ANÁLISIS ESTRATÉGICO

IN42A-03

Karla Carrasco J.

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Agenda

- Análisis Estratégico
  - Definiciones previas
  - Proceso de Planificación Estratégica de Negocios
    - Misión del Negocio
    - Análisis Externo
      - Modelo de 5 Fuerzas de Porter
    - Análisis Interno
  - Modelo Delta

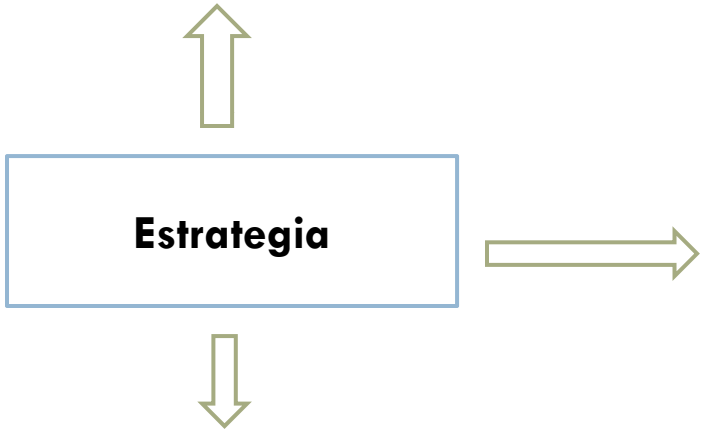
Definiciones : Estrategia

- Es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explorar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva

- Abarca el propósito de toda la organización

Definiciones : Estrategia

Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo, dentro de cada uno de sus negocios en entornos competitivos



Responde a:
- Neutralizar amenazas
- Corregir debilidades
- Aprovechar oportunidades
- Explotar fortalezas

Objetivo:
Buscar oportunidades que puedan posicionar a la empresa con una ventaja competitiva que le permita obtener utilidades superiores al promedio

Definiciones : Planificación Estratégica

- Proceso organizacional que apunta a especificar la estrategia de una firma y la asignación de tareas y responsabilidades para llevarla a cabo.

- Relación con la Evaluación de Proyectos:
  - La planificación da origen a proyectos de inversión. El proyecto es parte de una estrategia general (alineamiento)
  - Algunas veces una nueva idea da origen a una nueva estrategia.

Definiciones: Planificación Estratégica

Corporativo	*A*borda las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa.
De Negocios	Las decisiones se centran en un negocio específico y en asegurar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.
Funcional	Consolidan los requerimientos funcionales (finanzas, sistemas, personal, etc.) exigidos por un conjunto de negocios nivel

Definiciones

- Competitividad Estratégica
  - Es alcanzada por una empresa, cuando formula una estrategia que crea valor y la aplica con éxito.

- Ventaja Competitiva Sostenida o Sustentable:
  - Se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo

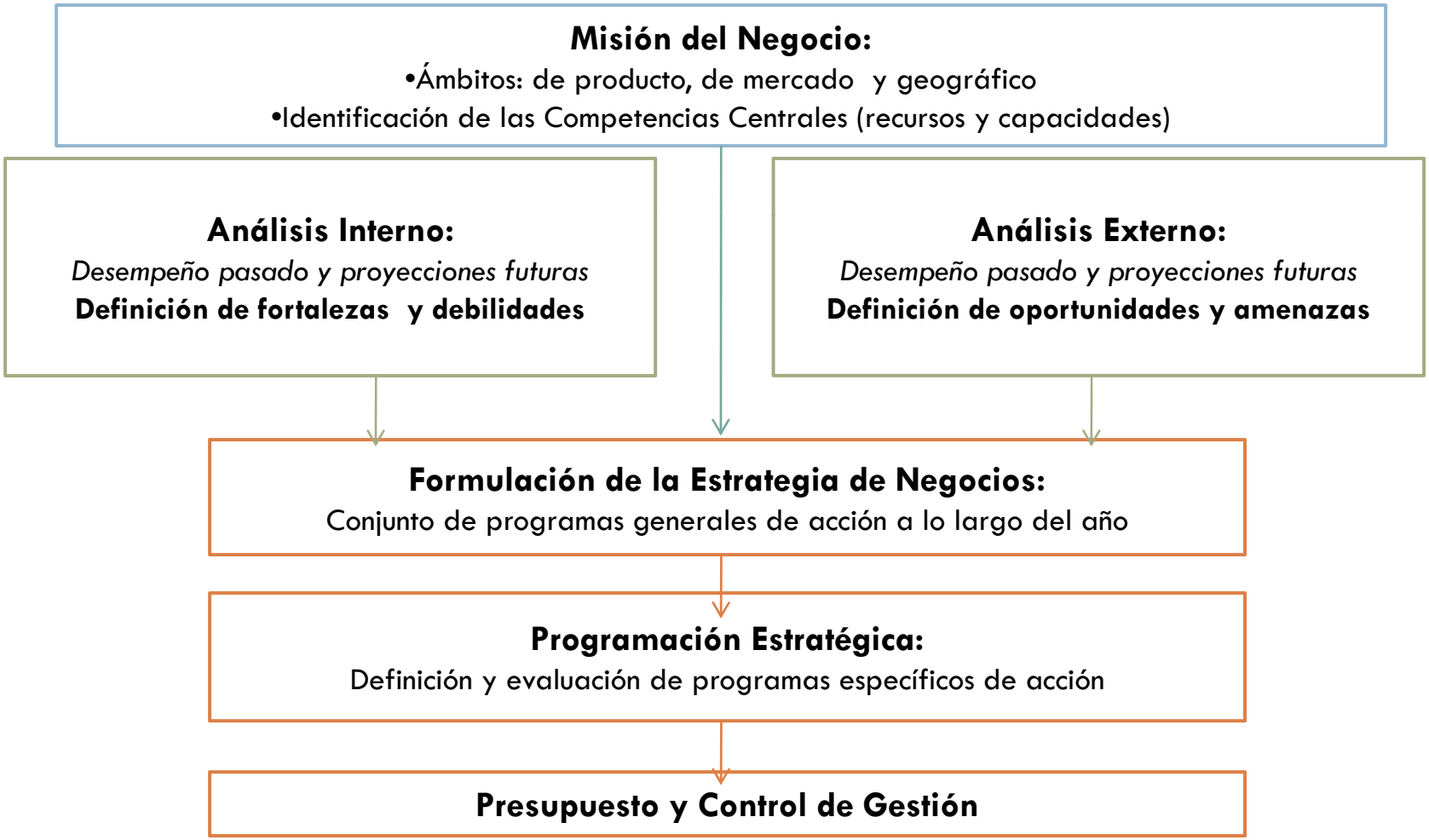
Definiciones

- Recursos
  - Insumos que intervienen en el proceso de producción de una empresa
- Capacidad
  - Aptitud que un conjunto de recursos tiene para desempeñar una tarea o una actividad en forma integrada
- Competencias Centrales
  - Recursos y capacidades que sirven de fuente de la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales

"No existe la ventaja competitiva, ni el éxito que duren para siempre. Los ganadores son los que no cesan de moverse. La única constante de nuestro negocio es que todo está cambiando. Tenemos que llevar la delantera en el juego"

Michael Dell, CEO de Dell Computer Corporation

Proceso de Planificación Estratégica de Negocios



Misión del Negocio y Visión

Misión:

- Es un enunciado de los negocios actuales y los esperados a futuro y una definición del modo de lograr liderazgo competitivo
- Descripción sobre:
  - Productos actuales y esperados
  - Mercados actuales y futuros
  - Cobertura geográfica del negocio, actual y futuro
  - Ventaja competitiva

Visión:

Es la "memoria de futuro", corresponde al norte que se piensa alcanzar o como la perspectiva de la empresa.

Análisis Externo

- Las empresas entienden su entorno externo cuando adquieren información de diversas partes y creando su propia base de conocimientos y capacidades sobre:
  - Competidores
  - Clientes
  - Otras partes interesadas

- Recordemos que nos encontramos analizando entornos externos turbulentos, complejos y globales; para ello se recurre al proceso de análisis del entorno externo

Análisis del Entorno Externo

Búsqueda	• Detectar los primeros indicios del cambio y las tendencias del entorno • Deben ser actividades acorde con el contexto de la organización
Observación	• Descifrar su significado gracias a la vigilancia permanente en busca de cambios y tendencias del entorno • Se refiere a perfilar tendencias • El monitoreo correcto exige identificar las partes interesadas
Pronóstico	• Proyecciones viables de lo que podría ocurrir como consecuencias de los cambios y las tendencias detectadas en las etapas anteriores
Evaluación	• Establecer los tiempos y la importancia de los cambios y las tendencias del entorno, para la administración estratégica de la empresa, para que esta pueda establecer sus tiempos.

Análisis Externo

- Industria:
  - Grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos cercanos

- Análisis Competitivo de la Industria:
  - Captar los factores estructurales que definen perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo.
  - Identificar y caracterizar conducta de los competidores.
  - El marco más influyente y uno de los más utilizados es el modelo de Porter.

Modelo de las 5 Fuerzas (Porter)

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial

Amenaza de compañías de nuevo ingreso

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Identificación de la marca
- Requisitos de capital
- Costo por cambiar
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas de costos, independientemente de la escala
- Política del gobierno (protección, regulación)

Barreras al Ingreso

- Cabe esperar fuertes represalias cuando la empresa existente tiene: mucho capital invertido en la industria, cuando tiene bastantes recursos y do. cuando el crecimiento de la industria es poco o limita

Represalias esperadas

Poder de negociación de los proveedores

- Un grupo de proveedores es poderoso cuando:
  - Dominado por unas cuantas compañías grandes y está más concentrado que la industria a la que vende
  - Sus productos no tienen sustitutos satisfactorios
  - Las empresas de la industria no son un cliente significativo para el grupo de proveedores
  - Los bienes de los proveedores son fundamentales para que los compradores logren éxito en el mercado

Poder de negociación de los proveedores

- Un grupo de proveedores es poderoso cuando:
  - Si decidieran cambiar, la eficacia de los productos de los proveedores representaría un costo elevado para las empresas que lo hicieran
  - Plantea una amenaza creíble sobre la posibilidad de integrarse hacia adelante en la industria de los compradores. La credibilidad es más real cuando lo proveedores tienen suficientes recursos y proporcionan un producto sumamente diferenciado

Poder de negociación de los compradores

- Los clientes son poderosos cuando:
  - Compran una parte sustantiva del producto total de la industria
  - Las ventas del producto representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor
  - Pueden cambiar de un producto a otro con poco costo o ninguno
  - Los productos de la industria no son diferentes o son estándar y los compradores plantean una amenaza creíble de integrarse hacia atrás en la industria de los vendedores

Amenaza de los Productos Sustitutos

- Los sustitutos representan una fuerte amenaza cuando:
  - Los clientes no tienen un gran costo por cambiar
  - Precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y su capacidad de resultado son iguales o superiores a las del producto que compite con ellos.

Intensidad de la Competencia entre Rivales

Muchos competidores o rivales equilibrados	• Mayor rivalidad en empresas con un excesivo o muy bajo número de empresas
Crecimiento lento de la industria	• Empresas en crecimiento se enfocan en aumentar su base de cliente, pero una vez que se estanca el crecimiento comienzan a buscar cómo capturar los clientes de la competencia
Costos de almacenaje y costos fijos muy altos	• Empresas tratan de utilizar al máximo su capacidad productiva, sin embargo toda la industria se ve con un exceso de capacidad, seguido por una rivalidad intensa
Ninguna diferencia en el producto o servicio o poco costo por cambiar	• Cuando los productos son de primera necesidad la rivalidad se intensifica, ya que la decisión de comprar se basa en el precio

Análisis Interno

- Intenta identificar el conjunto de factores (recursos, capacidades y competencias centrales) que determina la posición competitiva que va a adoptar el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible

- En la economía global, los factores tradicionales (costo del trabajo, acceso a recursos financieros y materias primas, mercados protegidos o reglamentados) aún son fuente de ventaja competitiva, pero en menor grado que antes

Análisis Interno

- Cuando la empresa explota sus competencias centrales y cumple con las exigentes normas de la competencia global, crea valor para sus clientes.

- Se mide el valor de un producto en razón de los atributos y características de su desempeño que los clientes están dispuestos a pagar.

Análisis Interno

Existen condiciones que afectan las decisiones de los administradores con relación a los recursos, capacidades y competencias centrales

Incertidumbre	Complejidad	Conflictos internos de la Organización
• Características del entorno general y el de la industria, • Los actos de la competencia • Preferencias de los clientes	• Causas interrelacionadas que configuran los entornos de la empresa y la forma de percibirlos	• Entre las personas que toman las decisiones administrativas y aquellas que son afectadas por las decisiones

Recursos

- Cubren todo un espectro de fenómenos de los individuos, las sociedades y las organizaciones

- Es la conjunción exclusiva de recursos la que la produce una ventaja competitiva

- Los podemos clasificar en:
  - **Tangibles,** bienes que podemos ver y contar
  - **Intangibles,** bienes que normalmente tienen profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando en el tiempo.

Recursos

Tangibles

- Financieros
- De la organización
- Materiales
- Tecnológicos

Intangibles

- Humanos
- Para innovar
- De la reputación

Capacidades

- Permiten a la empresa asignar recursos que han sido integrados, a propósito, con el objeto de alcanzar un estado final deseado.

- El fundamento de muchas capacidades radica en las habilidades y conocimientos de los empleados de una empresa, y con frecuencia, también en la experiencia de las funciones.

- Áreas funcionales:
  - Distribución
  - Recursos humanos
  - Sistemas administrativos de información
  - Marketing
  - Administración
  - Producción
  - Investigación y desarrollo

Competencias Centrales

- Las competencias centrales que distinguen a una Compañía, surgen con el paso del tiempo en razón del proceso organizacional para acumular distintos recursos y capacidades y para destacarlos

- Si la empresa apoya y estimula más de 4 competencias centrales tal vez no pueda enfocar las cosas de la forma necesaria para explotar plenamente sus competencias en el mercado

Análisis de la Cadena de Valor

- Metodología para analizar las capacidades de una firma, entendiendo cuáles partes de sus operaciones crean valor y cuáles no lo hacen.

- Se definen dentro de la empresa:
  - **Actividades principales:** necesarias par fabricar un producto, venderlo y distribuirlo entre los compradores y brindarle servicio después de la venta
  - **Actividades de apoyo:** brindan el soporte necesario para quelas actividades primarias se realicen.

- Su objetivo: "Sumar tanto valor como sea posible, de la forma más barata posible y, sobre todo, captarlo"

Competencias Centrales

4 criterios para medir una ventaja competitiva sostenible

Valiosas

- Permite explotar las oportunidades de la empresa o neutralizar las amenazas de su entorno externo

Raras

- Pocas empresas más cuentan con ellas

Caras de Imitar

- Históricas: un nombre de marca o cultura de la organización
- Causa ambigua: causas y usos de la competencia no están muy claros
- Complejidad social: relaciones interpersonales, confianza y amistad entre administradores, proveedores y clientes

Insustituibles

- No tienen equivalente estratégico

Análisis de la Cadena de Valor

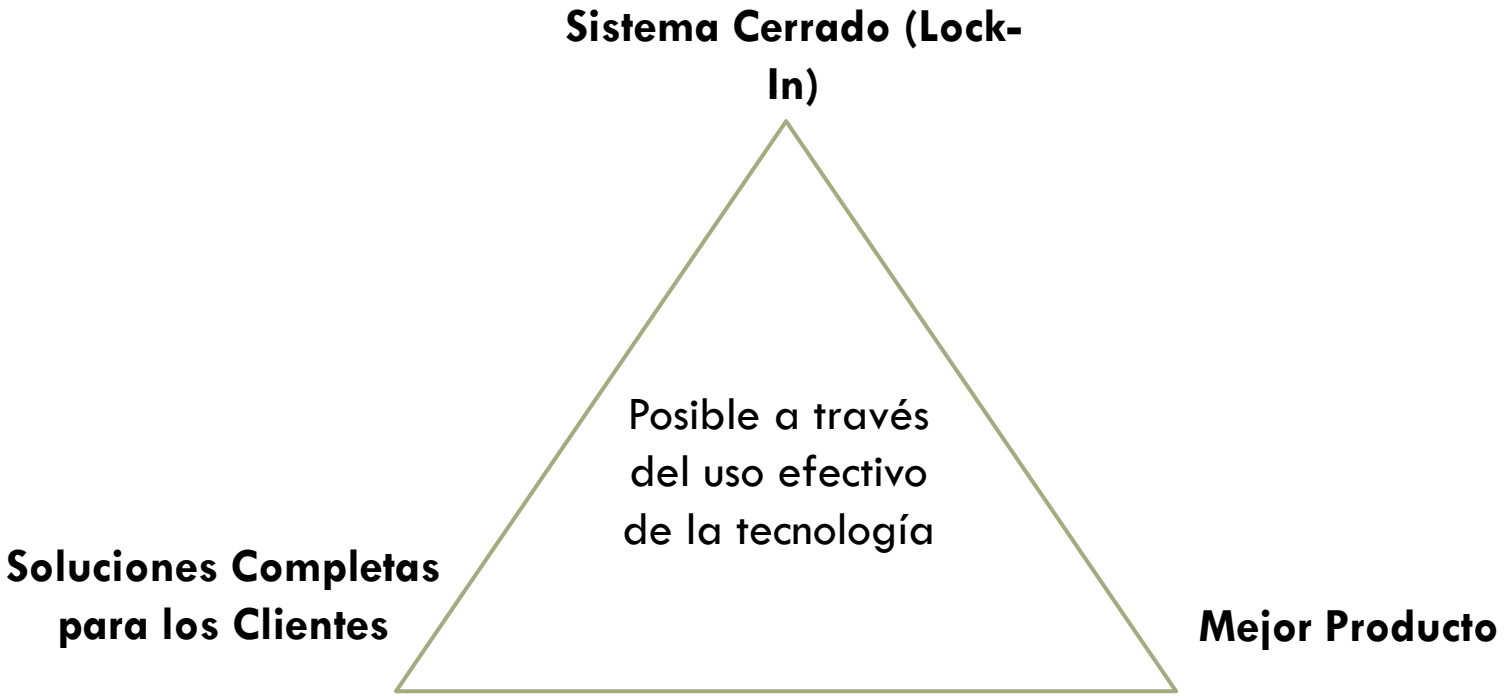
Modelo Delta

- Dentro de la literatura relacionada a estrategias de negocios, podemos mencionar:
  - 1980's: Posicionamiento Competitivo de Michael Porter, que afirma que sólo existen dos formas de competir (liderazgo en costos y diferenciación de productos)
  - 1990's: Modelo Basado en los Recursos, afirma que la atención se debe focalizar a la empresa y el valor derivado de los recursos, capacidades y competencias.

- Sin embargo, en los últimos años, Arnoldo Hax y Dean Wilde, han desarrollado el Modelo Delta, que no se contrapone a lo anterior, sino que busca como dichos elementos pueden contribuir al desarrollo de una potente estrategia de negocios; pero focalizando la mirada en el **cliente**

Modelo Delta

- Posiciona en el centro de la gestión y de la estrategia al cliente (cómo atraerlo, satisfacerlo y retenerlo)



Modelo Delta

Mejor Producto

- Fzas. Estratégicas impulsoras:
  - Cadena eficiente de producción y distribución (asegurando bajos costos de infraestructura)
  - Capacidad interna para desarrollar nuevos productos
  - Asegurar canales de distribución, que transporten en forma masiva a los mercados objetivos
- Riesgo de caer en productos "commodity"

Soluciones Completas para los Clientes

- Entregar soluciones de portafolios de productos y servicios que representen un valor único para un cliente determinado
- Fzas. Estratégicas Impulsoras:
  - Cadena formada por la empresa, clientes y proveedores claves
  - Capacidad de realizar un desarrollo conjunto con el cliente

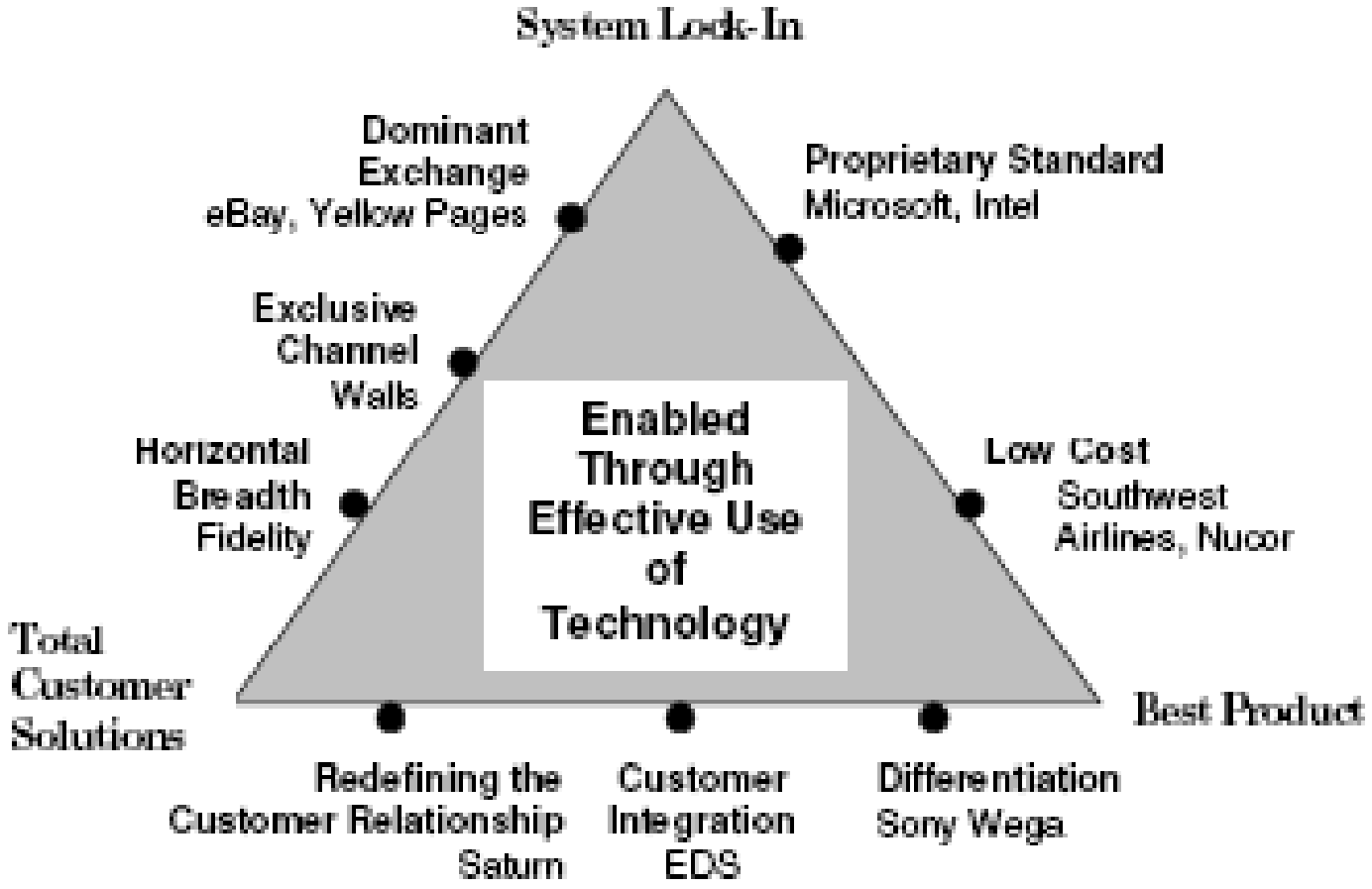
Lock-In

- Sistema estratégico más importante
- Toda la red es el foco (proveedores, empresa, clientes, canales de producción y distribución, etc)
- Asegura barreras de salida a los clientes y barreras de entrada a la competencia

Modelo Delta

- La fórmula:
  - Concentrarse en el cliente. Segmentar (clasificar) a los clientes y tener un conocimiento a cabalidad de la situación económica
  - Definir la estrategia más apropiada que determina el programa de acción a seguir. Asegurase de los alineamientos con los tres procesos adaptativos.
  - Seleccionar la estrategia más apropiada posicionándose entre las tres opciones (en general las empresas utilizan estrategias mixtas)

Modelo Delta



ANÁLISIS ESTRATÉGICO

IN42A-03

Karla Carrasco J.

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE