
  - ¿La misión y los valores ofrecen una base para comunicaciones diarias y toma de decisiones en toda la organización?
  - ¿La misión y los valores constituyen un nuevo conjunto de reglas para asignar recursos y resolver problemas de las tareas y las personas?

Lionel E. Pineda L.

## Valores (cont.)

- Proceso para ***aclarar los valores:***
  1. Obtener aprobación de (los) propietario (s) para el proceso
  2. Gerente aporta sus propias ideas sobre los valores
  3. Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del gerente
  4. Gerente y equipo administrativo comparten y comparan
  5. Grupos de enfoque de empleados hacen su aporte
  6. Verificar con clientes y otros interesados significativos
  7. Sintetizar todos los aportes y presentar misión y valores recomendados a junta directiva y propietarios para aprobación final
- En el proceso de comunicación se repasan los siete pasos con los que aportaron todos y se ve así que los valores son de todos no solo de la gerencia.

Lionel E. Pineda L.

## Valores (cont.)

- *El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días.*
- *Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios.*
- **Norstan**  
Somos proveedores de soluciones de telecomunicaciones y otras conexas, que satisfacen las necesidades de los negocios para hoy y mañana. Por medio de actividades *éticas, sensitivas y rentables* nuestra compañía proveerá a sus empleados de un ambiente de trabajo en que puedan realizarse, un servicio inmejorable para nuestros clientes, valor aumentado para nuestros accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad.

Lionel E. Pineda L.

## Visión Estratégica de una Empresa

- *Define la futura composición del negocio de una empresa, trazando un camino de largo plazo a seguir, comunicándolo de una manera inspiradora y excitante.*
  - dirección a seguir
  - posición en el negocio que intenta alcanzar
  - capacidad que planea desarrollar
  - necesidades de los consumidores que intenta satisfacer
  - *es hablar del futuro deseado, es el horizonte al que queremos llegar.*

Lionel E. Pineda L.

# Diferencias entre Misión y Visión Estratégica

- Una declaración de *misión* se enfoca en las actividades *actuales* del negocio y/o en las necesidades actuales de los consumidores que están siendo satisfechas.
- Una *visión estratégica* se refiere al *futuro trayecto* de negocio de la empresa
  - La clase de compañía que esta tratando en convertirse
  - Las necesidades de sus consumidores que serán satisfechas en el futuro.

Lionel E. Pineda L.

## Ejemplos

La misión de McDonald's es servir de manera rápida un menú limitado de caliente y rica comida, en un restaurante limpio y amigable por un buen precio a todos los clientes de fast-food en todo el mundo



La visión de McDonald's es dominar a nivel global la industria de servicios de comida. Dominio global significa fijar los estándares de desempeño para la satisfacción de los clientes mientras que se incrementa el market share y rentabilidad a través de nuestra conveniencia, valor y ejecución de estrategias.

Lionel E. Pineda L.

## Ejemplos



### Misión

Apalancar los talentos, fortalezas y activos únicos de nuestra diversidad a fin de ser la mejor experiencia de restaurante de servicio rápido del mundo

### Visión

Garantizar que nuestros empleados, operadores y proveedores reflejen y representen la diversidad de poblaciones que McDonald's sirve alrededor del mundo. Enjaezar las características multifacéticas de nuestra diversidad, – diferencias individuales y de grupo dentro de nuestra gente – como una fuerza combinada, complementaria para manejar grandes restaurantes

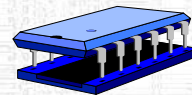
Maximizar la inversión en la calidad de vida de la comunidad en los diversos mercados que servimos

Ampliando la gama de oportunidades para toda nuestra gente – empleados, operadores y proveedores – de invertir libremente el capital humano, ideas, energías, experiencia y tiempo.



Lionel E. Pineda L.

## Ejemplos



Nuestra **visión**: Lograr conectar en todo el mundo a miles de millones de computadoras, millones de servidores, que representan miles de millones de dólares de comercio electrónico.

La **misión** central de Intel es ser el proveedor de bloques de construcción para la economía de Internet y alimentar los esfuerzos para hacer que Internet sea más provechoso. Hoy en día, estar en línea es la parte central de la experiencia de cómputo de las personas. Ayudamos a expandir las capacidades de la plataforma de la computadora personal y de Internet.

Lionel E. Pineda L.

## Ejemplos

**OTIS**



- Proveer a todo consumidor el significado de mover personas y cosas hacia arriba, abajo y a los lados en cortas distancias con las más alta veracidad que cualquier otra empresa en el mundo.

**Microsoft**

- Proporcionar poder a las personas mediante un excelente software en todo momento, todo lugar y en cualquier equipo.

**Kodak**

- Nosotros estamos en el negocio de fotos.



**AVIS** We try harder.

- Nuestro negocio es alquilar automóviles. Nuestra misión es la satisfacción total del cliente.

Lionel E. Pineda L.

## Metas (objetivos)

- Es simplemente un resultado deseado, algo que se debe alcanzar (compromiso)
  - formulados por escrito de manera clara y específica
  - ambiciosos pero realistas (motivantes)
  - congruentes entre sí
  - cuantificables en términos de eficacia y eficiencia
  - aceptados o asumidos plenamente

Lionel E. Pineda L.

## Establecimiento de Metas (objetivos)

- Para que los objetivos sean factores de motivación eficaces, es preciso que los individuos conozcan su nivel de desempeño y la variación respectiva en relación con la expectativa u objetivo.
- El desempeño está influido por la capacidad y la motivación. Es indispensable que el establecimiento de objetivos tome en consideración las capacidades individuales. Los objetivos imposibles son rechazados.
- Para motivar, los objetivos tienen que aceptarse.
- La realización de objetivos debe considerar la calidad, así como la cantidad de trabajo.
- La formulación de estrategias para las tareas es importante para la consecución de metas.

Lionel E. Pineda L.

## Tipos de Metas (objetivos)

### Objetivos Financieros

Resultados que mejoran el desempeño financiero de la empresa.

### Objetivos Estratégicos

Resultados que fortalecen la competitividad y el posicionamiento de una empresa en el largo plazo.

**¡Lo que no se mide no se puede mejorar!**

Lionel E. Pineda L.

## Ejemplos de objetivos financieros

- Alcanzar un crecimiento en la rentabilidad de activos del 10% por año.
- Incrementar las utilidades netas en un 15% anualmente.
- Incrementar los dividendos por acción en un 5% por año
- Incrementar el margen neto de un 2% a 4% en los próximos 2 años.
- Fortalecer la posición crediticia en un año.
- Participar públicamente en la emisión de acciones en dos años.

Lionel E. Pineda L.

## Ejemplos de objetivos estratégicos

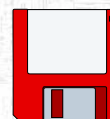
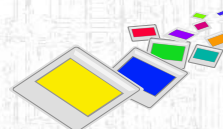
- Incrementar la participación de mercado de la firma a un x % en los próximos x años
- Sobrepasar a los rivales claves en calidad o atención al cliente o rendimiento del producto en x años
- Mantener costos globales más bajos que los rivales en el orden del x% al finalizar el año x
- Elevar al máximo la reputación de la firma con los clientes al finalizar el año x
- Obtener un fuerte posicionamiento en mercados internacionales al finalizar el año x
- Adquirir superioridad tecnológica en el mercado x en el año x
- Convertirse en un líder en la introducción de nuevos productos a partir del año x
- Capturar por lo menos x oportunidades atractivas de crecimiento cada x años.
- Cobertura máxima que la competencia en el año x.

Lionel E. Pineda L.

## Ejemplo de objetivos financieros y estratégicos

### Corporación 3M

- Crecimiento anual en utilidades por acción del 10% o mejor, en promedio;
- Un retorno equitativo a los accionistas del 20-25%;
- Un retorno sobre el capital empleado del 27% o mejor; y
- Tener al menos el 30% de las ventas que provengan de productos introducidos en los últimos cuatro años.



Lionel E. Pineda L.

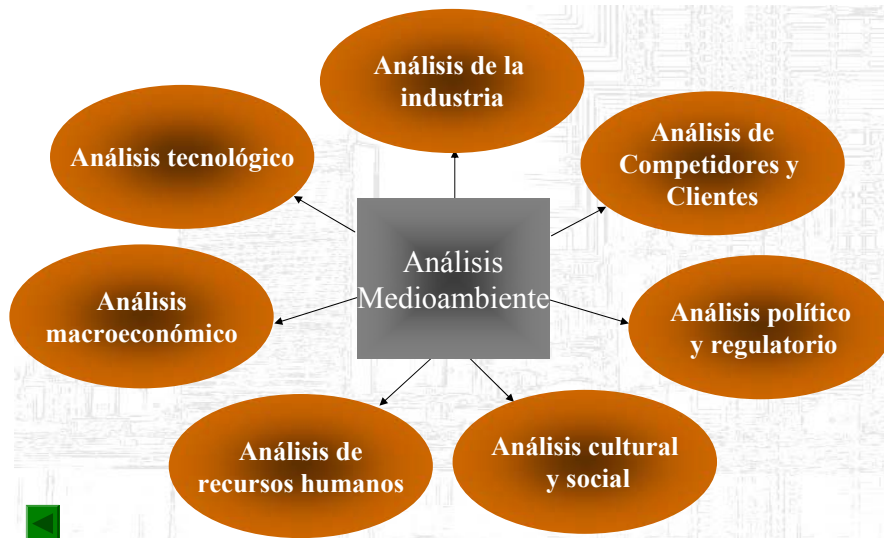
## Proceso de administración estratégica (cont.)

### ■ Paso 2: análisis de las oportunidades y amenazas externas

- El éxito de la administración estratégica dependerá de que tan preciso y profundo se evaluó el medio ambiente
- **Personas con intereses en la empresa** – grupos e individuos que afectan y son afectados con el logro de la misión, metas y estrategias de la organización
- Debe desarrollar un sentido claro de las oportunidades de mercado
  - También identificar potenciales amenazas
  - La diferencia entre una oportunidad y una amenaza dependerá de cómo este la *posición estratégica* de la organización

Lionel E. Pineda L.

## Análisis de elementos del medioambiente



Lionel E. Pineda L.

## Proceso de administración estratégica (cont.)

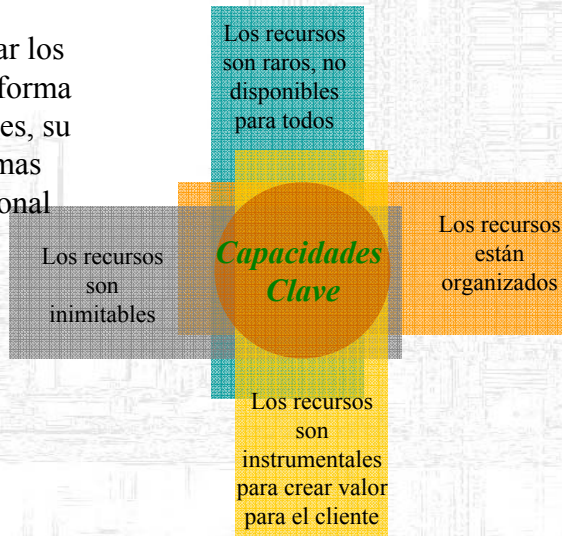
### ■ Paso 3: análisis interno de las fortalezas y debilidades

- El objetivo básico de la estrategia es lograr una ventaja competitiva
- Los bloques genéricos de formación de ventaja competitiva son, *competitividad en costos (eficiencia), la calidad, la velocidad e innovación, y la superior capacidad de satisfacción al cliente*
- La **habilidad distintiva** es la única fortaleza que le permite a una empresa lograr condición superior en el manejo de los bloques genéricos
- Las habilidades distintivas de una organización surgen de dos fuentes complementarias: **Recursos y Capacidades Clave**
  - **Recursos clave:** tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) e intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how de marketing o tecnológico). Los recursos clave tangibles son conocidos también como activos distintivos y los intangibles como competencias distintivas.

Lionel E. Pineda L.

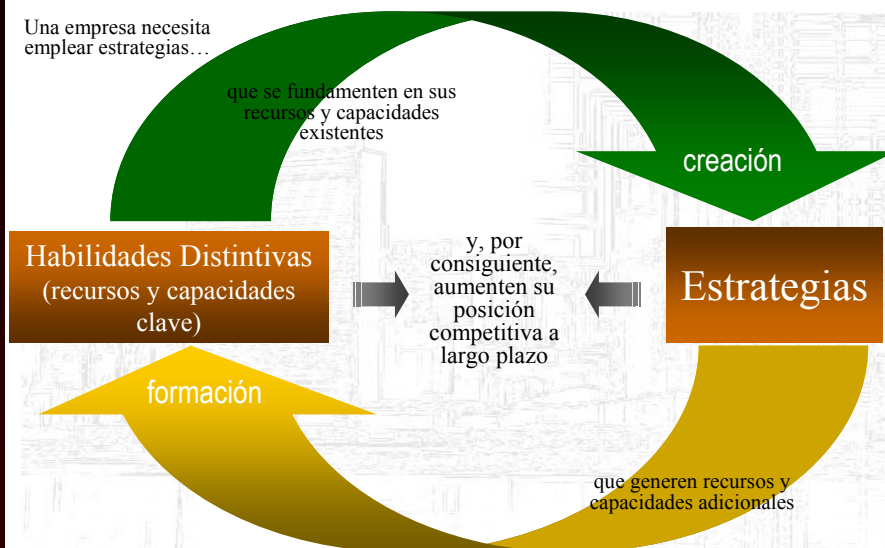
# Capacidades Clave

- habilidades de una compañía de coordinar los **recursos clave**, es la forma como toman decisiones, su estructura y sus sistemas de control organizacional



Lionel E. Pineda L.

## Habilidad distintiva = recursos clave + capacidades clave



Lionel E. Pineda L.

## Análisis de los recursos internos (análisis de desempeño)

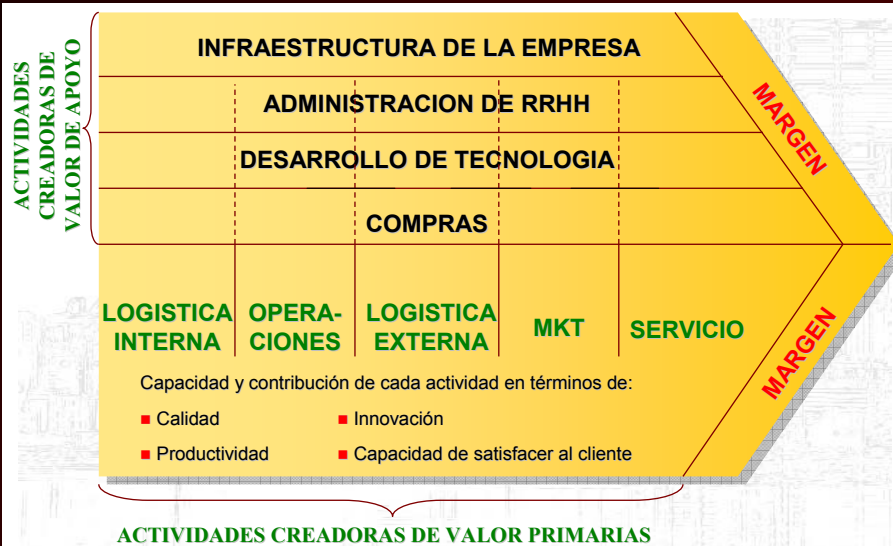


## Análisis de los recursos internos

### ■ *La Cadena de Valor (Value Chain)*

- Modelo de alto nivel de cómo los negocios reciben insumos, le agregan valor a través de varios procesos y se venden los productos terminados a los clientes.
  - La cadena de valor de una empresa es un conjunto de actividades que se ejecutan para diseñar, producir, comercializar, distribuir y apoyar su producto.
  - La forma en que se ejecuta cada actividad es un reflejo de: su historia, su estrategia y su enfoque para la implementación de la estrategia. Es una herramienta de soporte para determinar la *ventaja competitiva*

# La cadena de valor



Lionel E. Pineda L.

## Proceso de administración estratégica (cont.)

### ■ Paso 3: análisis interno de las fortalezas y debilidades (cont.)

- **Benchmarking** – proceso de evaluar como se comparan las funciones y habilidades básicas de una compañía con las de otra u otro conjunto de empresas.
  - La meta es entender las “mejores prácticas” de otras firmas
  - solo ayuda a una compañía a desempeñarse tan bien como sus competidores, pero la administración estratégica busca como última instancia superar a esas compañías.
- **Determinantes de opciones estratégicas** (para empresas establecidas)
  - Perfil Estratégico Actual (PEA)
    - estrategias actuales y pasadas
    - problemas estratégicos
    - capacidades y limitaciones organizacionales
    - recursos y limitaciones financieras
    - Puntos fuertes y débiles:
      - competencia distintiva, activos distintivos y estructura de financiamiento

Lionel E. Pineda L.

## Proceso de administración estratégica (cont.)

### ■ Paso 4: análisis FODA y formulación de estrategias

- **Análisis FODA** – comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
  - Ayuda a resumir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno.
  - Se derivan una serie de afirmaciones que identifican los aspectos estratégicos primarios y secundarios a que se enfrenta la organización.
- **Formulación de estrategias** – se fundamenta en poner orden y asignar, con base a sus *fortalezas* y *debilidades*, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación *viable y original* para aprovechar las *oportunidades*, así como anticipar las posibles *amenazas* que se manifiestan como cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores.

Lionel E. Pineda L.

## Identificando oportunidades de la organización



Lionel E. Pineda L.



**FODA**

**Balanza Externa**

**ASPECTOS A CONSIDERAR**

- La fecha de ocurrencia del evento (corto plazo, mediano plazo, largo plazo, fecha límite)
- Nivel de significación del evento (poco importante, muy importante, medianamente importante)

OPORTUNIDAD	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	VALOR
Oportunidad A	10	0.1	1.0
Oportunidad B	8	0.5	4.0
Oportunidad C	9	0.3	2.7
SUMA			7.7
PROMEDIO			2.56

**IMPORTANCIA**

- 0 Nada importante
- 1 Casi nada importante
- 2 Muy poco importante
- 3 Poco importante
- 4 Casi nada no importante
- 5 Más o menos importante
- 6 Casi nada importante
- 7 Algo importante
- 8 Casi muy importante
- 9 Muy importante
- 10 Totalmente importante

AMENAZA	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	VALOR
Amenaza A	10	0.3	3.0
Amenaza B	7	0.5	3.5
SUMA			6.5
PROMEDIO			3.25

**PROBABILIDAD**

- 0.0 Evento que no ocurrirá (inexistente)
- 0.1 Evento muy improbable
- 0.2 Evento casi muy improbable
- 0.3 Evento improbable
- 0.4 Evento casi improbable
- 0.5 Evento tan probable como improbable
- 0.6 Evento casi probable
- 0.7 Evento probable
- 0.8 Evento casi muy probable
- 0.9 Evento muy probable
- 1.0 Evento que ocurrirá (existente)

## Balanza Externa

OPORTUNIDAD	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	VALOR
Oportunidad A	10	0.1	1.0
Oportunidad B	8	0.5	4.0
Oportunidad C	9	0.3	2.7

SUMA 7.7

PROMEDIO 2.56

AMENAZA	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	VALOR
Amenaza A	10	0.3	3.0
Amenaza B	7	0.5	3.5

SUMA 6.5

PROMEDIO 3.25

Balanza Externa =  
 Valor de las  
 Oportunidades  
 menos  
 Valor de las Amenazas =  
 2.56 - 3.25 = - 0.69

## Balanza Interna

### ASPECTOS A CONSIDERAR

- Nivel de significación del evento (poco importante, muy importante, medianamente importante)
- La situación actual del evento en cuestión (relevante, irrelevante)

FORTALEZAS	IMPORTANCIA	PONDERACION	VALOR
Fortaleza A	9	0.7	6.3
Fortaleza B	7	0.6	4.2
Fortaleza C	7	0.4	2.8

SUMA 13.3

PROMEDIO 4.43

DEBILIDADES	IMPORTANCIA	PONDERACION	VALOR
Debilidad A	7	0.5	3.5
Debilidad B	8	0.4	3.2

SUMA 6.7

PROMEDIO 3.35

### IMPORTANCIA

- 0 Nada importante
- 1 Casi nada importante
- 2 Muy poco importante
- 3 Poco importante
- 4 Casi nada no importante
- 5 Más o menos importante
- 6 Casi nada importante
- 7 Algo importante
- 8 Casi muy importante
- 9 Muy importante
- 10 Totalmente importante

### PONDERACION

- 0.0 Evento que no está presente
- 0.1 Evento muy poco presente
- 0.2 Evento poco presente
- 0.3 Evento casi nada presente
- 0.4 Evento algo presente
- 0.5 Evento tan presente como no
- 0.6 Evento algo presente
- 0.7 Evento presente
- 0.8 Evento casi muy presente
- 0.9 Evento que está muy presente
- 1.0 Evento que está totalmente presente

## Balanza Interna

FORTALEZAS	IMPORTANCIA	PONDERACION	VALOR
Fortaleza A	9	0.7	6.3
Fortaleza B	7	0.6	4.2
Fortaleza C	7	0.4	2.8

SUMA 13.3

PROMEDIO 4.43

DEBILIDADES	IMPORTANCIA	PONDERACION	VALOR
Debilidad A	7	0.5	3.5
Debilidad B	8	0.4	3.2

SUMA 6.7

PROMEDIO 3.35

Balanza Interna =  
 Valor de las Fortalezas  
 menos  
 Valor de las Debilidades =  
 $4.43 - 3.35 = 1.08$

54/96

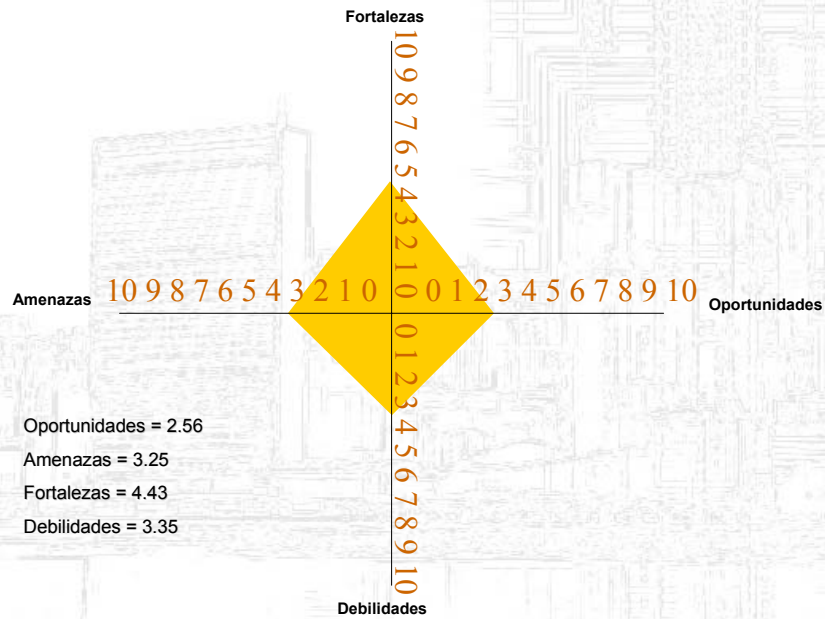
## FODA: Resumen Ejecutivo

Oportunidad preponderante	Amenaza preponderante	Fortaleza preponderante	Debilidad preponderante
¿cuál?	¿cuál?	¿cuál?	¿cuál?
Valor de las oportunidades	Valor de las amenazas	Valor de las fortalezas	Valor de las debilidades

Balanza Externa =  $2.56 - 3.25 = -0.69$

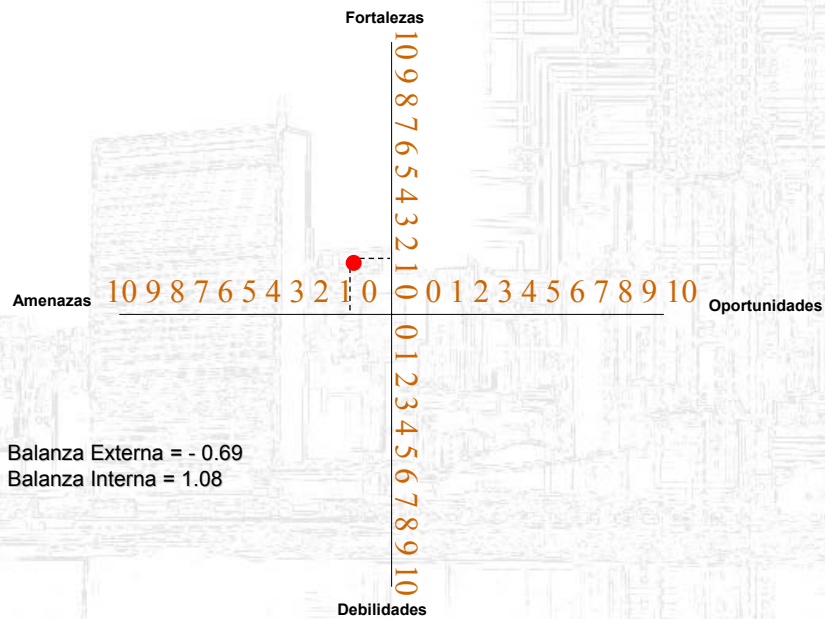
Balanza Interna =  $4.43 - 3.35 = 1.08$

## Mapa de Diagnóstico



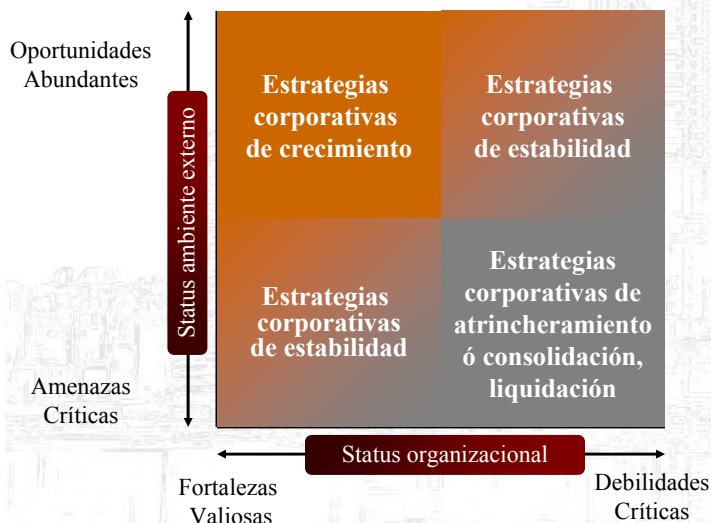
Fuente: Jack Trout y Al Ries. La Guerra de la Mercadotecnia

## Mapa de Posicionamiento Estratégico



Fuente: Jack Trout y Al Ries. La Guerra de la Mercadotecnia

# Análisis FODA y Estrategias Corporativas

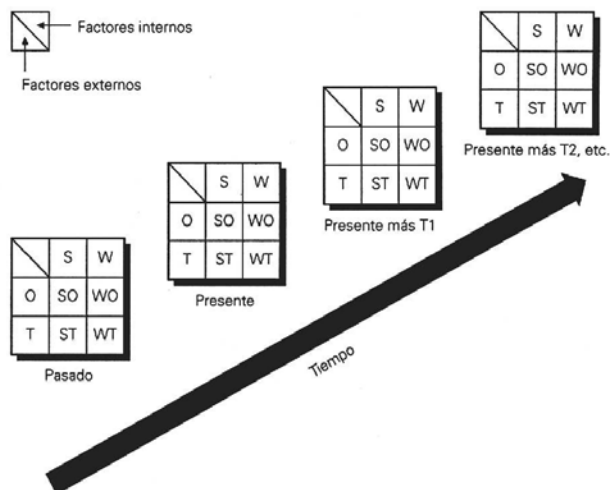


Lionel E. Pineda L.

# Matriz TOWS para la formulación de estrategias

Factores internos \ Factores externos	Fortalezas internas (S): por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (W): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas"
	Oportunidades externas (O) (considérense también los riesgos): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	Amenazas externas (T): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades"
Oportunidades externas (O) (considérense también los riesgos): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	<b>Estrategia SO:</b> <b>maxi-maxi</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia WO:</b> <b>mini-maxi</b> Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
Amenazas externas (T): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades"	<b>Estrategia ST:</b> <b>maxi-mini</b> Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	<b>Estrategia WT:</b> <b>mini-mini</b> Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación

## Dinámica del análisis TOWS



Lionel E. Pineda L.

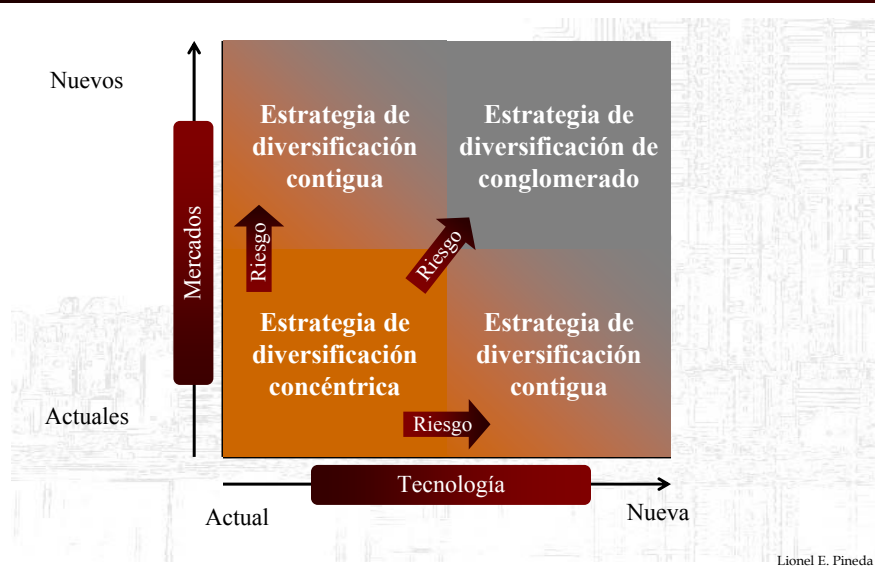
## Proceso de administración estratégica (cont.)

### ■ Paso 4: formulación de estrategias (cont.)

- **Estrategia Corporativa** – identifica el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la empresa compite y la distribución de los recursos entre de esos negocios
- **Estrategia de concentración** – se enfoca en un solo negocio compitiendo en una sola industria
- **Integración vertical** – se expande el dominio de la organización hacia el área del proveedor o distribuidor
- **Integración horizontal** – se expande el dominio de la organización combinándose con otros negocios en la misma industria (considerar leyes antimonopolio)
- **Diversificación concéntrica** – moviéndose entre negocios ó industrias que si son relacionados con el centro de negocios ó industria original
- **Diversificación de conglomerado** – se expande hacia negocios ó industrias no relacionados con el negocio ó industria original

Lionel E. Pineda L.

## Nivel del riesgo en función al tipo de diversificación



## Tipos de diversificación

### ■ *Diversificación concéntrica*

- Cuando la antigua producción y los nuevos productos están íntimamente relacionados en términos de tecnología y mercados
  - Un productor de CD players se diversifica hacia la producción de DVD players

### ■ *Diversificación contigua*

- Los productos son tecnológicamente diferentes, pero los mercados están relacionados entre sí
    - por ejemplo, zapatos tenis y ropa para tenis
  - Los productos son tecnológicamente similares, pero sus mercados diferentes
    - por ejemplo, productos farmacéuticos y cosméticos
- Lionel E. Pineda L.

# Tipos de diversificación

## ■ *Conglomerados*

- Tiene lugar cuando tanto la tecnología como los mercados son radicalmente diferentes.
- Muchas veces los conglomerados tienen una razón de ser lógica, aunque la misma no sea fácilmente visible.
  - Armour, que esta en el negocio de jabones, se encuentra aparentemente muy lejos de su área básica: la producción de alimentos; sin embargo, el hecho de entrar Armour en el negocio de jabones le permitió usar algunos productos derivados de ese proceso en su industria de alimentos empaquetados.
- Por otra parte tenemos casos como los de ITT, una empresa situada básicamente en el área de la industria telefónica, Sheraton Hoteles y Levitt Houses, etc., en las que la relación subyacente es difícil de descubrir.

Lionel E. Pineda L.

# Proceso de administración estratégica (cont.)

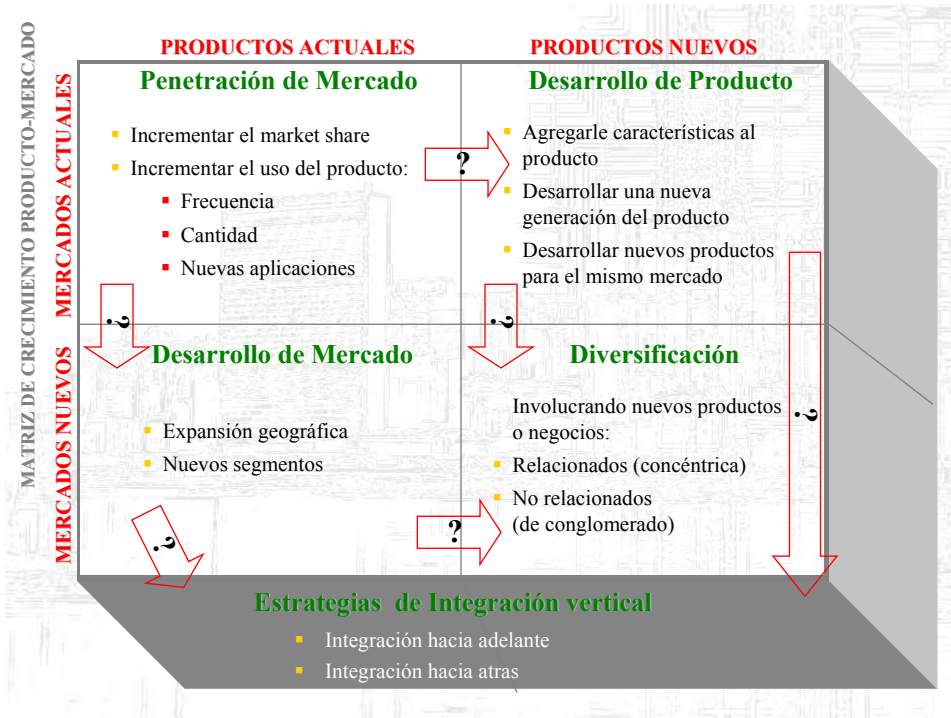
## ■ Paso 4: formulación de estrategias (cont.)

### ■ *Estrategia Corporativa – modelo de análisis:*

#### ■ *Matriz Producto-Mercado*

- Para crecer, las empresas deben considerar ambos aspectos mercado y producto.
- La matriz de producto-mercado representa las opciones disponibles considerando los mercados y productos.
- Es importante mencionar que para cada estrategia de crecimiento existe un nivel y estrategia de inversión.
  - Inversión para entrar o crecer
  - Inversión para mantener la posición actual
  - Ordeñar el negocio, evitando la inversión
  - Salida

Lionel E. Pineda L.



66/96

## Proceso de administración estratégica (cont.)

### ■ Paso 4: formulación de estrategias (cont.)

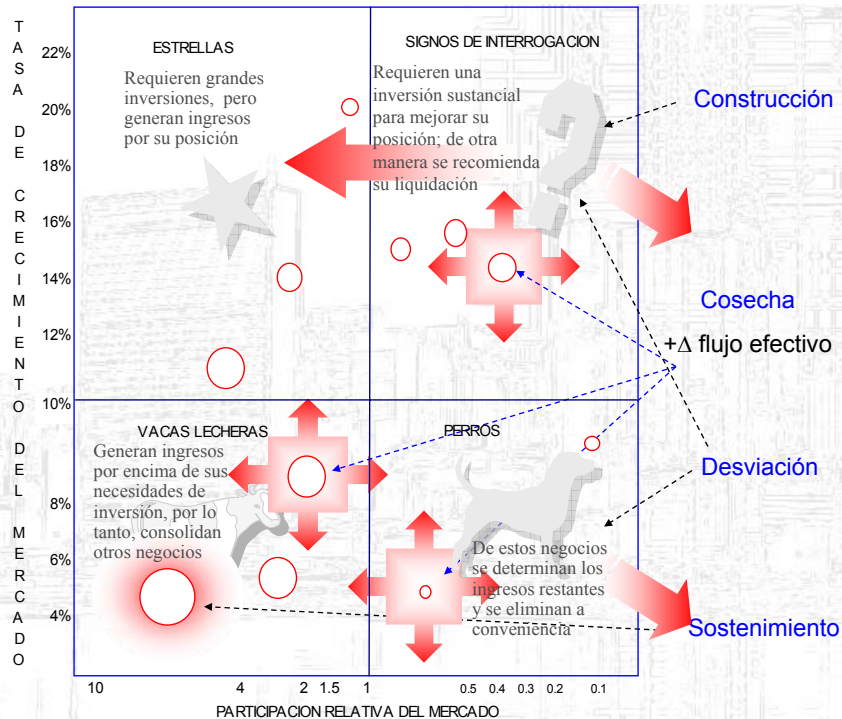
- Análisis de Cartera: **Matriz BCG** (Boston Consulting Group) – usada para analizar y comunicar la estrategia corporativa
  - Usando este modelo, una unidad estratégica de negocio (UEN) puede ser clasificada acorde a dos factores: su *participación relativa de mercado* (fortaleza relativa), y la *tasa de crecimiento del mercado* (posición competitiva) en dónde la UEN opera.
  - Las **Unidades Estratégicas de Negocios**, UEN – son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito.

## PARTICIPACION RELATIVA DE MERCADO



- Estos factores están divididos en alta y baja categoría.
- El resultado de la división de 2x2 genera 4 cuadrantes que representan las distintas categorías de la UEN o los principales productos.
- Cada categoría tiene asignado un nombre que refleja el market share, la tasa de crecimiento del mercado, las necesidades de efectivo, la generación de ventas y las estrategias apropiadas.

Una compañía deberá buscar un balance en el portafolio de sus UEN con la mezcla de estrellas, vacas, signos de interrogación, pero preferentemente sin perros.

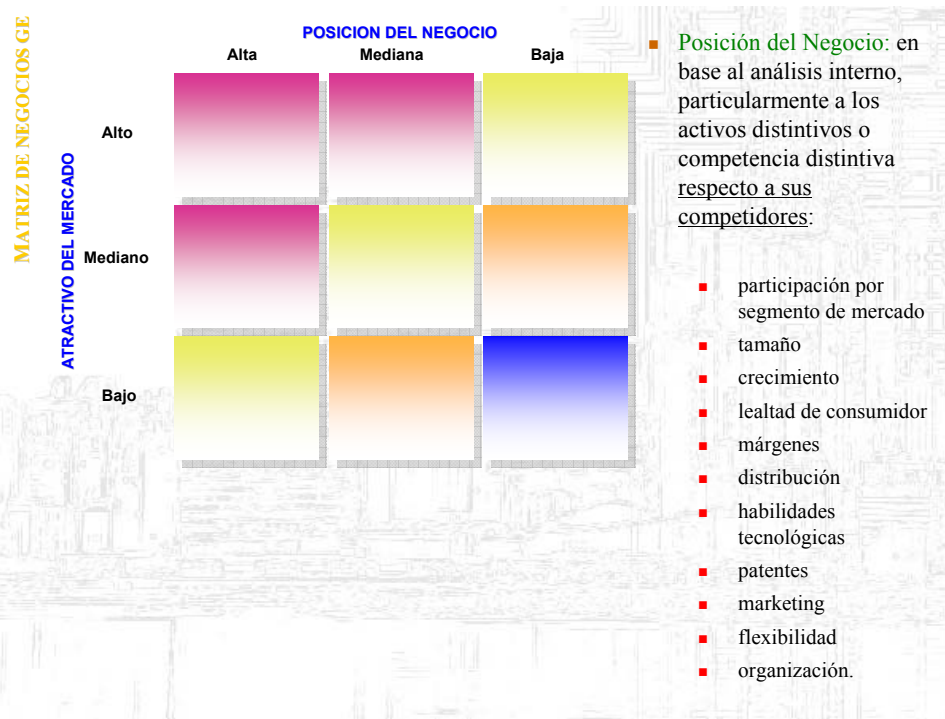


# Proceso de administración estratégica (cont.)

## ■ Paso 4: formulación de estrategias (cont.)

- Análisis de Cartera: **Matriz General Electric** (GE) – más completa que la BCG debido al uso múltiple de factores de éxito.
  - El gerente puede clasificar sus UEN o sus principales productos basado en dos factores, el **atractivo del mercado** y la **posición del negocio**. Es una forma estructurada de análisis conjunto de las oportunidades del mercado y la fortalezas de la empresa.
  - La meta es desarrollar una estrategia que explote las fortalezas de la empresa y las debilidades del competidor y neutralice las debilidades de la empresa y fortalezas del competidor

Lionel E. Pineda L.



# MATRIZ DE NEGOCIOS GE

## ATRACTIVO DEL MERCADO



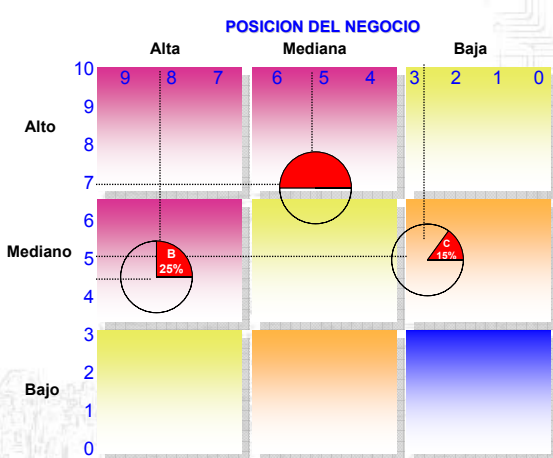
¿qué tan atractivo es el mercado para un competidor en términos del flujo de efectivo que pueda generar?

■ **Atractivo del mercado:** en base a las cinco fuerzas competitivas, se pueden agregar los análisis del consumidor, competidores y el medio ambiente externo:

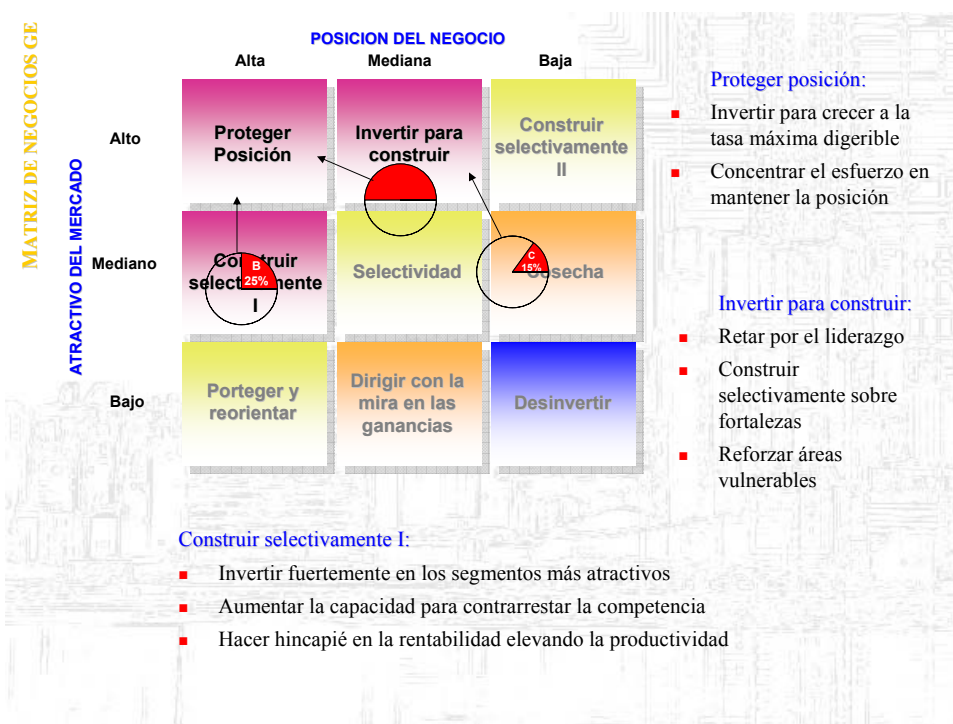
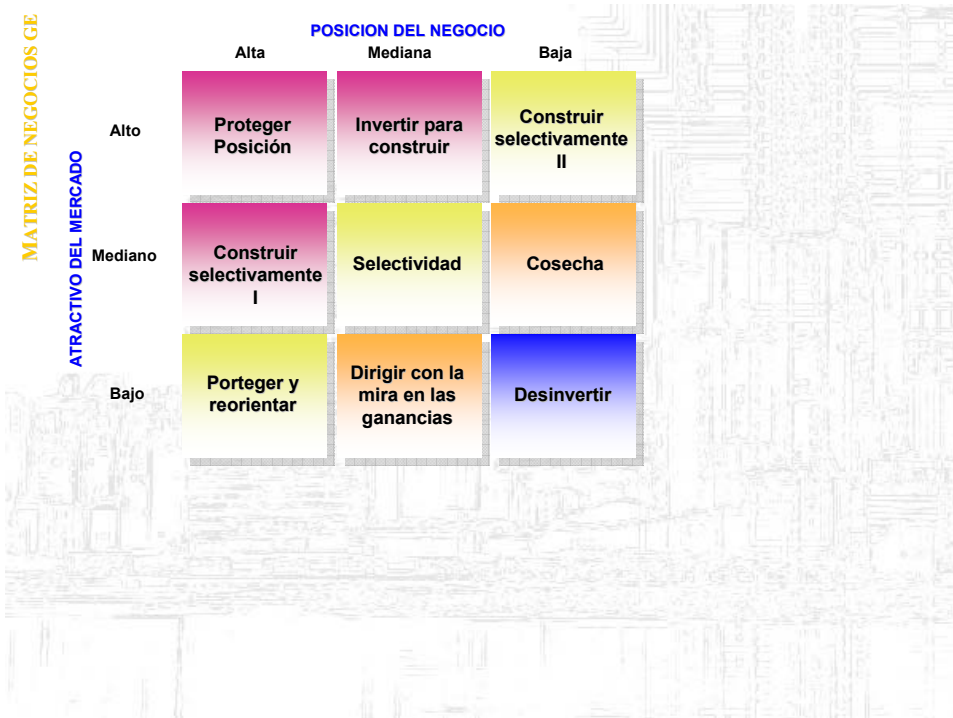
- tamaño
- crecimiento
- nivel de satisfacción de los clientes
- competencia: cantidad, tipo, efectividad, compromiso
- niveles de precio
- rentabilidad
- tecnología
- regulaciones gubernamentales
- sensibilidad a las tendencias económicas.

# MATRIZ DE NEGOCIOS GE

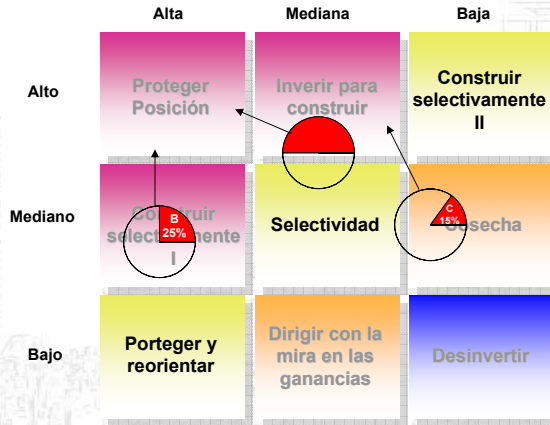
## ATRACTIVO DEL MERCADO



ATRACTIVO DEL MERCADO	PESO	UEN A	UEN B	UEN C
CRECIMIENTO COMPETENCIA	0.3	8	2.4	.6
TAMAÑO SECTOR INDUSTRIAL	0.3	6	1.8	.9
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0.2	4	.8	1
SENSIBILIDAD A TENDENCIAS ECON.	0.2	9	1.8	2
	1.0	6.8	4.5	5.1
POSICIÓN DEL NEGOCIO				
LEALTAD DEL CONSUMIDOR	0.3	5	1.5	10
PARTICIPACIÓN REL. DE MERCADO	0.3	9	2.7	9
CRECIMIENTO DE VENTAS	0.2	3	.6	8
HABILIDAD EN MERCADEO	0.2	2	.4	5
	1.0	5.2	8.3	2.7
PARTICIPACION DE VENTAS		50%	25%	25%



POSICION DEL NEGOCIO



Construir selectivamente II:

- Especializarse en fortalezas limitadas
- Buscar forma de superar debilidades
- Retirarse si no hay indicios de crecimiento sostenible

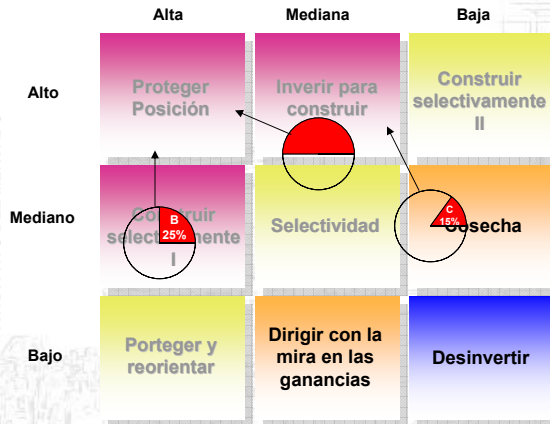
Selectividad / Dirigir con la mira en las ganancias:

- Proteger programa existente
- Concentrar inversiones en segmentos de buena rentabilidad y riesgos relativamente bajos

Proteger y reorientar:

- Dirigir con la mira en las ganancias actuales
- Concentrarse en segmentos atractivos
- Defender fortalezas

POSICION DEL NEGOCIO



Expansión limitada o cosecha:

- Buscar formas de expandirse sin mucho riesgo; sino minimizar la inversión y racionalizar las operaciones

Dirigir con la mira en las ganancias:

- Proteger la posición en los segmentos más rentables
- Modernizar la línea de productos
- Minimizar la inversión

Desinvertir:

- Vender en el momento en que el efectivo sea máximo
- Recortar costos fijos y evitar mientras tanto las inversiones

# Proceso de administración estratégica (cont.)

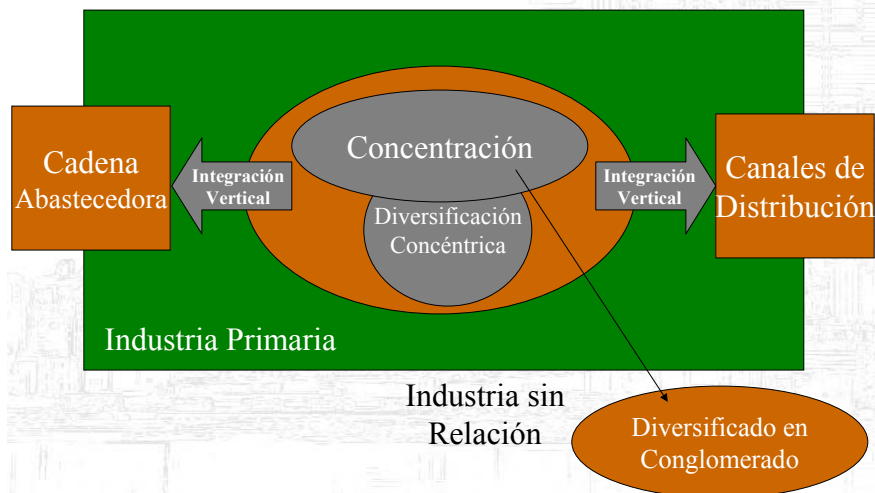
## ■ Paso 4: formulación estratégica (cont.)

### ■ *Tendencias en estrategias corporativas*

- La ola de fusiones y adquisiciones ya sea concentrándose en una industria o con un portafolio diversificado
- Implementar una estrategia de diversificación depende de las circunstancias individuales
  - Diversificación sin relación puede lesionar a la corporación
  - Diversificación puede ayudar a competir en una industria de bajo crecimiento, madura o amenazada
- Las organizaciones tienen un mejor desempeño si utilizan una estrategia de diversificación concéntrica

Lionel E. Pineda L.

# Resumen de las Estrategias Corporativas



Lionel E. Pineda L.

## Proceso de administración estratégica (cont.)

### ■ Paso 4: formulación de estrategias (cont.)

- **Estrategia de negocios** – define la mayoría de acciones usadas para construir y fortalecer una posición competitiva
  - **Liderato en costos (bajo costo)**
  - **Alto valor percibido (diferenciación)**
  - **Enfoque (alta segmentación)**
- *A nivel de la unidad estratégica de negocio es donde se crea la ventaja competitiva*

Lionel E. Pineda L.

## Bases para una Ventaja Competitiva

- Una ventaja competitiva se basa en la habilidad distintiva de la empresa (*recursos y capacidades clave*).
- **Cómo se compite: liderato en costos ó alto valor percibido**
  - estrategia de mkt, estrategia de posicionamiento, estrategia de manufactura, estrategia de rrhh, etc.
- **Dónde se compite (campo competitivo):**
  - mercados, segmentos, alcance vertical, alcance geográfico, producto y/o servicios
- **Contra quién se compite: selección del competidor**
- **Cómo se implementa y ejecuta:**
  - estructura organizacional; sistemas/procesos; inversiones y/o desinversiones estratégicas; gente, cultura y liderazgo
- **Debe ser *sustancial*, para hacer la diferencia**
- **Debe ser *sostenible*, para encarar los cambios del ambiente externo y las acciones de los competidores**
- **Debe ser *apalancada*, de ser posible, en los atributos visibles de un negocio que influyan a los consumidores**

Lionel E. Pineda L.

## Conclusiones sobre la ventaja competitiva

- Las ventajas competitivas son incrementalmente transitorias. Las ventajas competitivas siguen la "Ley de Némesis", que en síntesis significa que cada ventaja alberga en si misma su propia destrucción.
- Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla.
- Muy pocas ventajas podrán mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo veremos como van siendo remplazadas por otras.
- En algunos terrenos donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo. Pero en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las ventajas competitivas se acelera.
- El papel de los gerentes no debe ser entonces, dedicarse a buscar unas ilusorias ventajas estáticas inexpugnables, sino *construir organizaciones* que busquen continuamente nuevas fuentes de ventaja competitiva.
- Nuestra tarea como estrategas, no es otra que, encontrar antes que nuestros rivales una oportunidad y al mismo tiempo retardar la erosión de las ventajas que tenemos actualmente.

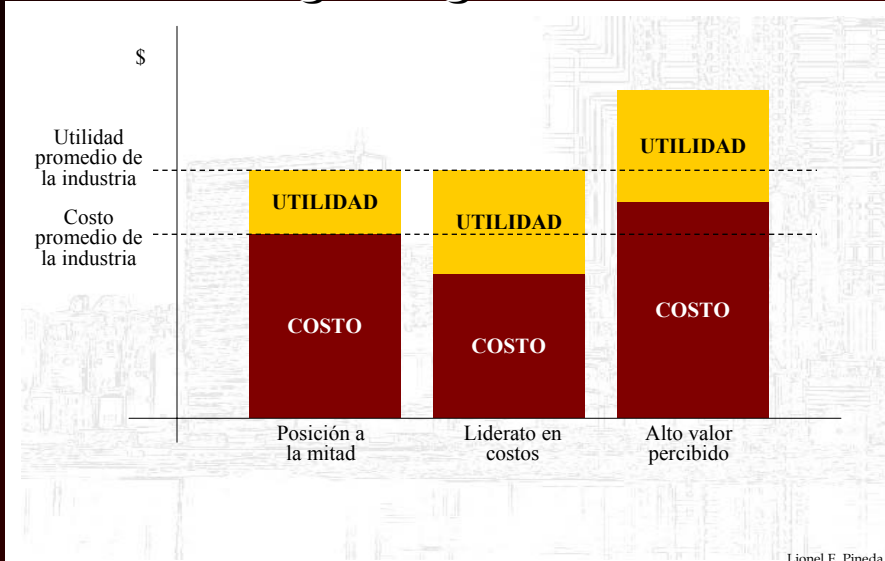
Lionel E. Pineda L.

## Las Estrategias Genéricas (Michael Porter)



Lionel E. Pineda L.

## Rentabilidad en las estrategias de negocio genéricas



## Alto valor percibido (Diferenciación)

- Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único, trasladando valor al cliente.
- Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas:
  - diseño o imagen de marca,
  - en tecnología,
  - en características muy particulares,
  - en servicio al cliente,
  - cadena de distribuidores, o
  - en otras dimensiones.
- Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial.

## Alto valor percibido (Diferenciación)

### Habilidades y Recursos Necesarios

- Fuerte habilidad en comercialización.
- Ingeniería del producto
- Instinto creativo.
- Fuerte capacidad en la investigación básica.
- Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad.
- Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios.
- Fuerte cooperación de los canales de distribución

### Requisitos Organizacionales Comunes

- Fuerte coordinación entre las funciones de I & D, desarrollo del producto y comercialización
- Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.
- Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.

Lionel E. Pineda L.

## Liderato en Costos (bajo costo)

- Requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de:
  - producir grandes volúmenes
  - empeño en la reducción de costos basados en la experiencia
  - rígidos controles de costo y de los gastos indirectos
  - evitar las cuentas marginales
  - minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.
- Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Lionel E. Pineda L.

## Liderato en Costos (bajo costo)

### Habilidades y Recursos Necesarios

- Inversión constante de capital y acceso al capital
- Habilidad en la Ingeniería del proceso.
- Supervisión intensa de la mano de obra
- Productos diseñados para facilitar su fabricación.
- Sistemas de distribución de bajo costo.

### Requisitos Organizacionales Comunes

- Rígido control de costos
- Reportes de control frecuentes y detallados
- Organización y responsabilidades estructuradas.
- Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.

Lionel E. Pineda L.

## Enfoque (alta segmentación)

- Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico;
- Igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector.
- Se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad y eficiencia que sus competidores.
- La empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o ambos, aún cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad.

Lionel E. Pineda L.

## Enfoque (alta segmentación)

### Habilidades y Recursos Necesarios

- Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

### Requisitos Organizacionales Comunes

- Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

Las estrategias genéricas también pueden requerir diferentes estilos de liderazgo y pueden traducirse en muy diferentes culturas y atmósferas empresariales. Con lo cual atraerán a diferentes clases de personas.

Lionel E. Pineda L.

## Elementos de la estrategia competitiva



Lionel E. Pineda L.

# Identificación y selección de la estrategia

## ■ *Criterios de selección:*

1. Considerar los escenarios sugeridos por las incertidumbres estratégicas, las amenazas y oportunidades del medio ambiente.  
*Deben llevar al desarrollo de razonamientos y enunciados que orientan la formulación del plan estratégico.*
2. Perseguir una ventaja competitiva sostenible: *habilidad distintiva*
  - Explotar nuestras fortalezas o las debilidades de nuestros competidores
  - Neutralizar nuestras debilidades o las fortalezas de nuestros competidores
3. Consistencia con la misión, visión, valores y objetivos organizacionales
  - Alcanzar un retorno sobre la inversión a largo plazo
4. Factibilidad
  - Solo necesite de recursos disponibles
  - Compatible con la organización interna

Lionel E. Pineda L.

# Proceso de administración estratégica (cont.)

## ■ Paso 4: formulación de estrategias (cont.)

### ■ *Criterios de selección:* (cont.)

5. Considerar la relación con otras estrategias dentro de la corporación o empresa
    - Fomentar el balance del portafolio de productos
    - Flexibilidad
    - Explotar sinergia
- **Estrategia Funcional** – éstas corren por cuenta de c/u de las áreas funcionales de la empresa para apoyar la estrategia de negocios
- Asegura que los departamentos operen de manera consistente con las estrategias del negocio (Operaciones, MKT, I&D, MIS, RRHH, Finanzas)



Lionel E. Pineda L.

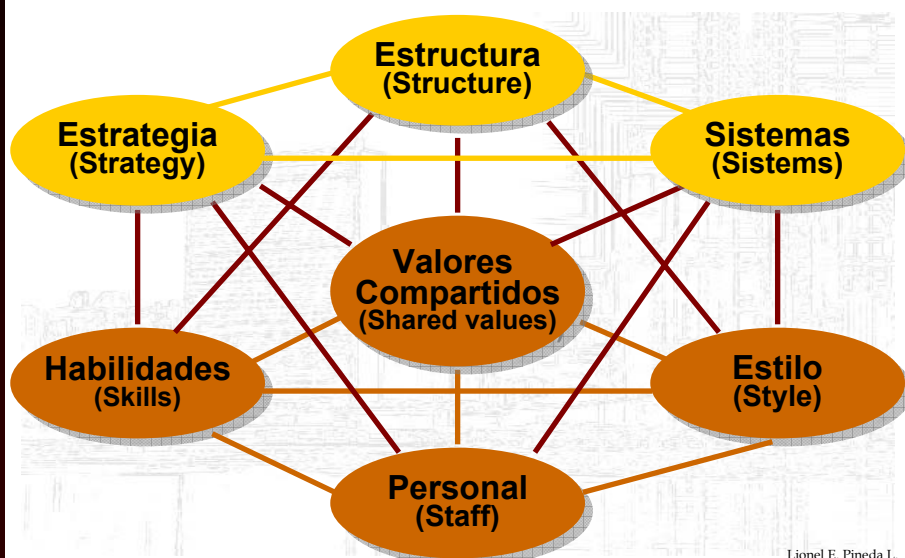
## Proceso de administración estratégica (cont.)

### ■ Paso 5: implementación de estrategias

- Las organizaciones están adoptando una perspectiva más amplia respecto la implementación.
  - Organización, tecnología, recursos humanos, sistemas de información, cultura organizacional y estilo de liderazgo.
- Las organizaciones han ampliado el proceso más participativo de la administración estratégica para la implementación.

Lionel E. Pineda L.

## Implementación: La estructura de las siete S de McKinsey



Lionel E. Pineda L.

# Pasos en la implementación de la estrategia



## Proceso de administración estratégica (cont.)

### ■ Paso 6: control estratégico

- Diseñado para apoyar a gerentes en el proceso de evaluación del avance de la organización en esta estrategia
  - Cuando existan discrepancias tome las acciones correctivas
  - El sistema debe alentar las operaciones eficaces que sean consistentes con el plan
  - Se debe incluir algún tipo de presupuesto para supervisar y controlar los desembolsos financieros más importantes.
    - **presupuesto estratégico** – usado para crear y mantener eficacia a largo plazo
    - **presupuesto operacional** – monitoreado para lograr eficiencia en corto plazo
- Lionel E. Pineda L.