

ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Miguel Ángel Martínez Martínez

**Profesor del Departamento de Ciencias
Empresariales de la Universidad de Alcalá**

R. 37936
N. 38443



ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

(C) MAM Material Docente uso exclusivo alumnos Universidad

Planificación Estratégica de la
Empresa (I) (c) MAMartínez

© Miguel Ángel Martínez Martínez
Septiembre de 2004.
Depósito Legal: M-50640-2004
ISBN: 84-89456-50-X

Impreso: C.E.R.S.A.
C/Santa Leonor , 63 2º H
28037 Madrid
Tel. 91 327 22 14
www.publicarya.com

ÍNDICE	Página
Presentación , fines y utilización del material docente.	5
Autor	5
El estudio de la planificación estratégica de la empresa. Sus objetivos.	6
1. Planificación empresarial :concepto y relación con el proceso directivo.(BIBLIOG. Material docente y textos escritos entregados a alumnos. “Casos Prácticos de management estratégico”, M. A. Martínez)	7
1.1 La planificación en el sistema de dirección empresarial.	8
1.2 Orientaciones de la planificación empresarial.	16
1.3 Planificación y objetivos en la empresa.	24
2. Estrategia y planificación empresarial.(BIBLIOG. Material docente y textos entregados a los alumnos. “Dirección estratégica”, R. M. Grant)	29
2.1 Competitividad y planificación empresarial.	30
2.2 La estrategia empresarial.	35
2.3 El proceso de planificación empresarial.	41
3. Análisis estratégico (BIBLIOG. Material docente y textos entregados a los alumnos. ”Dirección estratégica”, R M. Grant y “Casos prácticos de management estratégico”, M.A.Martínez)	47
3.1 Análisis del entorno empresarial.	48
3.2 Análisis interno de la empresa.	56
3.3 Modelos integrales de análisis estratégico.	65
3.4 Sistemas de información estratégica de la empresa.	75
..	
4. Formulación y desarrollo de estrategias en el proceso de planificación. (BIBLIOG.Material docente y textos entregados a los alumnos. “Estrategia empresarial”, C. Pumpin y S. García Echevarría. “Casos prácticos de management estratégico”, M. A. Martínez)	83
4.1 La estrategia básica: su diseño y selección.	84
4.2 Orientaciones estratégicas en la práctica.	87
4.3 Estrategias e Internet.	97

5. Fijación de estrategias en el proceso de planificación. (BIBLIOG.Material docente y textos entregados a los alumnos. “Dirección estratégica”, R. Grant y “Casos prácticos de management estratégico” M. A. Martínez)	108
5.1 Implementación de estrategias.	109
5.2 Formalización de la planificación estratégica.	111
5.3 La planificación estratégica y la internacionalización de la empresa.	113
5.4 El `controlling´ estratégico.	115
6. Bibliografía y revistas recomendadas	120

Presentación, fines y utilización del material docente

El volumen que presentamos incluye el material docente básico a incluir en las clases de un curso de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA adaptado a las necesidades de la enseñanza universitaria en Administración y Dirección de Empresas.

Los esquemas, presentados a modo de transparencias, abarcan un programa dividido en cinco bloques temáticos y 17 temas, para estudiar y trabajar a lo largo de un semestre universitario durante 60 h. docentes.

Aunque su contenido está preparado para los estudios de gestión y dirección empresarial, este curso también puede seguirse por alumnos de otras ciencias sociales o experimentales, que requieran esta especialización.

Las presentaciones incluidas en esta obra, responden al programa de la asignatura cursada en quinto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Alcalá y su seguimiento precisa de la orientación de un profesor especializado en la materia, para la discusión en clases, así como del estudio de la bibliografía seleccionada y la participación en actividades prácticas de carácter complementario: casos prácticos individuales y en grupo (véase la bibliografía).

Autor

Miguel Ángel Martínez Martínez es Profesor Titular de Universidad en Alcalá de Henares. Con más de veinticuatro años de experiencia en la docencia y en la investigación. Especialista en Organización Empresarial y Estrategia, ha publicado dos libros y numerosas monografías y artículos sobre estos temas. Director académico del curso master "Executive MBA" en la Universidad de Alcalá, ha compartido estas tareas con el ejercicio profesional de diversos puestos directivos en distintas empresas multinacionales durante algo más de treinta años.

El estudio de la planificación estratégica de la empresa. Sus objetivos

Planificar es sinónimo de 'diseñar el futuro deseado'. Esta sencilla definición da una idea de la dificultad de ejecutar un proceso determinista ('ex-ante') y que sea eficaz para orientar las decisiones que conduzcan a la empresa hacia el éxito.

Su fin esencial es llevar a cabo el diagnóstico necesario sobre el ambiente que rodea a la empresa, sus posibilidades y riesgos, así como el de los potenciales competitivos que tienen sus recursos y capacidades. Con esta información y tras su análisis, el empresario debe optar por estrategias de actuación para el futuro.

El alumno reconocerá y aplicará el concepto de estrategia empresarial, para llegar a seleccionar y analizar diferentes opciones aplicables a la empresa, a sus clientes y al entorno que la rodea.

La Planificación Estratégica es una herramienta directiva para el gobierno de las instituciones, cuyo estudio requiere conjugar ciertos conocimientos teóricos con actividades de carácter práctico, cuya ejecución se recomendará al alumno durante el curso.

Por último el estudiante deberá aprender a integrar el proceso de la Planificación Estratégica dentro de los sistemas de dirección, armonizándolo con el resto de los instrumentos empleados en la toma de decisiones en la empresa: Organización, Control de Gestión, Sistemas de Información, etc.

Desde nuestro punto de vista, los principales objetivos del estudio de esta materia son:

- Reconocer los elementos determinantes de la competitividad empresarial.
- Relacionar los factores esenciales que componen un sistema de Dirección Estratégica e identificar el papel que juega la Planificación Empresarial en el mismo.
- Explicar y diferenciar los diversos modelos de planificación aplicables al ámbito empresarial.
- Plantear las etapas generales de que consta un proceso de planificación estratégica.
- Revisar las distintas modalidades de análisis del entorno y su evaluación.
- Revisar las distintas modalidades del análisis competitivo de la empresa en relación con otros agentes del mercado. Sus recursos y capacidades.
- Conocer e interpretar los distintos procedimientos de diagnóstico estratégico integral para la selección de estrategias en la práctica.
- Distinguir y clasificar los diferentes tipos de estrategias al alcance de la empresa.
- Aplicar prácticamente la metodología de la planificación estratégica a diferentes sectores o situaciones empresariales.
- Evaluar los métodos de planificación estratégica estudiados y seleccionar su adecuación a diferentes situaciones reales.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Parte 1ª

MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

(C) MAM Material Docente uso exclusivo alumnos Universidad

Parte Primera: Planificación Empresarial. Concepto. Relación con el proceso directivo

- **Tema 1 La planificación en el sistema de dirección empresarial**
- **Tema 2.Orientaciones de la planificación empresarial.**
- **Tema 3.Planificación y objetivos en la empresa.**

Tema 1

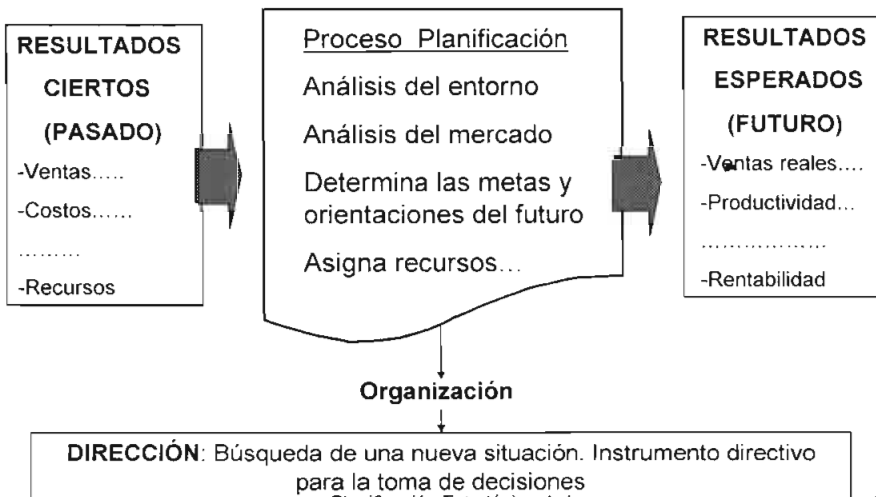
La planificación en el sistema de dirección empresarial

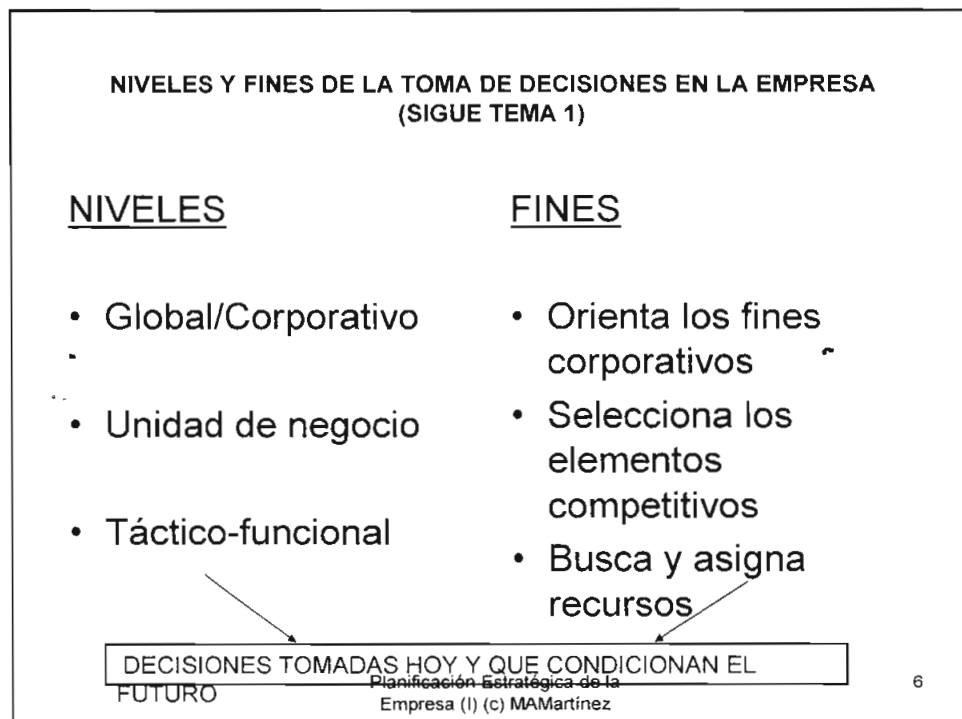
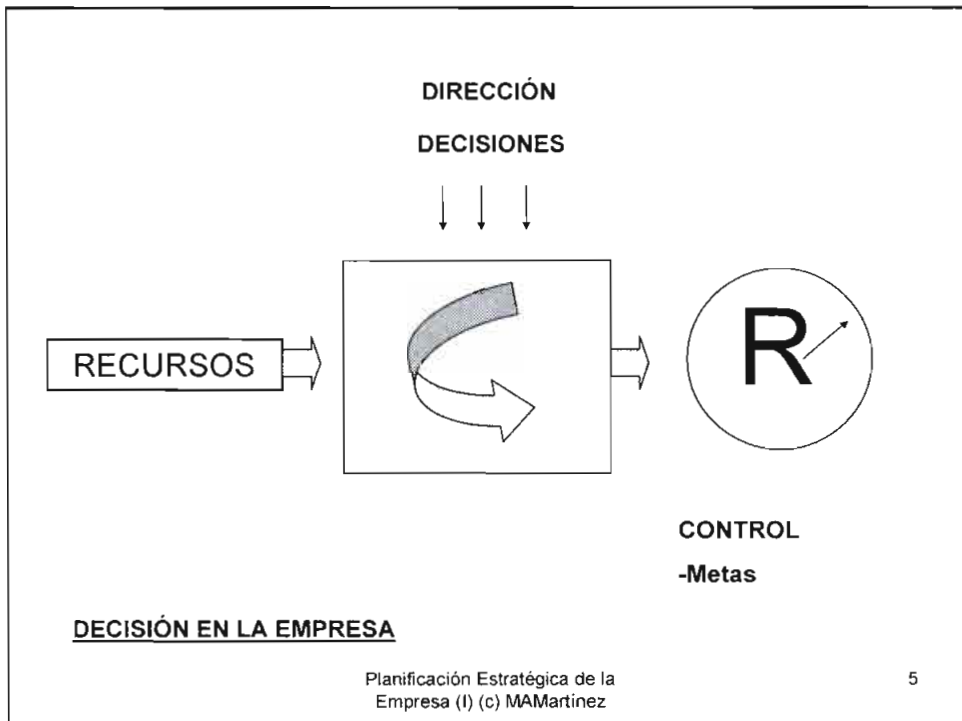
¿Qué tipo de factor empresarial representa la planificación empresarial?.....

¿Qué se entiende comúnmente por “planificar”?.....

¿La planificación y el horizonte temporal...?

PLANIFICAR.....CONFIGURAR,...DISEÑAR,.....
.....EL FUTURO DESEADO





PLANIFICACIÓN Y DECISIÓN

LA PLANIFICACIÓN ES UN PROCESO DIRECTIVO QUE RACIONALIZA LA TOMA DE DECISIONES, OBLIGANDO A CONSIDERAR (Y RECONSIDERAR) LAS REPERCUSIONES FUTURAS.....DE LAS POSIBLES DECISIONES PRESENTES.....Y DE LAS OMISIONES.....

--ENTORNO (Crecimiento, sistema financiero infraestructuras ,etc)

--MERCADO (Clientes ,productos ,distribución, etc)

--COMPETIDORES

--RECURSOS Y CAPACIDADES (propios vs competidores)



---- SELECCIÓN DE POTENCIALES COMPETITIVOS ----

DIMENSIONES DEL PROCESO DIRECTIVO

- DIMENSIÓN CORPORATIVA: FILOSOFÍA EMPRESARIAL-VALORES-CULTURA EMPRESARIAL Y ESTRATEGÍA
- DIMENSIÓN INSTRUMENTAL: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, CONTROL Y SISTEMAS DE DIRECCIÓN
- DIMENSIÓN TÁCTICA: ASIGNACIÓN DE RECURSOS

(“TRES NIVELES”)



CONCEPTOS, CONTENIDO Y FUNCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL EN EL PROCESO DIRECTIVO

RAICES:

-**Etimológicas:** *planum* (latín) superficie plana... horizonte, futuro..

proyecto, intento(Academia)....."PENSAMIENTO ANTES DE LA ACCIÓN"

-**Desde la empresa:** "HABILIDAD PARA INFLUIR Y CONTROLAR EL CAMBIO" (Mc.Farland)

PROCESO POR EL QUE LA EMPRESA PUEDE ALCANZAR EL FUTURO DESEADO.

- Identificar oportunidades
- Seleccionar alternativas de acción
- Cálculo económico "ex ante"
- Planear la asignación de recursos y

LAS METAS A CONSEGUIR (RESULTADOS)

Planificación Estratégica de la Empresa (I) (c) MAMartínez

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Proceso formalizado de toma de decisiones...que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad. (Strategor, 1995)

LA PLANIFICACIÓN COMO PROCESO

AÑO N

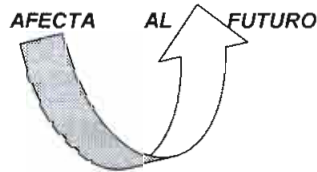
AÑO N+1

AÑO N+2

.....

PROCESO

DISEÑO
ORIENTACIONES
DE FUTURO



DIRECCIÓN

Estrategias.
Objetivos .
Planes acción

COMPROMETE PERSONAS Y RECURSOS

**TIPOS DE PROBLEMAS QUE ATIENDE LA PLANIFICACIÓN Y
RELACIÓN CON LA MODALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN**

Entorno y mercados básicamente estable :REGULARIDAD

Sistemas de planificación y previsión pro
gramada=PLANIFICACIÓN CONVENCIONAL

Entorno y mercados inestables e inciertos: TURBULENCIAS

Entornos competitivos =Uso ESTRATEGIAS

CONTENIDO DE LA FUNCIÓN PLANIFICADORA EN LA PRÁCTICA (1)

1.Entorno y mercados

2.Orientación estratégica

3. Ámbito de los negocios

4.Competidores

5.Clientes potenciales

6.Respuestas competitivas al mercado:

Costes, diferenciación ,crecimiento ,imagen ,etc.

7. Objetivos y planes de acción : globales, negocios,etc

8.Productos y servicios de cada negocio

9.Aportación de recursos:Inversiones,RRHH,etc

CONTENIDO DE LA FUNCIÓN PLANIFICADORA EN LA PRÁCTICA (2)

10. Resultados económicos previsible y objetivos:

- Autofinanciación
- Rentabilidad
- Necesidad y origen de los fondos
- Estructura financiera proyectada , etc.

11. Otros resultados esperados:

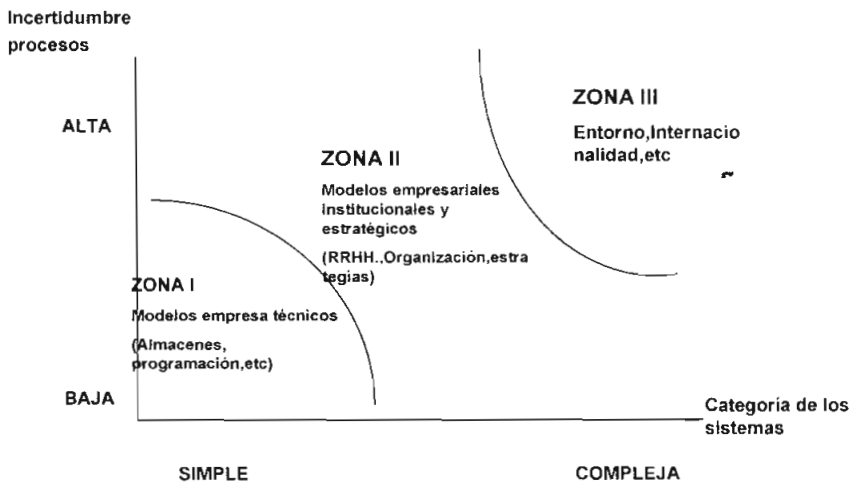
- Cuotas de mercado
- Productividad
- Niveles de calidad alcanzados , etc.

PASADO → SITUACIÓN ACTUAL → FUTURO

Planificación Estratégica de la Empresa (I) (c) MAMartínez

15

UNIVERSO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA ECONOMÍA



Planificación Estratégica de la Empresa (I) (c) MAMartínez

Fuente. S. Garcia Echevarria

16

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN (1)

- ⇒ 1. La velocidad de cambio del entorno seleccionado (mercado, hábitos de consumo, etc.) condicionará la selección del modelo: intuitivo, programación..predeterminada, convencional (Objetivos y recursos) o estratégico-competitiva.

CITENSE EJEMPLOS SECTORIALES O REGIONALES.

- ⇒ 2. El proceso ha de atender la creciente complejidad tecnológica...y organizativa de la empresa y de las relaciones de la misma con sus clientes y redes de distribución de productos o servicios.

¿COMO HA EVOLUCIONADO LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS. EJEMPLOS)

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN (2)

- ⇒ 3. La planificación .. Es un proceso directivo.....que apoya al decisor y no lo sustituye (aunque existan departamentos especializados...como soporte)

(Ejemplos organizativos)

- ⇒ 4. La planificación afecta a todos los directivos.

- ⇒ 5. Comprende el estudio del ENTORNO y de los posibles COMPETIDORES, así como debe propiciar una diagnosis crítica de LOS POTENCIALES de la propia institución.

- ⇒ 6. El proceso generará estrategias, objetivos, propuestas de asignación de recursos....en un trabajo creativo y comprometido para los directivos

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN (3)

- ⇒ 7. La planificación es un proceso de reflexión colectiva que debe culminar en un cálculo económico "ex-ante" de las alternativas diseñadas.
- ⇒ 8. En el trabajo diario del directivo, se ha de dar prioridad a la herramienta....USO DEL TIEMPO NECESARIO.
- ⇒ 9. La planificación no es un trabajo que se "repita burocráticamente una vez al año" y que durante el resto del tiempo no existe.....EN REALIDAD EL TRABAJO DIRECTIVO requiere de una permanente ACTITUD PLANIFICADORA....la actitud debe ser flexible ante los cambios.
- ⇒ 10. El "modelo de controlling" debe ser definido como una condición necesaria para la eficacia de la planificación.

TEMA 2 Orientaciones de la planificación

Principales etapas en la práctica de la planificación


	<u>ETAPAS / Financiera</u>	<u>II Previsional</u>	<u>III Or. Externa</u>	<u>IV Dirección Estratégica.</u>
	-Control de explotación -Presupuesto	-Planear crecimiento - Previsiones plurianuales -Asignación estática, recurs.	- Análisis competencia -Análisis demanda -Estrategias funcionales -Asignación dinám.recurs.	- Coordinar y desarrollar potenciales competitivos - Planificación flexible e innovadora. -Selección e implantación de estrategias directivas. (Direcc. Estratégica) -Sistema de valores institucionales
FINES	CUMPLIR PRESUPUE	PREDICCIÓN FUTURO	ESTRATEGIA FUNCIONAL	DISEÑO FLEXIBLE FUTURO




Principales etapas.....(2)

Las empresas pasan por diversas etapas en sus modelos de planificación..... buscando una adaptación a las circunstancias de su entorno y a sus propios procesos decisionales en su organización.

- I Presupuestos financieros; Ingresos, gastos ...,magnitudes de balance, necesidades de capital ...,etc.
- II Consideran el largo plazo...técnicas de pronóstico.
- III Entornos mas turbulentos .Modelo para identificar factores de éxito.
- IV Planificación estratégica integrada en un sistema de dirección que vincula y condiciona la toma de decisiones en el conjunto del "management" alrededor de la estrategia.

Planificación y pronóstico

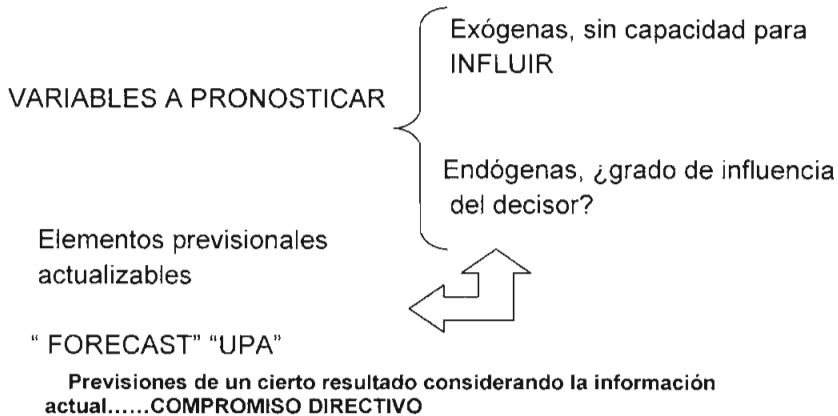
Pronosticar.....  Prever el futuro que acaecerá.....NO IMPLICA VOLUNTAD DE MODIFICAR HECHOS

Planificar.....    Configurar el estado futuro *deseado*.....IMPLICA VOLUNTAD DE CONSEGUIR CIERTOS RESULTADOS...CAMBIO.

El pronóstico interviene en el proceso de planificación.....facilitando ESCENARIOS...ENTORNOS..... en terminos de expectativas.

El pronóstico económico ha sido una de las bases de la planificación... SU USO TIENE LIMITES a causa de INCERTIDUMBRES, FALTA DE REGULARIDAD ESTOCÁSTICA, etc.....

Planificación y pronóstico (2)



Métodos de pronóstico (1)

FACTORES A CONSIDERAR.

- Horizonte temporal.
- Ley de evolución de los datos.
- Exigencias de precisión.
- Coste de las técnicas

A) INTUICIÓN:

Complementa los sistemas racionales.

Se pueden apoyar en encuestas

Métodos de pronóstico (2)

B) ESTADÍSTICOS

- Tratamiento estadístico de encuestas.
- Extrapolación
- Correlación-Regresión: Examinan las relaciones causales del sistema económico. Buscan medir la influencia de ciertos factores sobre la magnitud estudiada. (simple – múltiple).
Análisis convencional y multivariable.

C) ECONOMÉTRICOS

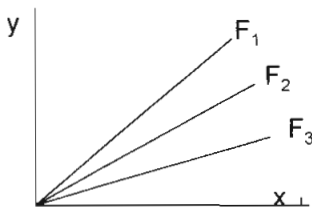
- Representación matemática de las propiedades de la magnitud a pronosticar.

Métodos de pronóstico (3)

D) METODOS DE PROSPECTIVA

Ante la imposibilidad de configurar tendencias asociadas a probabilidades... (incertidumbre)... a causa de la turbulencia de los cambios estructurales... SE PROPONEN DIVERSOS ESTADOS FUTUROS COMO POSIBLES.

- PARA CADA ESTADO FUTURO F_i se estima la variable dependiente $y=f(x_i)$ a través de previsiones.
- PARA CADA ESTADO FUTURO se estudia la evolución de la variable buscada = Estimaciones para cada estado i .

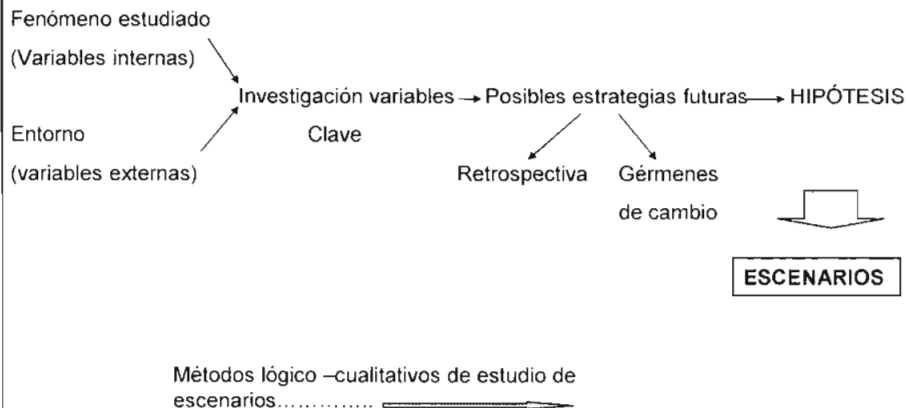


ESCENARIOS:

Conjunto coherente formado por la descripción de una situación futura .

Secuencia de acontecimientos que permite pasar del origen al futuro.

Métodos de pronóstico (4)



Métodos de pronóstico (5)

Ejemplos de metodología: a) DELPHI

Técnica cualitativa para obtener opiniones de expertos, sin que los interesados se pongan en contacto entre ellos:

- 1ª etapa Envío de encuestas con lista de posibles respuestas .
- 2ª etapa Se informa a todos de la lista generada.
Se seleccionan las 10 mas importantes respuestas.
- 3ª etapa Se informa a todos los expertos de resultados
Se pide que revisen los planteamientos iniciales.
- 4ª etapa Análisis final.

OTROS EJEMPLOS: b) Brainstorming

Técnicas generadoras de ideas en grupo.....

LA PLANIFICACIÓN TÁCTICA Y ESTRATÉGICA. Metodologías

Ya en 1972 Ackoff distinguía entre la:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	{	Planes a largo plazo. Irreversibilidad Planes mas integrales Identifica objetivos y estrategias Afecta a todos los niveles directivos de la organización
PLANIFICACIÓN TÁCTICA	{	Asigna específicamente los recursos. Afecta muy particularmente a las áreas funcionales Detallada. Corto plazo Sus planteamientos se subordinan a la Pl. Estratégica

Se trata de procesos generalmente **formalizados** generalmente en las empresas medias y grandes → fija orientaciones para acomodar la posición competitiva en el mercado (Strategor,98)

SE DESARROLLA CON DIVERSAS METODOLOGIAS: CONVENCIONAL Y ESTRATÉGICA

AUTORES Y METODOLOGIAS

- (Véase "Casos prácticos Management Estratégico. M. A. Martínez, Díaz de Santos, Madrid, 1995...")

Años 50/60
Anthony,Steiner

Usan planificación convencional. Hay mayor predictibilidad en entornos.

Esquema: 1º Objetivos, 2º Políticas, 3º Planes Parciales

Años 65/75
Ackoff,Ansoff

Empleo de estrategias funcionales en adaptación a las condiciones de mercados y entornos.

Esquemas: 1ºObjetivos, 2º Estrategias funcionales, 3ºPlanes

Años 80/90
Porter,Pümpin

La planificación se inserta en modelos de dircción estratégica.

Impredecibilidad del entorno

Esquema: 1ºEstrategias directivas 2ºObjetivos, 3ºEst. Func.

.4º Planes Parciales

EL PRESUPUESTO Y EL PLAN

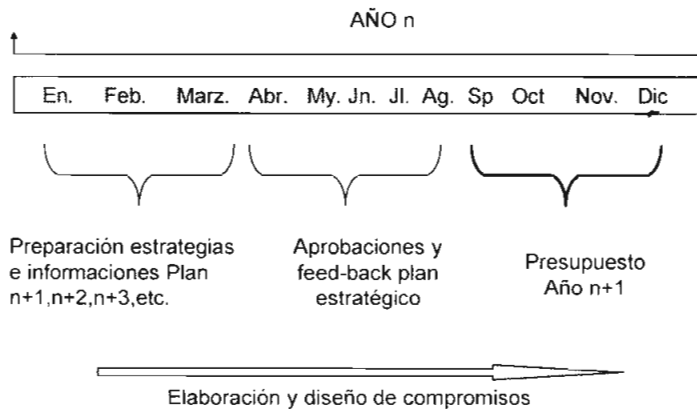
PRESUPUESTO

- Buscará el corto plazo
- Concreta ingresos, gastos, productividades, magnitudes de balance... **DETALLADAMENTE** y los desagrega para cada unidad empresarial.
- Asigna recursos en el periodo de acuerdo al "plan"(estrategias) plurianual.
- Se usa como referencia y metas propuestas en los sistemas de "dirección por objetivos".

PLAN

- Buscará el medio y largo plazo
- Orienta la actividad empresarial futura.
Busca la influencia de las partes en el todo.
- Busca optimizar los potenciales competitivos a largo plazo. (presente y futuro)
- El plan sirve como referencia de las acciones emprendidas en cada ejercicio (presupuesto)

EJEMPLO DE ENLACE ENTRE LA PLANIFICACIÓN Y EL PRESUPUESTO EN UN PROCESO CÍCLICO



EJEMPLO FORMATO :UNIDAD DE NEGOCIO XXXXXXXXXX

Magnitudes	ANTERIOR		UPA	AÑOS DEL PLAN			CRECIMIENTO
AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Cuota Mdo Unidades Ventas C. Producc							
Margen C.Comerc.							
Benef.bruto Inversión Rentabilidad							

LIMITACIONES/ ERRORES DE LOS PROCESOS DE
PLANIFICACIÓN

- Errores de la predeterminación (precisión, discontinuidades ,escenarios,etc.)
- Burocratización del proceso.
- Análisis de excesivo número de alternativas (parálisis ?)
- “Separación” entre “planificadores y gestores”.....dificultad de implantación operativa.
- ¿Es la planificación un mecanismo de control , solo coordinador... ?o.....¿ es un proceso para estimular el desarrollo de nuevas ideas en la empresa?

Fuente: Mintzberg,94

Tema 3 Planificación y objetivos en la empresa

- Los 'objetivos' ¿Qué son?.. ¿para que sirven en las ciencias sociales?.....
- ¿Qué son juicios de valor y como se relacionan con los 'objetivos'.....?
- ¿Verdaderamente, los 'objetivos' sirven a los individuos para movilizar su comportamiento.....?¿En que condiciones? ¿ y en las instituciones?

La importancia de los objetivos se debe a....

- Su carácter de meta, coordina las actividades de diferentes 'departamentos' en la organización de la empresa. (Elemento coordinador en unidades descentralizadas)
- Se trata de juicios de valor secundarios (referencias que sirven para juzgar resultados)
- Su articulación integrada forma un sistema de Dirección (DPO)
- Forman parte de las herramientas de la planificación (como una 'palanca' del proceso).

Fuente: Libro de casos prácticos....M. A.Martínez ,1996

Los objetivos en la empresa son compromisos de acción

Así contribuyen al éxito de la misión empresarial
..... poseen un efecto 'cadena':



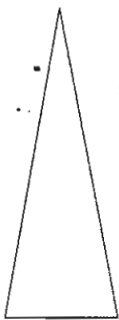
- Los objetivos dan coherencia a la organización, al orientar las decisiones directivas de diferentes niveles
- Los objetivos --su cumplimentación-- , permite medir el desempeño del trabajo directivo (mas allá de la 'tarea')

Los objetivos empresariales: nivel de los mismos, dimensiones de su configuración y tipología (1)

• Nivel:

Supremos: Valores de referencia en la Filosofía Empresarial.

(Alta dirección, responsable de su difusión) 'Juicios de Valor' primarios.



Empresariales: Metas técnico económicas.

que pueden afectar a la globalidad, a un negocio o a los subsistemas intermedios.

Operativos : Metas técnico --económicas que afectan a las funciones.

(#) Se trata de 'Juicios de Valor' secundarios : criterios para juzgar.

Los objetivos empresariales: nivel de los mismos, dimensiones de su configuración y tipología (2)

- **Dimensiones:**

- | | | | |
|--------------------------------|---|---|----------------------|
| a) Según elementos de medida: | → | { | -cuantificables |
| | | | -cualitativos |
| b) Por el contenido: | → | { | -monetarios |
| | | | -no monetarios |
| c) Por el grado de realización | → | { | -si/no |
| | | | -intervalos |
| | | | -max./min. |
| d) Tiempo de realización | → | { | -una fecha |
| | | | -periodos |
| e) Espacio Ámbito | → | { | -territorio |
| | | | -unidad organizativa |
| f) Recursos Humanos | → | { | -individuales |
| | | | -grupos |

Los objetivos empresariales: nivel de los mismos, dimensiones de su configuración y tipología (3)

- **Tipología:**

- | | | |
|---|---|---|
| a) Rentabilidad | { | Global/ ROI, TIR ,etc. Empresa/accionista/unidad,etc , |
| | | Parcial :Resultados explotación... |
| | | Parcial s/resultados :ingresos, costos..productividad.. |
| b) Utilización y necesidades de capital | | |
| c) Estructura Financiera | | |
| d) Posición de mercado | | |
| e) Producto | | |
| f) Recursos Humanos | | |
| g) Calidad total | | |
| h) Riesgos | | |

EJEMPLOS: Caso nº 12 Libro de Casos Prácticos
Management Estratégico.MAMartínez

Los objetivos empresariales: nivel de los mismos, dimensiones de su configuración y tipología (4)

CARACTERÍSTICAS

- Permiten comparar el resultado ESPERADO con el REAL.
 - Su consecución significará una EVALUACIÓN positiva del directivo, vinculándose generalmente a incentivos salariales ,tanto para objetivos singulares como compartidos (.)
 - Aumentan la propensión a "tomar riesgos".
- (.) Debatir la conveniencia y problemas

PROPIEDADES

- Han de centrarse en actividades esenciales. Que apoyen las estrategia.
- Han de enmarcarse en sistemas de dirección por objetivos para su eficacia (Los sistemas DPO: desagregan objetivos en otros de nivel inferior y asignan a individuos, departamentos ,etc..Ver libro de Casos Prácticos....)
- Han de negociarse y deben medir la contribución de cada persona o grup.

Los objetivos empresariales: nivel de los mismos, dimensiones de su configuración y tipología (5)

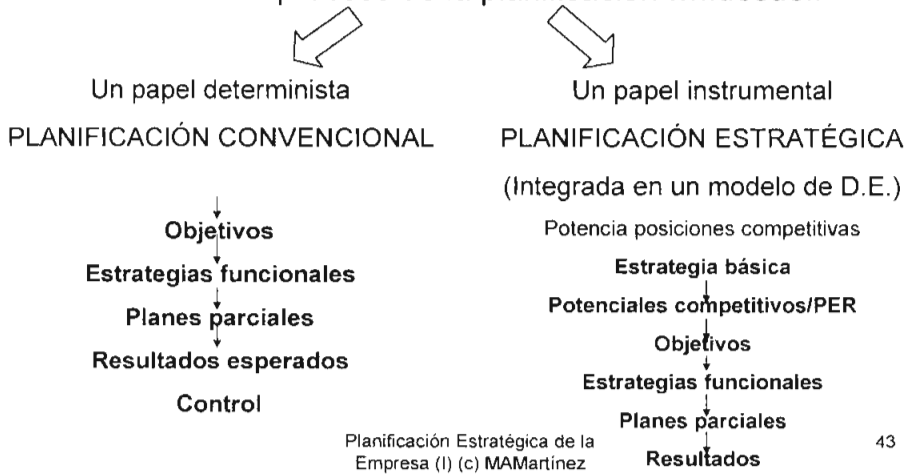
(SIGUEN PROPIEDADES)

- Los objetivos han de ser OPERATIVOS:
 - Claros
 - Mensurables (Incluso para carctcs. Cualitativas)
 - Deben tener en cuenta el factor tiempo....¿cuando?
 - Deben asignarse a personas (una o Varias)
 - Deben representar un reto.....alcanzable..pero ambicioso.
 - Estarán vinculados a las estrategias y sus variaciones..
 - Sus referencias estarán contenidas en los sistemas de información.

(ejemplos)

El papel de los 'objetivos' en la planificación

Ayuda a la consecución de NUEVOS ESTADOS,
orientando el proceso de la planificacióndesde..



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Parte 2ª

Estrategia y planificación empresarial Miguel Ángel Martínez Martínez

© MAM . Material docente para uso exclusivo alumnos

Parte Segunda: Estrategia y Planificación Empresarial

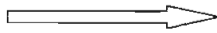
- Tema 4 .Competitividad y planificación empresarial.
- Tema 5.La estrategia empresarial.
- Tema 6.El proceso de planificación empresarial.

Tema 4 : Competitividad y planificación empresarial

- ¿Cuáles son las razones por las que algunas empresas, partiendo de situaciones semejantes al resto.....tienen éxito y..... otras no?
- Para Vd.¿Que es el `éxito` de una empresa....? ¿Qué importancia tiene el factor `tiempo`..? ¿Cómo se medirá.....con que ingredientes.....?
- Pónganse ejemplos de empresas que Vd. Considere han tenido éxito....razonese.
- ¿Qué entiende Vd. por competitividad y que papel juega esta característica en el desarrollo de la empresa?

Concepto y origen de la competitividad (1)

La competitividad de la empresa es una condición que implica



Capacidad para competir sostenidamente en un entorno.

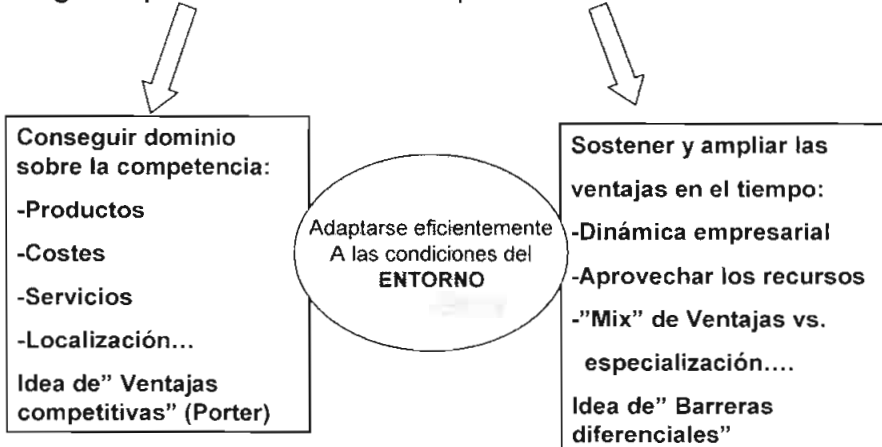
....y que busca



Mejorar la capacidad para añadir valor a la relación con la clientela.: **POR ENCIMA DE LA COMPETENCIA (Diferencias)**

Concepto y origen de la competitividad (2)

- ¿En que se basa la competitividad?.....



Il parte de Planificación estratégica de la empresa (c)

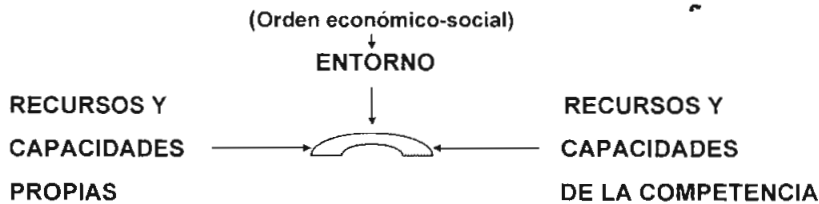
MAMedina

5

Concepto y origen de la competitividad (3)

- ¿Qué variables han de dominarse desde la dirección empresarial?

MARCO DE RELACIONES:



Il parte de Planificación estratégica de la empresa (c)

MAMedina

6

Concepto y origen de la competitividad (4)

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de mejora de la competitividad?.....

En procesos de adaptación de carácter dinámico.....con decisiones:

- Que afectan a los directivos...
- Orientadas por directrices de carácter estratégico
- Que suponen asignación de recursos, división del trabajo..... en el tiempo.

....**TODO ELLO GUIADO POR UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN EXPLÍCITO O IMPLÍCITO.**

Concepto y origen de la competitividad (5)

- Elementos que determinan la competitividad (S.G.Echevarría) y el éxito de su desarrollo gradual en la empresa



Concepto y origen de la competitividad (6)

- La competitividad se convierte en un criterio de evaluación de PRODUCTOS, PROCESOS e INSTITUCIONES

CREANDO BARRERAS DE DIFERENCIACIÓN

ARTIFICIALES:

- Proteccionismo
- Subvenciones a instalación o explotación
- Acuerdos de precios/bloqueo
- Normas técnicas.....

NATURALES:

- Potenciales competitivos a explotar:
- RR Humanos Imagen
- Innovación Condiciones del entorno
- Tecnología "Valores"
- Finanzas
- Organización y management

Il parte de Planificación estratégica de la empresa (c)

MAMedina

9

Potenciales de utilidad: Mas allá de la ventaja competitiva (1)

- **Años 70-80 (S XX):** Predominio del concepto **funcional** de Ventaja Competitiva en la búsqueda de elementos diferenciales de la oferta de productos y servicios como herramientas de marketing estratégico.
- **A partir de los años 90 y durante comienzo del siglo XXI**, la estrategia competitiva se orienta hacia su **institucionalización** y hacia una concepción mas dinámica (S.G.Echv. y C Pumpin):

⇒ **Objetivo:** Movilizar y aprovechar todos los recursos (la innovación es uno de los mas importantes), capacidades y las características tanto de factores internos, como del entorno

⇒ **El proceso** será: descubrir los factores que potencialmente suponen palancas de la competitividad, rotarlos ("competidores"), y multiplicarlos activamente....pero con FLEXIBILIDAD

Il parte de Planificación estratégica de la empresa (c)

MAMedina

10

Potenciales de utilidad: Mas allá de la ventaja competitiva (2)

- La empresa como conjunto de potenciales de utilidad (Capacidad para explotar recursos) y multiplicación de estos a través de procesos de mejora de la competitividad.

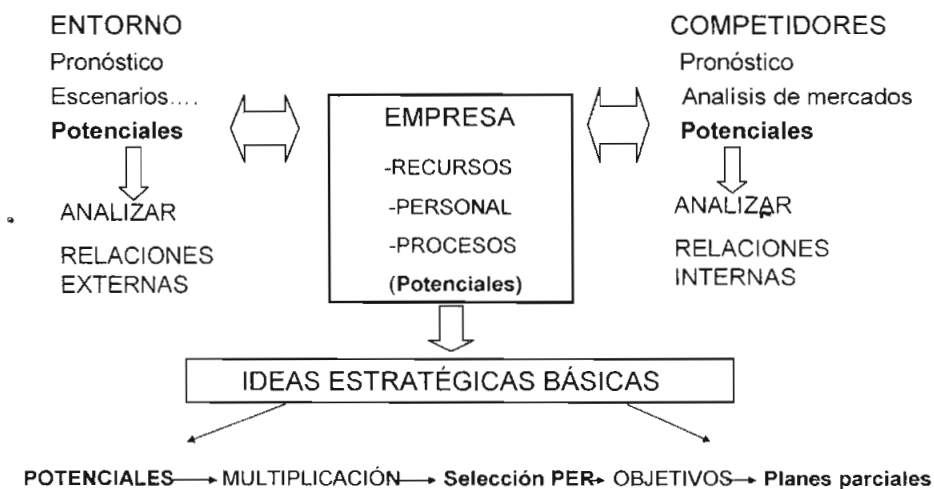
(Transparencias 10.1 a 10.5)

Cuno Pumpín insiste en la idea del empresario (directivo) como **PROMOTOR** de competitividad ya que:

- Descubre los potenciales de utilidad
- Es capaz de multiplicarlos

Dando mucha importancia a la **Cultura de la Innovación en la Empresa** (Transparencia 10.6)

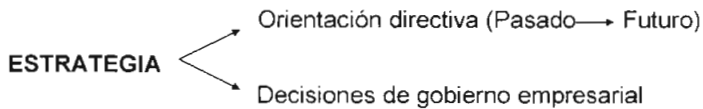
La planificación empresarial como proceso para definir la orientación estratégica empresarial.



Tema 5: Estrategia empresarial

CONCEPTO

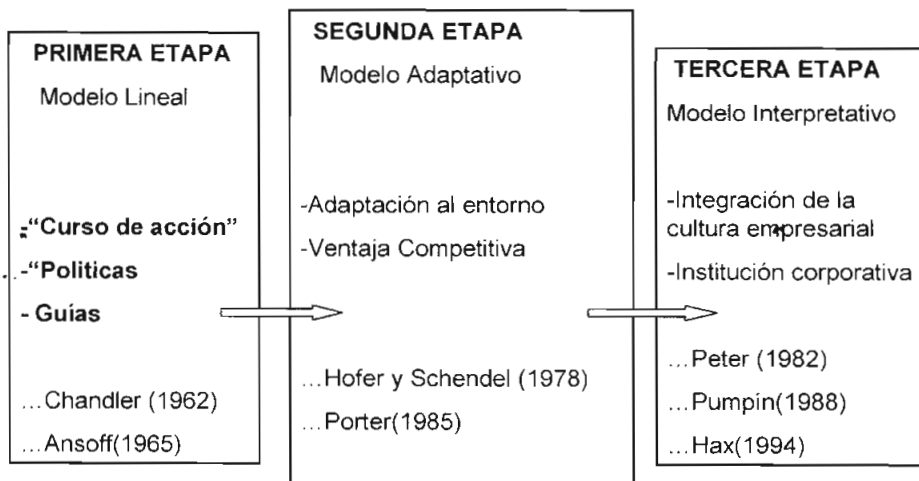
- Término de origen militar: orientación que guía las decisiones.... 'camino' para alcanzar la meta... para vencer.....
- En el ámbito de la política empresarial :forma que elige una empresa para 'integrar' el entorno en sus planteamientos (S.G.E.) y orientarse hacia la competitividad en relación con sus clientes.



Il parte de Planificación
estratégica de la empresa (c)

13

Evolución del concepto y aplicación de la estrategia en la empresa



Il parte de Planificación
estratégica de la empresa (c)

14

Puntos de referencia para concebir la estrategia empresarial,
partiendo de la competitividad

- Capacidades y potenciales del ENTORNO: crecimiento de la economía, oportunidades del marco jurídico, apertura de mercados, hábitos de los consumidores, etc.
- Capacidades y recursos de la EMPRESA (en relación a sus competidores)

BASES DE LA COMPETITIVIDAD (Porter/Pumpin):

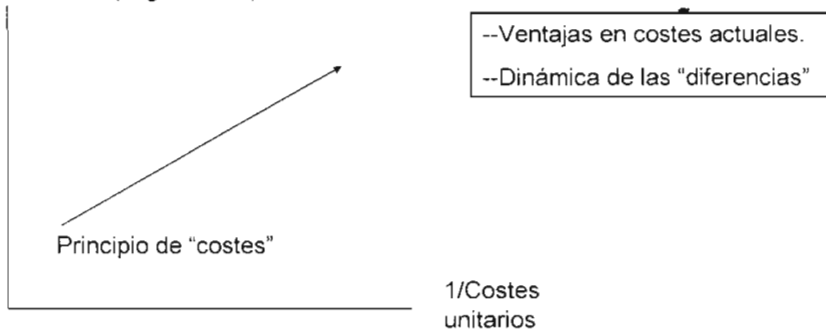
- ====> COSTES
- ====> DIFERENCIACIÓN
- ====> COMBINACIÓN COSTES/DIFERENCIACIÓN
- ====> TIEMPO

Ventajas en Costes

COSTES:

Suponen ventajas en la eficiencia con la que se asignan los recursos. (costes procedentes del mercado---transacción y costes procedentes de la organización interna) frente a los competidores.

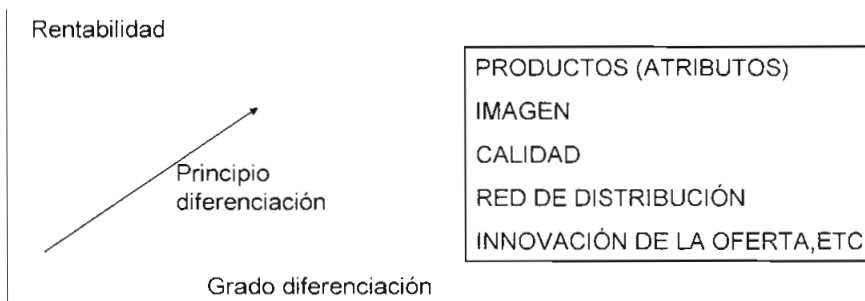
Rentabilidad (según PIMS)



Factores de diferenciación

DIFERENCIACIÓN

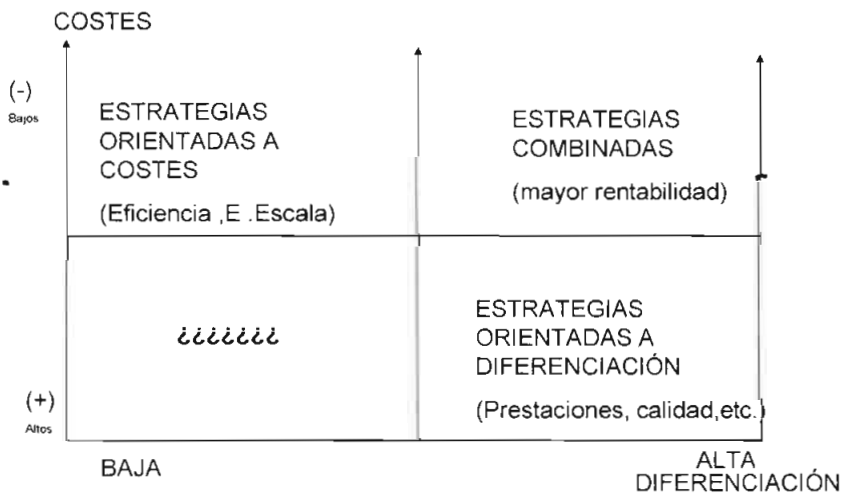
Características básicas apreciadas por el cliente y que suponen potenciales diferenciales con la competencia



Il parte de Planificación
estratégica de la empresa (c)
MAMartínez

17

Combinación costes/ diferenciación



Il parte de Planificación
estratégica de la empresa (c)
MAMartínez

18

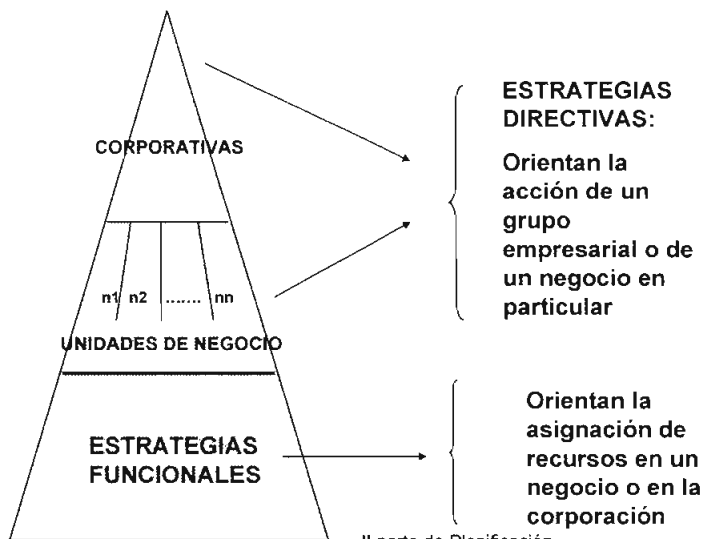
Factor tiempo

TIEMPO

Ventajas de tipo temporal que permiten adelantarse a la competencia a través de rápidas respuestas a la demanda o adelantándose a las necesidades.....

- -LANZAMIENTO DE PRODUCTOS NUEVOS O SUS ADAPTACIONES....
- -AGILIDAD EN EL SERVICIO...
- -TIEMPO DE RESPUESTA A LA DEMANDA DE PRESTACIONES...

Niveles de aplicación de las estrategias en la empresa : tipos de estrategias



Grupos de estrategias a nivel directivo: corporativas y de negocio (1)

Estrategias Corporativas: Orientan la actuación global del grupo de empresas o negocios conducidos bajo una misma unidad de gobierno.



--Se basan en los potenciales que representan los diferentes mercados/entornos en los que pueden estar presentes, así como se aprovechan de sus propias capacidades técnicas o financieras frente a otros grupos empresariales.

--Orientan el ámbito de los negocios donde interviene la corporación y la política de fusiones/ adquisiciones e inversiones estratégicas.

(Ver ejemplos)

Grupos de estrategias a nivel directivo: corporativas y de negocio (2)

Estrategias de Negocio : Orientan la actuación concreta de un negocio, como una entidad organizativa con gran autonomía en mercados y productos.



--Se basan los potenciales del entorno donde actúan, en sus propias capacidades y en los recursos que les diferencian de los competidores frente a los clientes .

--Se orientan hacia el crecimiento en los mercados (externo e interno), alianzas, diversificación, orientación hacia clientes, productos ,etc.

(Ver ejemplos)

Grupos de estrategias a nivel directivo: corporativas y de negocio (3)

Tipologías de Estrategias Directivas:



- Expansión (Nacional e internacional)
- Penetración / Concentración y "saneamiento"
- Especialización
- Diversificación (productos /negocios)
- Alianzas
- Fusiones y Adquisiciones



- Costes/ Precios ... (y reestructuración)
- Diferenciación (Imagen ,calidad ,atributos de la oferta, innovación....reorientación)
- Respuesta temporal (servicios, lanzamiento de novedades...)

II parte de Planificación
estratégica de la empresa (c)

Véanse tema 12 y 13

23

MAMedicez

Grupos de estrategias a nivel funcional

Tipologías de Estrategias Funcionales

Condicionan la asignación de recursos y los mecanismos de gestión de cada función a nivel de grupo o de negocio a través de planes parciales de acción:

- I+D.
- Marketing (Táctico : segmentación de clientes, productos ,precios, marcas ,mecanismos de distribución, promoción....)
- Tecnología, sistemas de producción.
- Productividad.
- Gestión de la calidad.
- Gestión financiera.
- Recursos humanos ,etc.

II parte de Planificación
estratégica de la empresa (c)

24

MAMedicez

Tipos de estrategias y planificación empresarial (resumen)

Planificación convencional:

1. Pronóstico.
2. Especificar objetivos.
3. Líneas de acción.

Estrategias funcionales

4. Formular planes de acción.
5. Control de gestión

Planificación estratégica:

1. Análisis Interno
2. Análisis externo

3 Potenciales de competitividad

Estrategias directivas

4. Formular objetivos
5. Estrategias funcionales
6. Planes de acción
7. Control de gestión

Tema 6 : El proceso de la Planificación Estratégica

¿ Planificación Estratégica de carácter racional...para seleccionar estrategias...o proceso oportunista ?

¿ Estrategias deliberadas o estrategias emergentes (opciones estratégicas , mas tarde sometidas a examen) ?

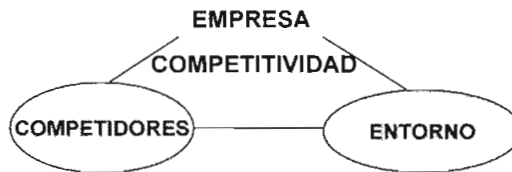
¿ Por donde empezar..?

¿ A quién involucrar..?

La configuración de la estrategia como un proceso de análisis sistemático (1)

Planificación Estratégica integrada en un sistema de dirección estratégica. Es la herramienta directiva que selecciona las estrategias a seguir y valora los posibles resultados de su implantación.

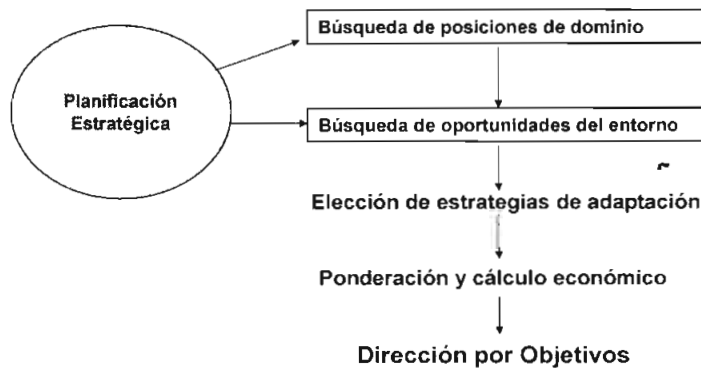
Proceso de análisis para determinar las capacidades de reacción de la empresa



Il parte de Planificación
estratégica de la empresa (c)
MAMedinez

27

La configuración de la estrategia .Proceso (2)



Il parte de Planificación
estratégica de la empresa (c)
MAMedinez

28

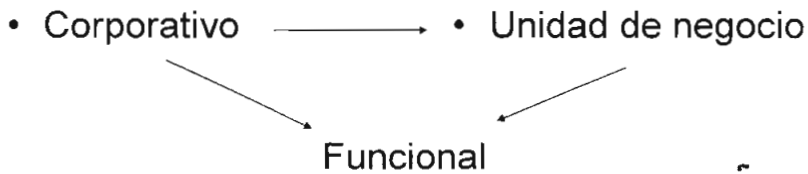
La configuración de la estrategia .Proceso (3)



Il parte de Planificación estratégica de la empresa (c)
MAMedinez

29

El proceso de planificación formulará estrategias a todos los niveles

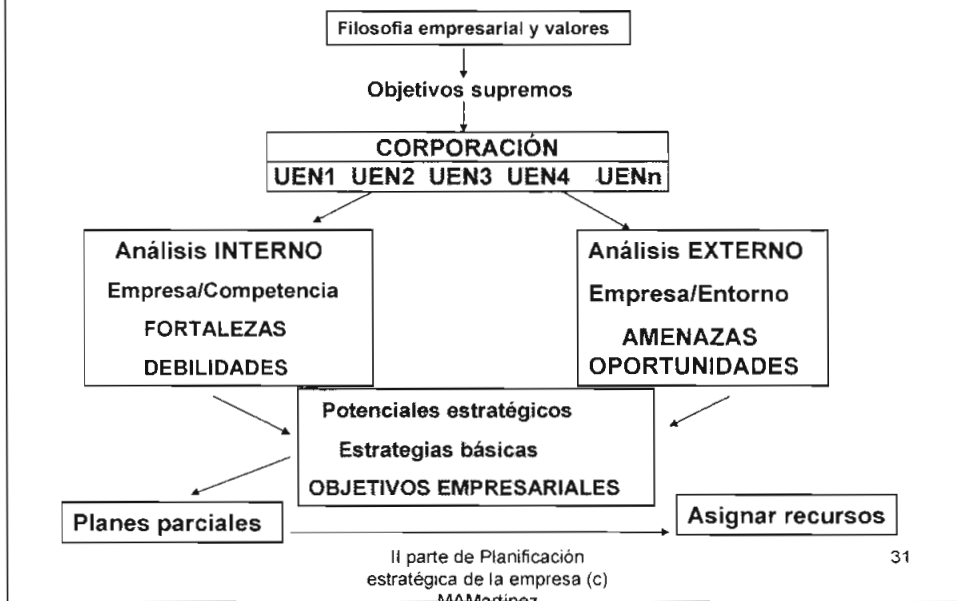


- Integra cálculo económico anticipado.....**VIABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS**
- Asigna recursos de acuerdo con los objetivos y planes parciales.

Il parte de Planificación estratégica de la empresa (c)
MAMedinez

30

Proceso simplificado de planificación estratégica (I)



31

Proceso simplificado de planificación estratégica (II)

Tras la selección de las estrategias básicas... la fijación de objetivos ... de los planes parciales de cada función
... se elaboran:

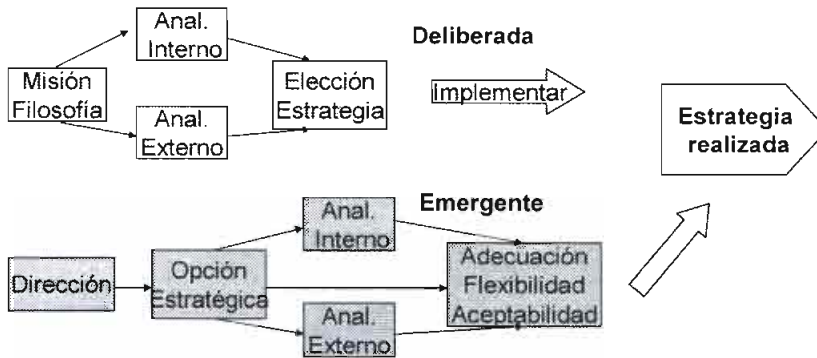
- 1) Valoraciones económico-financieras de las alternativas seleccionadas:
 - Resultados monetarios y no monetarios,
 - Resultados,
 - Solvencia, etc.
- 2) Proyectando diferentes magnitudes en el tiempo y estableciendo mecanismos de control.

II parte de Planificación
estratégica de la empresa (c)

32

¿Proceso deliberado o proceso emergente?

- Dos caminos , Adaptado de Cuervo, 1995 :



Il parte de Planificación
estratégica de la empresa (c)
MAMorinoz

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Parte tercera: Análisis Estratégico

Miguel Ángel Martínez Martínez
Universidad de Alcalá

© MAM . Material docente para uso exclusivo alumnos

Parte Tercera: Análisis Estratégico

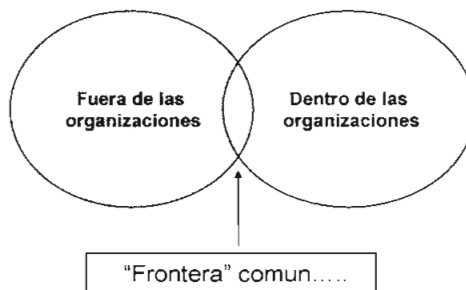
- Tema 7 : Análisis del entorno empresarial.
- Tema 8 :Análisis "interno" de la empresa.
- Tema 9 :Modelos integrales de análisis estratégico.
- Tema 10Sistemas de información estratégica de la empresa.

Tema 7 : Análisis del entorno empresarial

- ¿Qué elementos referentes al futuro de la empresa debe tener en cuenta el directivo/empresario al planificar....?
- ¿Cómo pueden afectar estos elementos a la competitividad de la empresa...?
- ¿Es un intento vano el de prepararse para los diferentes escenarios que pueden acaecer a la empresa..? –Ventajas e inconvenientes del análisis--

Concepto de entorno (I)

Termino de impreciso significado



¿En que medida la empresa puede influir o toma parte de las propias fuerzas del entorno....?

Concepto de entorno (II)

Se entiende por entorno.....(Rowe, 1986):

Conjunto de elementos que se hallan fuera de la empresa, incluyendo fuerzas dominantes, acontecimientos, tendencias, etc. en que los negocios se ven involucrados y que tienen—o tendrán— relevancia para la empresa.

Entorno y competitividad

- El entorno ofrece oportunidades
- El entorno supondrá riesgos

⇒ La empresa deberá “alinearse” con estas cualidades adaptándose a su desarrollo y hacerlo con ventaja sobre la competencia....

⇒ En el análisis del entorno se diagnosticarán sus características y las posibilidades de aprovechamiento o defensa de su posible evolución.

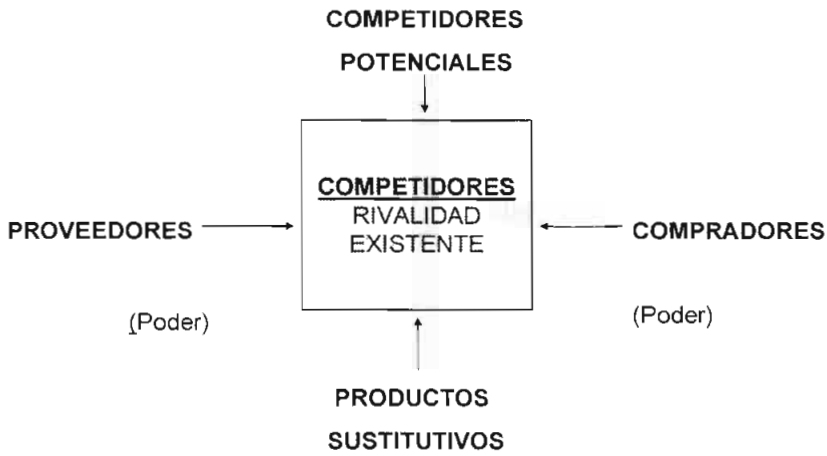
Componentes del entorno (diversos autores) I

C.Pumpin , 1986		
<u>GENERALES</u>	<u>SECTORIALES</u>	<u>MERCADO</u>
Ecológicos.	Caract. Oferta.	Tamaño.
Estado de la tecnología.	Nivel Clientela .	Concentración.
Economía.	Distribución.	Nivel de crecimiento.
Demografía.	Nivel de equipamiento	Motivación a compra.
Factores políticos.	“Barreras” al acceso.	Situac. Competencia.
Legislación..		
Seguridad jurídica.		

Componentes del entorno (diversos autores) II

M.Porter, 1990		
<u>ENTORNO SECTORIAL</u>	<u>ENTORNO PRÓXIMO</u>	
<p>“Fuerzas que determinan la “utilidad” del sector:</p> <p>CINCO FUERZAS</p> <table border="1"> <tr> <td> Proveedores Compradores Productos sustitutivos Competidores potenciales Rivalidad existente </td> </tr> </table>	Proveedores Compradores Productos sustitutivos Competidores potenciales Rivalidad existente	<p>Competidores locales.</p> <p>Condiciones de la industria auxiliar.</p> <p>Condiciones de la demanda.</p> <p>Condiciones locales de factores y recursos.</p>
Proveedores Compradores Productos sustitutivos Competidores potenciales Rivalidad existente		

Componentes del entorno (diversos autores) III
 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



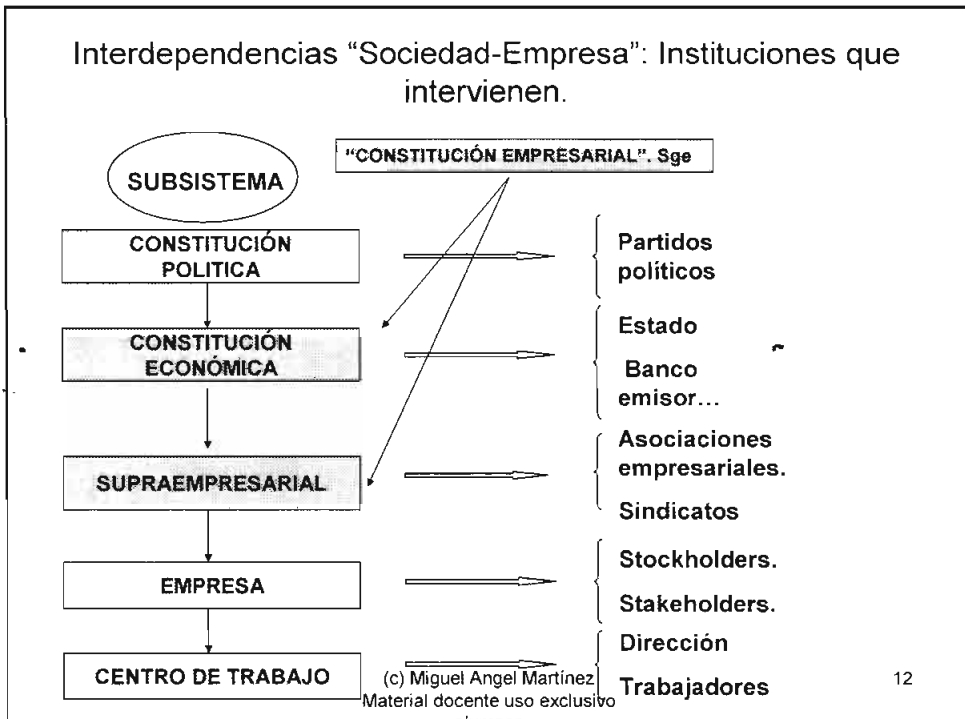
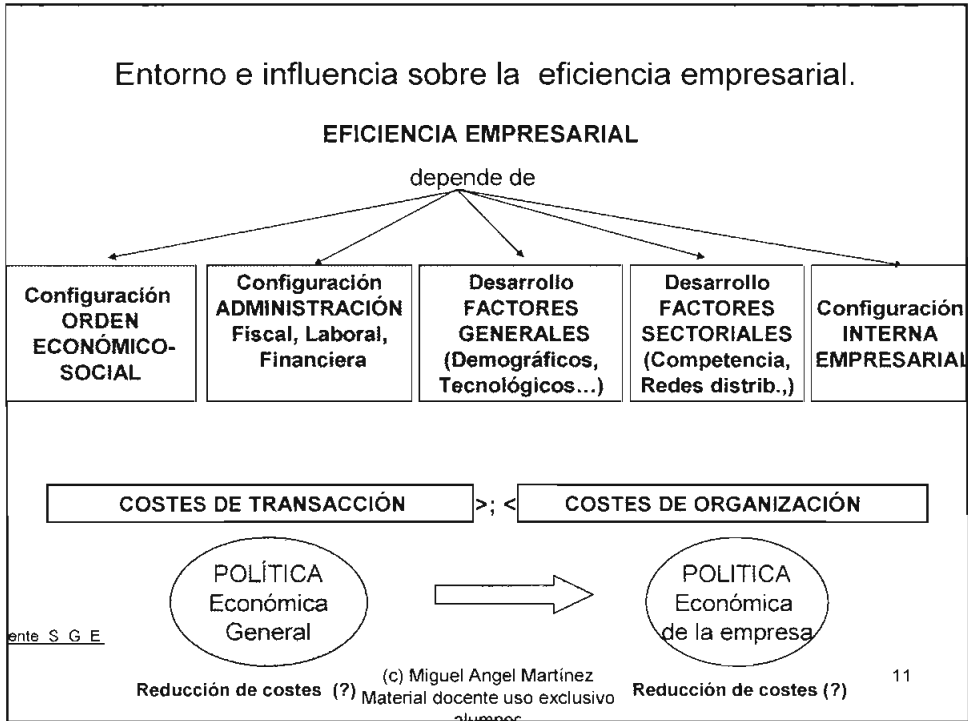
Análisis del entorno



POSIBLES ESTRATEGIAS:

Protección de amenazas (Riesgos).....Est DEFENSIVAS

Aprovechar oportunidades.....Est. OFENSIVAS



Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos externos(1)

1) ANÁLISIS CENTRADOS EN LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL:

a) Encuestas multifactoriales:

Buscan un perfil de rasgos que caractericen los elementos que hacen mas arriesgado o mas atractivo el sector. Se ponderan en una escala valorada por expertos (pag 14) .

b) Obtención de un valor medio representativo

Análisis sistemático del perfil competitivo sectorial , usando el modelo de las " cinco fuerzas de Porter", centrado en el mercado (pag 15) y obtención final de un "valor" de síntesis.

Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos externos(2)

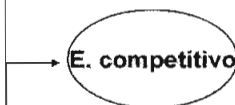
2) ANÁLISIS CENTRADOS EN LA COMPETITIVIDAD GLOBAL:

a) Obtención de un perfil general incluyendo elementos sectoriales y aquellos representativos del sector o mercado (pag 15):

Factores económicos
Factores de regulación y normas del entorno
Factores tecnológicos
Mercado laboral ,etc.



Rivalidad
Barreras de entrada
Poder de proveedores
Poder clientes
Productos sustitutos (Ej. Porter)



b) Perfil de amenazas y oportunidades (Rowe) (cualitativo y cuantitativo, pag 17.)

Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos externos(3)

Ejemplo encuesta multifactorial

- 1) Tasa potencial crecimiento sector: 0-3; 3-6; 6-9... %)
- 2) Facilidad entrada nuevos competidores.
Sin barreras..1.....7 Virtualmente imposible
- 3) Intensidad de la competencia.
Muy competitivo..1.....7 Practicamente sin competencia
- 4) Producto que tiene sustitutos
Muchos productos..1.....7 Imposible sustituir.
- 5) El negocio depende de otros productos o servicios (especificar)
Alta dependencia..1.....7 Independiente
- 6) El número de clientes es :
Muy pequeño..1.....7 Muy elevado
- 7) El poder de los proveedores es:
Muy alto..1.....7Muy bajo
- 8) El grado de complejidad tecnológica del sector es.
Muy alto..1.....7Muy bajo.....etc.

Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos externos(4)

Ejemplo de evaluación global.

Factores	Perfil del valor					%	Valor
	1	2	3	4	5		
1.-Factores económicos del entorno						15	
Consumo					X	5	0,20
Exigencias de calidad					X	5	0,25
Crecimiento del ahorro				X		5	0,15
2.-Factores de regulación jurídica						10	
Legislación medioambiental.....	X						
3.-Factores tecnológicos						10	
4.-Rivalidad competitiva						25	
Número de competidores.....					X		
5.-Barreras de entrada						10	
6.-Poder de los proveedores						10	
7.-Poder de los clientes						10	
8.-Productos sustitutivos						10	
TOTAL.....						100	3,75

Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos externos(5)

Perfil de amenazas y oportunidades (Rowe) Análisis del entorno (1)

Factores económicos: Ciclo de negocio, consumo, empleo, inversión, política monetaria y fiscal.

Factores políticos: Poder político, ideologías dominantes, grupos de interés, estabilidad social, legislación y regulación administrativa.

Factores sociales: Demografía, distribución geográfica, distribución de la renta, educación, valores y actitudes.

Factores tecnológicos: Cambio tecnológico, disponibilidad de materiales, desarrollo técnico de proveedores, "ciclo de vida" de los productos.

Factores competitivos: Tamaño de la competencia, cambios en los competidores, capacidad propia "versus" ajena...

Factores geográficos: Localización de plantas, oficinas y distribuidores, internacionalización, etc.

Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos externos(5)

Perfil de amenazas y oportunidades (Rowe) Análisis del entorno (2)

Factores	Impacto	Importancia	Potencial (+/-)
Económicos	-2	8	-16
Políticos	-1	4	-4
Sociales	-1	6	-6
Tecnológicos	+2	5	10
Competitivos	-1	5	-5
Geográficos	0	1	0
		Total	-21

Impacto: +5 (fuertemente positivo) a 0 (neutro) y a -5 (fuertemente negativo)

Importancia del factor: Entre 0 (no es importante) a 10 (muy importante)

Añádanse comentarios acerca de los factores con mayor repercusión.
(Ejemplo Rowe et al para Polaroid, 1987.)

Tema 8 : Análisis “interno” de la empresa

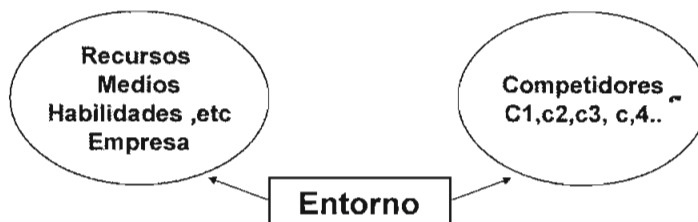
¿Qué posibles fuentes de competitividad puede tener la empresa entre sus recursos y capacidades?

**¿Cuáles son sus potenciales competitivos ...?
¿como dinamizar su capacidad....frente a los competidores...?**

¿Qué valor voy a añadir a los potenciales clientes..?

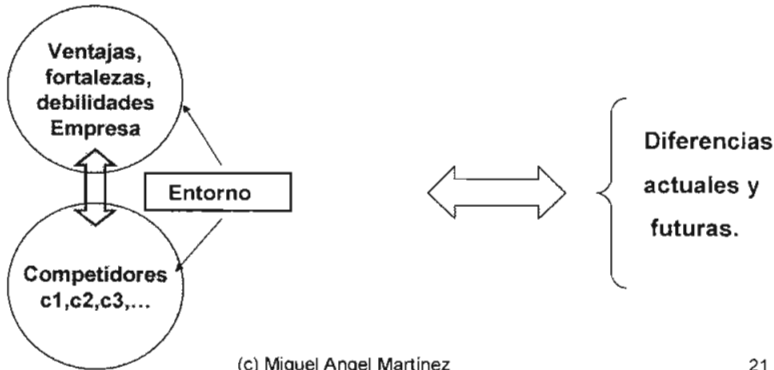
Marco conceptual (análisis interno) I

Se trata de una visión de conjunto de la empresa pero enmarcada en su entorno sectorial y en relación al mercado.



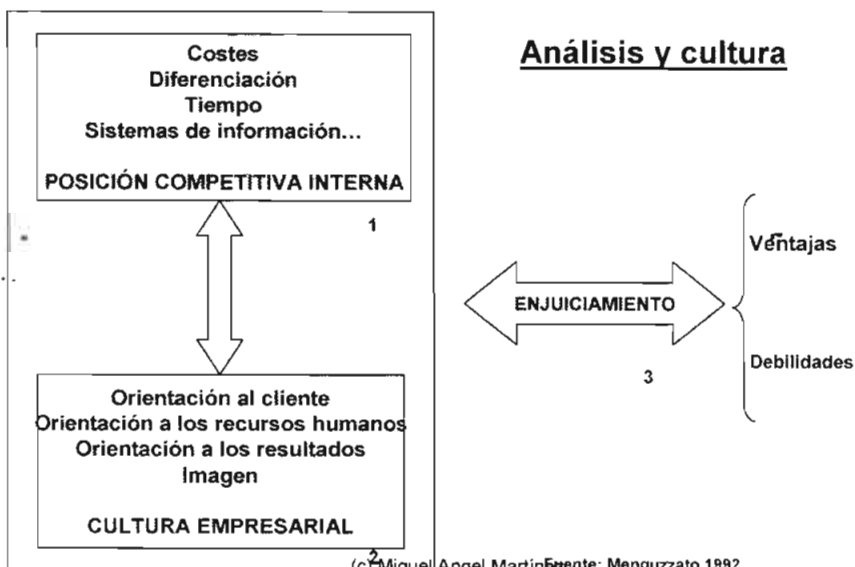
Marco conceptual (análisis interno) II

Identificar potenciales internos a través de un diagnóstico sistemático de la estructura.....en relación a su competencia presente y futura....decidir que potenciales deben dinamizarse.



21

Marco conceptual (análisis interno) III

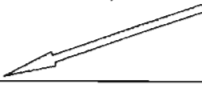


22

Proceso del análisis interno I

El proceso de trabajo , dentro de la planificación, se orienta a relacionar los potenciales internos como factores internos de competitividad apoyandose entre sí con sinergia.

I FASE PREVIA: Características fundamentales..estructura básica y económica de la empresa o negocio (E. Bueno)..Variables clave:

- 
- Campo de actividad:** negocios y combinaciones de producto-mercado.
 - Ciclo de vida :** empresa y negocio (en relación con el sector).
 - Localización de la empresa:** Dispersión, distribución ,etc.
 - Tamaño de la empresa :** Magnitud relativa a la competencia.
 - Estructura societaria :** Forma de la propiedad, grupos,etc..
 -

Proceso del análisis interno II

II Fase de interpretación de la competitividad interna:

Identificación, análisis y evaluación de las variables y recursos empresariales en relación con la competencia.

MODELOS INTERPRETATIVOS desarrollados para apoyar el diagnóstico:

CADENA DE VALOR (M. Porter,1978)

La empresa desempeña actividades estratégicas significativas....mejor o mas barato que la competencia ⇨ **CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA**

¿Cómo?

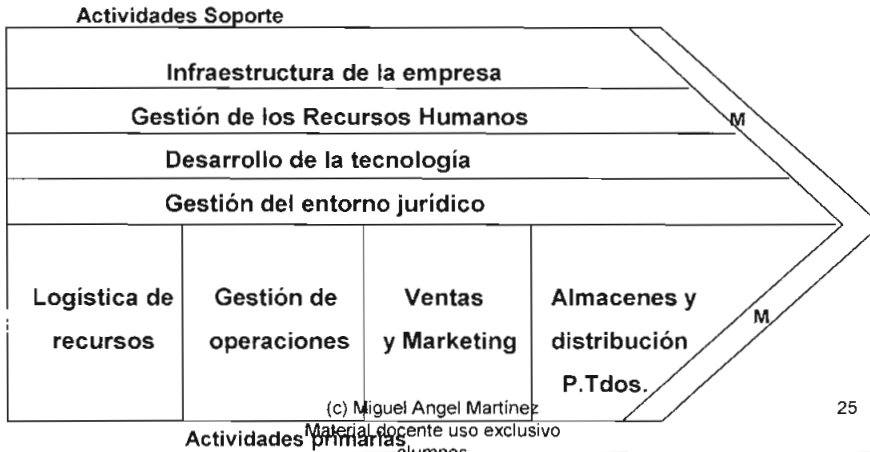
La explicación, según Porter, se encuentra desagregando las actividades básicas que la empresa lleva a cabo para vender un producto o servicio....

CADA ACTIVIDAD INCORPORA una parte del valor asociado al producto en su relación con el consumidor.

Proceso del análisis interno III

(Sigue CADENA DE VALOR)

Objetivo: Identificar las fuentes de la ventaja competitiva.....qué, según Porter, se encuentran en la conjunción de actividades primarias, de soporte y en sus interrelaciones.



25

Proceso del análisis interno IV

(Sigue CADENA DE VALOR)

Las fuente de la competitividad aparecen en el clásico modelo:

- 1.- Al optimizar cada "eslabón" de la cadena.
- 2.- Al coordinar las tareas enfocando su gestión como procesos que añaden valor al cliente. (Gestión de aprovisionamiento, de la asistencia técnica, de la distribución ,etc.)
- 3.- Al facilitar un "apoyo vertical" con una eficaz gestión de actividades secundarias, potenciando las actividades primarias (gestión de I+D, RR. HH., etc).

26

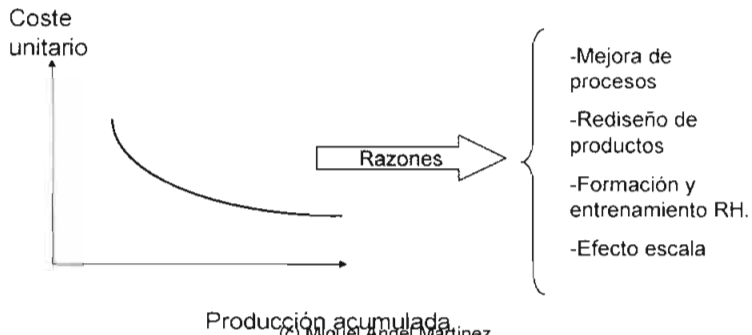
Proceso del análisis interno V

(Sigue fase de interpretación)

EL EFECTO "EXPERIENCIA" (Boston Co. Group)

Basado en el "aprendizaje" de las organizaciones con el paso del tiempo...y en la repercusión que ello tiene sobre los costes.

Mayor experiencia acumulada.....implica coste unitario menor.



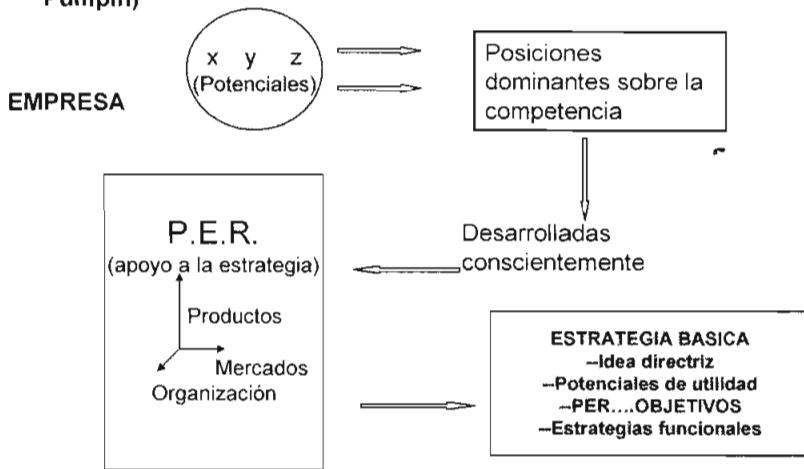
(C) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo alumnos

27

Proceso del análisis interno VI

(Sigue fase de interpretación)

Fijación de POSICIONES ESTRATÉGICAS DE RESULTADOS (C. Pümpin)



(C) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo alumnos

28

Proceso del análisis interno VII

(Sigue fase de interpretación)

Sigue...fijación de POSICIONES ESTRATÉGICAS DE RESULTADOS (C. Pümpin)

Ejemplos de estrategias y PER's de apoyo

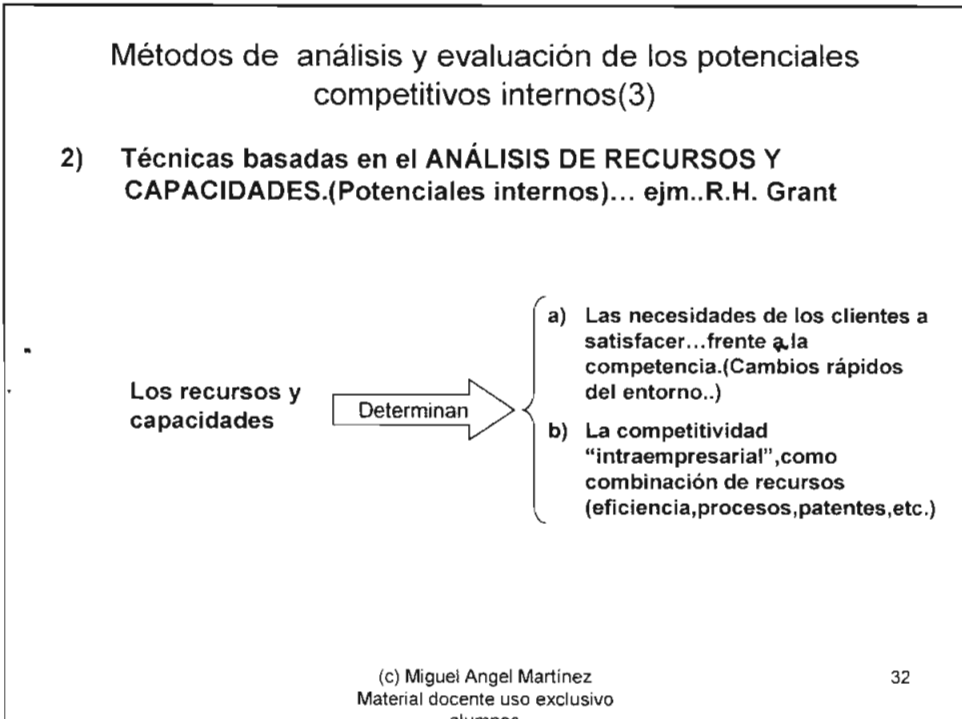
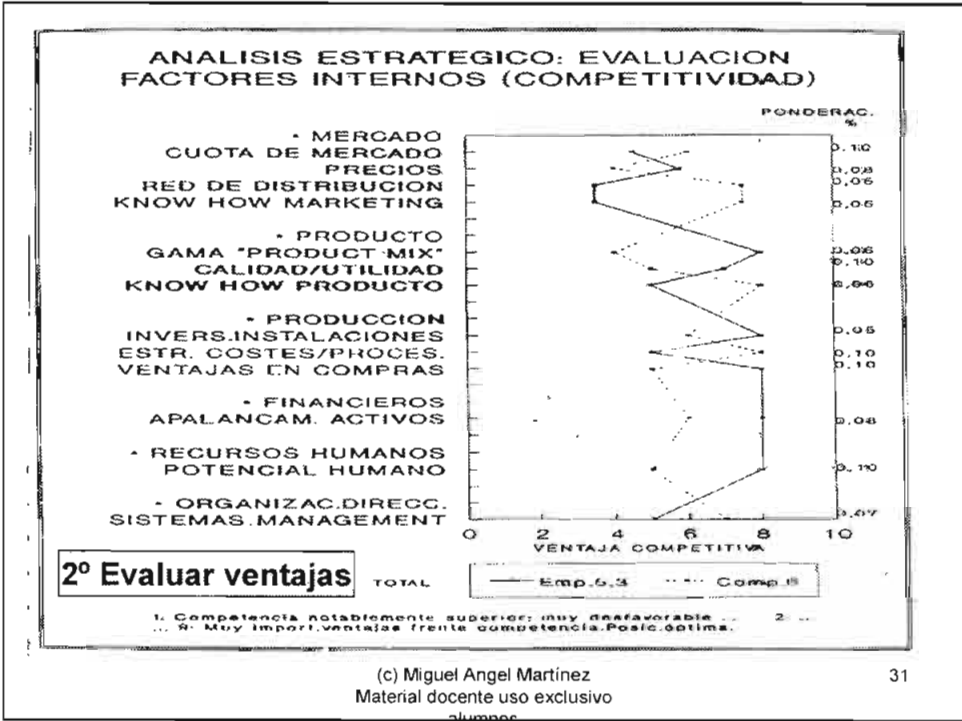
ESTRATEGIAS DIFERENCIACIÓN	{ PER calidad PER productos PER imagen PER servicio PER innovación ,etc	ESTRATEGIAS	{ PER costes PER productividad PER eficiencia,etc
		EFICIENCIA	
		ESTRATEGIAS	
DIFERENCIACIÓN	{ PER imagen PER servicio PER innovación ,etc	CRECIMIENTO	{ PER mix PER red distrb...
		ESTRATEGIAS	
		BASADAS EN	
		"TIEMPO"	{ PER "lanzamiento" PER flexibilidad PER "agilidad"...

Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos internos(1)

1) Técnicas basadas en el ANÁLISIS FUNCIONAL Y SU VALORACIÓN EN FORMA DE PERFILES:

<u>....Area comercial:</u>	<u>....Area financiera</u>	<u>....Area de RR. HH.</u>
Cuota de mercado	Estructura financiera	Perfil cualitativo
Producto	Rentabilidad	Clima empresarial
Imagen	Solvencia.....	Desarrollo e integración....
Fuerza de ventas y distribución.....		
<u>....Area de producción</u>	<u>....Area tecnológica/inov</u>	<u>....Area de dir. y org</u>
Costes	I+D	Modelo organizativo
Procesos	Patentes	Estilo
Productividad	Nivel tecnológico....	Herramientas direc.
Infraestructuras....		Niveles de calidad total alcanzados

1º IDENTIFICAR AREAS CLAVE



Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos internos(4)

Sigue técnicas basadas en el ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES.(Potenciales internos)... ejmp..R.H. Grant

1)RECURSOS DE LA EMPRESA("Stock")..2) COMBINACIÓN PARA GENERAR CAPACIDADES ...3) Ventajas competitivas sostenidas.



Material docente uso exclusivo alumnos

33

Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos internos(5) –Sigue recursos y capacidades-

1º Identificar recursos

Tangibles: Físicos, financieros....mas faciles de reconocer.

Intangibles:–Que dependen de los RRHH:

Conocimiento, experiencia, habilidad direct..

–Que no están vinculados directam. a RRHH.

Tecnológicos, organizativos ,marcas ,imagen..

Lenta y costosa acumulación

2º Identificar capacidades

Habilidades de la organización”

“ Relacionar recursos(cooperación)

Economías de la experiencia

Know how

Material docente uso exclusivo alumnos

34

Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos internos(6)-Sigue recursos y capacidades-

3º Evaluar recursos y capacidades

Ha de medirse la capacidad de la empresa para obtener rentas de sus recursos,...mantenerlas en el tiempo y asegurar ventajas competitivas duraderas.

Criterios de evaluación (Grant):

a) **APROPIABILIDAD:**

Activos físicos

Recursos Humanos...? Elementos contractuales
..compromiso personal..

b) **DURABILIDAD:**

Activos tangibles y recursos intangibles

c) **TRANSFERIBILIDAD Y REPRODUCIBILIDAD:**

(imitaciones competencia)

35

Material docente uso exclusivo
alumnos

Métodos de análisis y evaluación de los potenciales competitivos internos(7)-Sigue recursos y capacidades-

Para la evaluación de los factores se utilizarán indicadores clave.

R .Financieros:	Ratios de endeudamiento. Ratio cash flow neto a inversión ,etc.
R .Humanos:	Cualificaciones profesionales. Nivel de conflictos laborales. Nivel de rotación. etc.
R. Tecnológicos	Número de patentes Proporción de gastos en I+D ,etc.

(c) Miguel Angel Martinez
Material docente uso exclusivo
alumnos

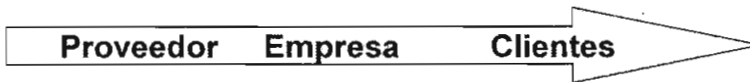
36

Tema 9 : Modelos de análisis estratégico integral en la empresa

- **Introducción.** (S. G. Echevarria, D. E. de los 90)

“Cuando la empresa (sus potenciales) roza los aspectos clave de su entorno... afloran bajos costes de coordinación entre la empresa y el entorno ..lo que permite trasladar mas valor a los clientes” → **ESTRATEGIA**

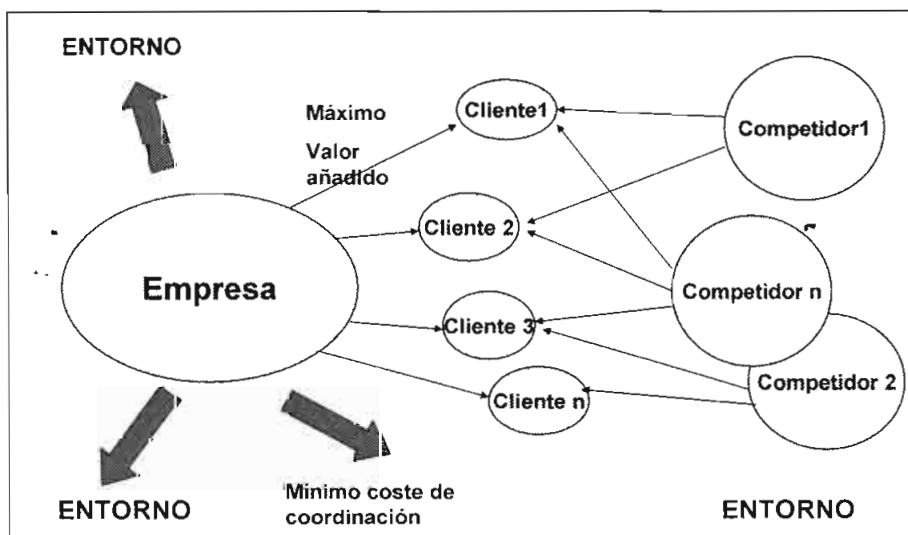
“La cadena de valor resultante se extiende...



(c) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo
alumnos

37

Introducción(1): el papel de la estrategia en la competitividad



(c) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo
alumnos

38

Introducción(2)

El éxito empresarial dependerá:



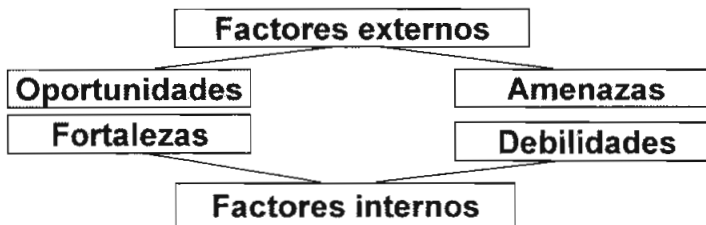
39

Técnicas de análisis estratégico integral (1)

1.-El análisis DAFO (SWOT):

Metodología que combina el resultado cualitativo del análisis interno y del entorno empresarial:

- Identificando los factores relevantes de la empresa para su competitividad interna.
- Encontrando nichos del entorno (potenciales).
- Enfrentando los distintivos de la empresa y su entorno.



(c) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo
alumnos

40

Técnicas de análisis estratégico integral (2)

Sigue análisis DAFO:

Método cualitativo de sencilla aplicación entre expertos (internos y externos) o directivos cuyos fines son:

- Encontrar un conjunto de "key-facts" acerca de la organización y su entorno.
- Ponderar cada hecho encontrado y determinar si constituye para la empresa o negocio analizado una oportunidad, riesgos, fortalezas o debilidades....

- Revisándose al tiempo || :

 - a.-Cada riesgo del entorno...¿puede transformarse en una oportunidad?...y viceversa.
 - b.-Cada fortaleza de la empresa/negocio...¿puede transformarse en debilidad futura?...y viceversa.
 - c.-El optimismo o pesimismo de algunos valoradores

Técnicas de análisis estratégico integral (3)

Ejemplos de consideraciones en el análisis DAFO :

Factores externos

Oportunidades

- ¿competencia no muy agresiva?
competidores
- ¿fuerte crecimiento del mercado'?
- ¿entrada de nuevos productos?
- ¿nuevas regulaciones de comercio?..

Amenazas

- ¿próxima entrada de
multinacionales?
- ¿productos sustitutivos?
- ¿Normativa legal restrictiva?
- ¿hábitos de consumo?.....

Factores internos

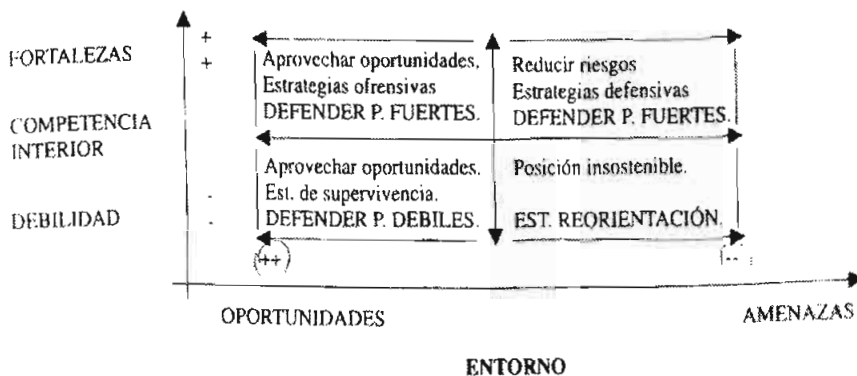
Fortalezas

- ¿ventajas en costes?
- ¿diferenciación..atributos productos?
- ¿tecnología de vanguardia?

Debilidades

- ¿tecnología obsoleta?
I+D
- ¿calidad?.....

Respuestas estratégicas DAFO



(c) Miguel Angel Martinez
Material docente uso exclusivo alumnos

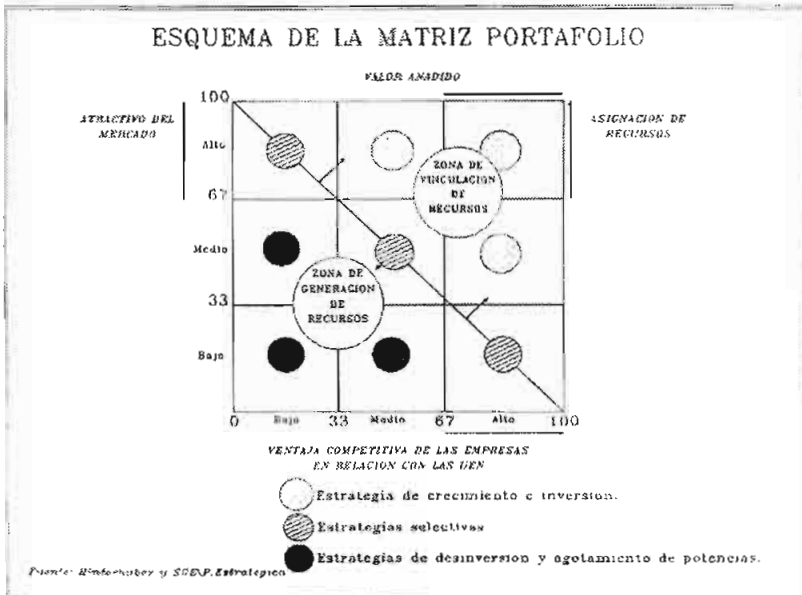
43

Figura 5.1.4A GENERACION DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANALISIS DAFO
Ejemplo resuelto

Situación externa -entorno- Situación interna		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		DEBILIDADES	D ₁ - Instalaciones obsoletas D ₂ - Escasa cualificación del personal D ₃ - Precios no competitivos
FORTALEZAS	F ₁ - Solidez financiera. F ₂ - Clientela fiel y solvente. F ₃ - Buena localización de la tienda y de sus almacenes	A ₁ D ₁ - Inversión en nuevas instalaciones productivas para los productos actuales. F ₁ A ₂ - Cumplimiento exacto de las nuevas reglamentaciones F ₂ A ₃ - Atención esmerada a los clientes	O ₁ D ₂ - Inversión en una nueva instalación productiva para el nuevo producto O ₂ F ₁ F ₃ - Fuerte promoción de la marca ante las grandes superficies y su público cliente

44

Técnicas de matrices de carteras de portafolio (1)

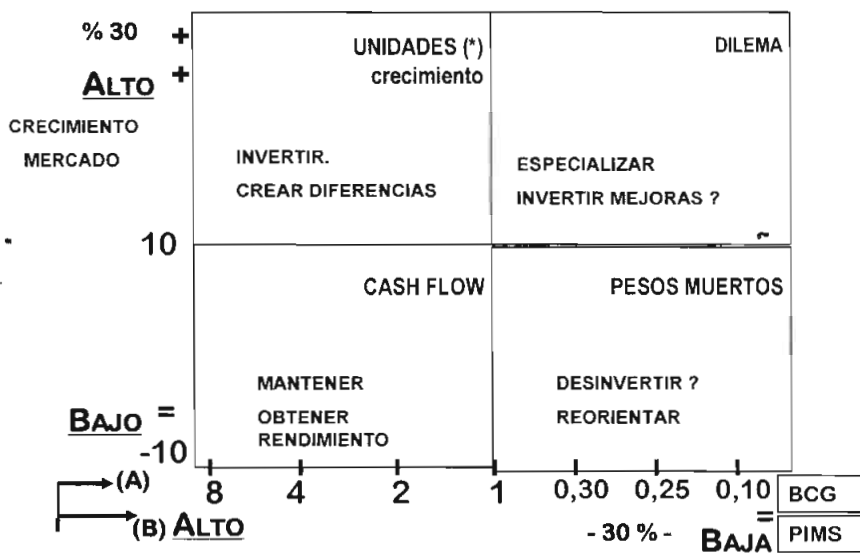


45

Material docente uso exclusivo alumnos

2. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Matriz crecimiento – cuota de mercado (Boston co. Group)



(c) Miguel Angel Martinez
 Material docente uso exclusivo alumnos

46

CUOTA RELATIVA DEL PTO/NEGOCIO en el mercado

Matriz crecimiento-cuota de mercado. Magnitudes de medida

⇒ Crecimiento del mercado: % aumento de ventas previsto para el periodo a analizar = % anual.

⇒ Cuota de mercado :

--Absoluta: participación % en el mercado.(c.a.)

--Relativa: participación en relación con la competencia.

a) Método B. C.G.: $c.a.empresa/c.a.lider.$.(2º en adelante)
 $c.a.empresa/c.a. segundo...$ (lider)

b) Método PIMS.: $c.a.empresa/(c.a.1^o+c.a.2^o+c.a.3^o)$

Matriz atractivo del entorno/ ventaja competitiva

Modelo que sintetiza en una dimensión multifactorial los potenciales del entorno y aquellos derivados de la posición competitiva interior .(McKinsey)

Los valores de síntesis son evaluados según los perfiles competitivos o el nivel de recursos y capacidades

Atractivo mercado	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> •ESPECIALIZAR •NICHOS •COMPRAR COMP 	<ul style="list-style-type: none"> BUSCAR LIDERZ. ELIMINAR P.DEBILES APOYAR PER 	<ul style="list-style-type: none"> •CRECER •CONTINUAR DOMINIO •INVERTIR 	
	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> •ESPECIALIZAR •SALIR ? 	<ul style="list-style-type: none"> •IDENTIFICAR LOS SEGMENTOS QUE CRECEN •ESPECIALIZAR ? 	<ul style="list-style-type: none"> •CRECER SELECTIVAMENTE •IDENTIFICAR SEGMENTOS QUE CRECEN 	
	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> •REINVERTIR •SALIR ? 	<ul style="list-style-type: none"> •ELIMINAR LINEAS DE PRODUCTOS •MINIMIZAR INVERSIONES 	<ul style="list-style-type: none"> •BUSCAR CASH FLOW •INVERTIR SOLO EN MANTENER LA POSICIÓN 	
		BAJO	MEDIO	ALTO	Ventaja competitiva

Análisis dinámico con matrices: etapas de trabajo

1°.-

SITUACION ACTUAL DEL MIX de UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO (CORPORACION)

- .. Concentración versus Distribución = **EQUILIBRIO?**
- .. Riesgos de las posiciones **estratégicas**.
- .. Fases del ciclo de Vida.

2°.-

2.1° ANALISIS PARA CADA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO - EVOLUCION INTERANUAL

- .. Dinámica del negocio (en la empresa).
- .. Dinámica de los mercados --> FUTURO?
- .. "Cruces" con la **competencia**.

- 2.2° "DAFO" Negocio -->
- .. Posibles PER
 - .. Posibles **Estrategias**
 - .. ALTERNATIVAS de INVERSION

3°.-

ANALISIS GLOBAL

- .. Evaluación de estrategias y prioridades.
- .. Restricciones de recursos.
- .. INVERSIONES.
- .. Conclusión estrategias negocio.
- .. Estrategias funcionales.

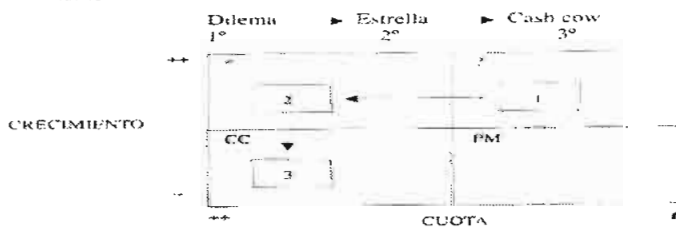
12.2.8596

49

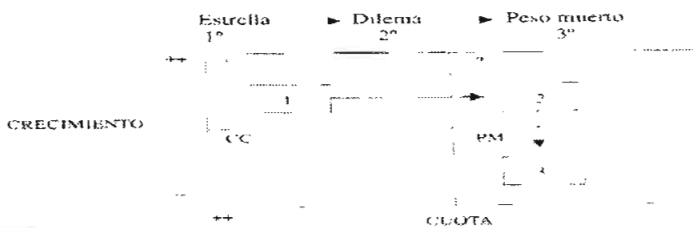
Material docente uso exclusivo alumnos

- **Dinámica del éxito:** cuando la unidad de negocios ha seguido una ruta como reflejada en la matriz:

Representa la senda del mayor equilibrio económico ya que, mediante los cash flow generados, se recupera la inversión inicial y de mantenimiento en un mercado creciente



- **Dinámica del fracaso:** cuando la unidad de negocios ha seguido una ruta como ésta:



LEWIS W.W. Planning by exception, Strategic Planning Associates, Washington, 1977

50

Material docente uso exclusivo alumnos

Otras Matrices (1)

ANÁLISIS INTERNO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES (brainstorming)

CARACTERÍSTICAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1ª		
2ª		
3ª		
4ª		
5ª		
6ª		
7ª		

2. VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETENCIAS DISTINTIVAS

VC	CD
Áreas que colocan a la empresa en posición de superioridad en el mercado. <i>(Podríamos encontrarlos POR ENCIMA, IGUAL o POR DEBAJO del PROMEDIO DE MERCADO)</i>	Recursos que posee la empresa y que domina con singular maestría. <i>(Se tienen o no se tienen)</i>
Evaluación (+1, 0, -1)	Evaluación (0-1)

CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS COMPARATIVAS (VC)	COMPETENCIAS DISTINTIVAS (CD)
1ª		
2ª		
3ª		
4ª		

51

3. MATRIZ VC vs CD

Otras matrices (2)

		VENTAJAS COMPARATIVAS		
		-1	0	1
C O M P E T E N C I A S	0	VERDADERAS DEBILIDADES Recursos que la empresa no posee. Como consecuencia la colocan en una posición inferior en un área específica.	PROBABLES DEBILIDADES Recursos que la empresa domina pero que el mercado lo hace mejor o que no conociendo la empresa el mercado tampoco conoce.	PROBABLES FORTALEZAS Id.
	1	PROBABLES DEBILIDADES Id.	PROBABLES FORTALEZAS Aquellas que a pesar de colocar a la empresa en una posición igual o superior al mercado, no han sido explotadas para tal fin.	VERDADERAS FORTALEZAS La empresa las ha desarrollado planificadamente. Posición de superioridad en un área.
D I S T I N T I V A S				

52

Otras matrices (3)
(Ciclo de vida Arthur D. Little)

POSICIÓN
COMPETITIVA

DOMINANTE			AAAAA	AA BB
FUERTE		AAAAA		BBB
FAVORABLE	AAAAA		BBBBB	CCCCC
EQUILIBRADO		BBBBB		
DEBIL	BBBBB		CCCCC	
MARGINAL	BB CC	CCCC		

INICIAL CRECIMIENTO MADUREZ DECLIVE CICLO DE VIDA

A Inversión para sostener posición; B Seleccionar; C Reorientación y cambio mercado

53

(c) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo
alumnos

Otras matrices (4)

Strategic position and action evaluation (SPACE)

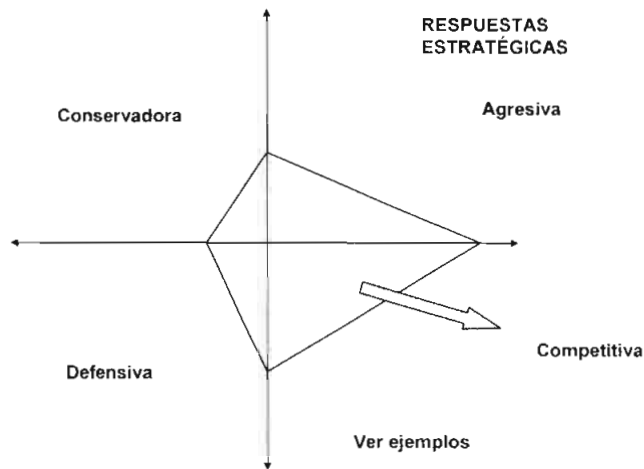
Utiliza cuatro dimensiones:

- Factores que determinan la ESTABILIDAD DEL ENTORNO (cambios , inflación.....)
- Factores que determinan la FORTALEZA DEL SECTOR (crecimiento, estado de la tecnología....)
- Factores que determinan la VENTAJA COMPETITIVA (productos, calidad, cuota de mercado...)
- Factores que determinan la FORTALEZA FINANCIERA (estructura de capital , liquidez.....)

(c) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo
alumnos

54

Otras matrices (5) Sigue "Strategic position and action evaluation" (SPACE)



(c) Miguel Angel Martinez
Material docente uso exclusivo
alumnos

55

Limitaciones en el uso de las matrices

- ⇒ La elección de las alternativas estratégicas irá acompañada por el cálculo económico.
- ⇒ La excesiva instrumentación técnica de las ideas
- ⇒ Las actividades de riesgo...la innovación ?
- ⇒ El problema de los factores que "hoy" tienen importancia y que mañana....?
- ⇒ La burocratización del proceso.....

APLICAR LA METODOLOGÍA CO FLEXIBILIDAD....
COMBINANDOLA RACIONALIDAD CON LA
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EMPRESARIAL.

(c) Miguel Angel Martinez
Material docente uso exclusivo
alumnos

56

Tema 10 : Sistemas de información estratégica para la empresa y aplicados a la planificación

- Los factores críticos de la información aplicada a la planificación....

¿Cuáles piensan Vds. que son.....?

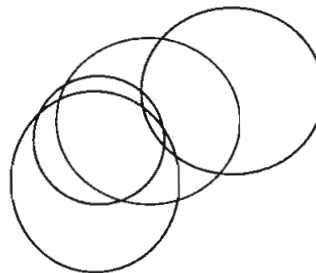
¿En qué condiciones.....?

¿De qué ámbitos.....?

Algunos factores.....

La información es una diana móvil

- COSTE.
- RIGUROSIDAD.
- PUNTUALIDAD.
- SUPERABUNDANCIA.
- RELEVANCIA.
- LA "INTELIGENCIA" EMPRESARIAL LA NECESITA.



Inf. Disponible
Inf. Relevante
Inf. Que el directivo cree que necesita
Inf. Que el directivo necesita realmente

Importancia de los I.S.

- Puede alterar las relaciones proveedores –clientes (ejemplos.....)
- Cambiar los canales de distribución (ejemplos)
- Ajusta los ciclos de vida de los procesos. (ejemplos)
- Da lugar a nuevos servicios (ejemplos)
- Mejora la “inteligencia empresarial” (ejemplos).

¿Qué es un sistema de información? I.S.

....Conjunto de componentes inrelacionados que permiten capturar, almacenar, procesar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones, el control.... y..ayudar a analizar problemas... (LaudonK.C. y Laudon.J.P.,1996)



El análisis estratégico y la información. (1).

En el análisis estratégico se precisará información selectiva sobre:

- ⇒ **FACTORES RELEVANTES DEL ANÁLISIS INTERNO:** La empresa y la competencia
- ⇒ **FACTORES RELEVANTES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO:** La empresa y el entorno.

Se denomina “**inteligencia competitiva**” la capacidad de reunir y explotar información precisa sobre el entorno y la competencia

El análisis estratégico y la información. (2).

Las fuentes para la captación de la información son muy variadas:



El análisis estratégico y la información. (3).
(sigue fuentes)



(c) Miguel Angel Martinez
Material docente uso exclusivo
alumnos

El análisis estratégico y las modalidades de investigación de la competencia

Tipo de información	OPERATIVA (Privada)	BENCHMARKING	“ESPIONAJE EMPRESARIAL” “Análisis competitivo”
	FINANCIERA (pública)	ANÁLISIS FINANCIERO	“Análisis competitivo”

Fuente: Navas

Total/Parcial (c) Miguel Angel Martinez
Material docente uso exclusivo
alumnos

Benchmarking :Investigación de las mejores prácticas de los competidores.

Se busca poner de manifiesto la posición competitiva de la empresa y sus competidores .Poner de relieve las ventajas y desventajas relativas .

BENCH-MARK = Punto de referencia para la compañía que en un proceso continuado se medirá con los competidores de mayor nivel en alguna de sus prácticas sobresalientes (se realiza mediante un acuerdo de colaboración)

PROCESO DE TRABAJO



(c) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo

Papel que juega Internet en la obtención de información competitiva

Información externa:

- Entorno específico
- Competidores
- Proveedores
- Consumidores
- General
- Tecnología
- Inf. económica
- Regulación



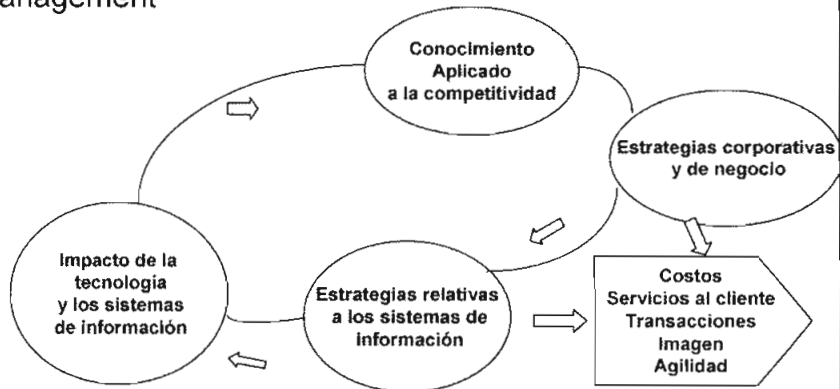
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- COMUNICACIÓN
- E' mail
- Foros temáticos
- Grupos
- Chats..
- INVESTIGACIÓN
- Archivos
- Bases de datos
- C. Virtuales..
- INFORMACIÓN
- Webs
- Buscadores...

(c) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo

Sistemas de información estratégica en la empresa (1)

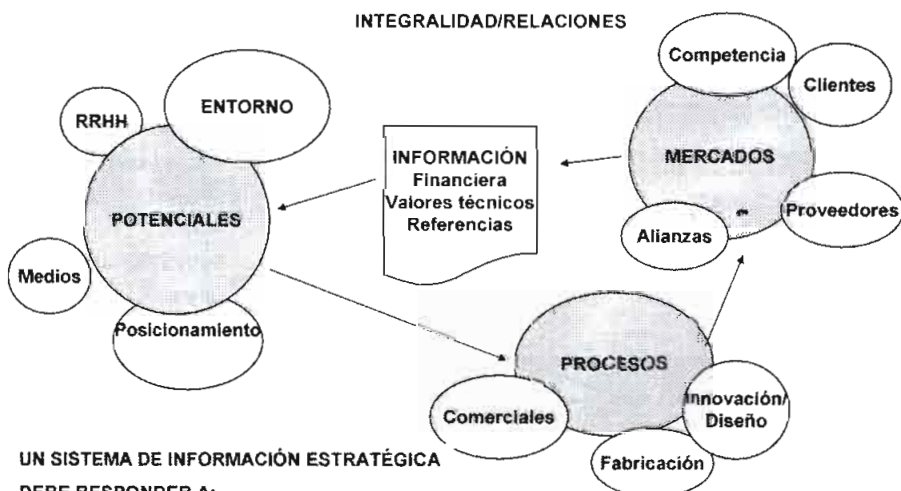
- Clásicamente los IS (Inf. System) estaban centrados en la tecnología como soporte de la organización.....
- El cambio se produjo de "Computer management" hacia "Information management" y hoy hacia "Knowledge management"



(c) Miguel Angel Martinez
Material docente uso exclusivo alumnos

67

Sistemas de información estratégica en la empresa (2)



UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

DEBE RESPONDER A:

--ESTRUCTURA DEL NEGOCIO Y MERCADO

--TECNOLOGÍAS

ite uso exclusivo alumnos

Facilitando herramientas de decisión.

68

Sistemas de Información Integrados

(Herramientas e información para cada nivel empresarial)



69

Gestión del conocimiento(1)

De la información al conocimiento :

-----**INFORMACIÓN**: Conjunto de datos comprensibles y situados en un contexto.

-----**CONOCIMIENTO**:
Información+ Estructura+ "Inteligencia"



Permite la acción y la resolución de problemas del negocio: decisiones.

Gestión del conocimiento(2)

Conocimiento al servicio de las estrategias y de la realización de la misión corporativa

“Knowledge
Management”



CAPITAL HUMANO: Conocimiento y capacidad de los RRHH.

CAPITAL ESTRUCTURAL: Propiedad intelectual (patentes y marcas..) “Know how”, metodologías, contratos, bases de datos, diseños, secretos industriales, tecnología.....

CAPITAL RELACIONAL: Relaciones que las empresas mantienen con sus proveedores y clientes, aliados, etc.

Enfoque sistemático para incrementar el valor de la “Inteligencia Competitiva-Colectiva” de una empresa

(c) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo
alumnos

71

Gestión del conocimiento(3)

La gestión del conocimiento implica:

- **1. Identificar** el “conocimiento necesario” para conseguir los objetivos.
- **2. Capturar** y registrar el conocimiento existente.
- **3. Evaluar** el grado de relevancia de cada elemento.
- **4. Sintetizar**, combinar, refinar y aclarar....
- **5. Distribuir** el conocimiento.
- **6. Aplicar** el conocimiento a los problemas.
- **7. Actualizar** este activo dinámico.

(c) Miguel Angel Martínez
Material docente uso exclusivo
alumnos

72

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Parte 4ª

Formulación y desarrollo de estrategias en el
proceso de planificación.

Miguel Ángel Martínez Martínez

Universidad de Alcalá

© Material docente para uso exclusivo de los alumnos.

(c) Miguel Angel Martinez Uso
exclusivo alumnos

1

Parte Tercera: Análisis Estratégico

- Tema 11 : La estrategia básica: su diseño y selección.
- Tema 12 :Orientaciones estratégicas en la práctica.
- Tema 13 :Estrategias e Internet.

(c) Miguel Angel Martinez Uso
exclusivo alumnos

2

Tema 11 : La estrategia básica, su diseño y selección

- **Objetivo :** Determinar la orientación futura de la empresa y formalizarlo en documentos sencillos de los que se puedan derivar actuaciones en la gestión empresarial.

(C. Pumpin..Estrategia empresarial)

Concepto de ESTRATEGIA BÁSICA.(1) Ejemplo de construcción propuesto por C. Pumpin

- **IDEA DIRECTRIZ**
Visión de la empresa sobre la orientación del futuro
(p.e. Crecer exportando)
- **POTENCIALES DE UTILIDAD**
Enunciados básicos sobre los factores en los que conseguir ventajas competitivas y "valor añadido".
(p.e. Potencial de patentes ,potencial financiero,etc.)
- **MULTIPLICACIÓN**
Definir actividades a multiplicar para alcanzar mayores ventajas en costes, tiempos ,etc.
(p.e. Concesión de licencias en otros países, imagen, etc.)
- **PER (Posiciones estratégicas de resultados)**
Desarrollo de ciertas capacidades necesarias para apoyar la estrategia
(p.e. Asesoramiento comercial en el extranjero, etc)

Concepto de ESTRATEGIA BÁSICA.(2) Ejemplo de construcción

- **PRIORIDAD EN LAS PRESTACIONES**
Programas previstos en los mercados, en las prestaciones, etc
(p.e. Planning de las actuaciones en la difusión y preparación logística, productos a introducir, etc.)
- **DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**
Metas que se desean alcanzar
(p.e. Cuota de mercados, red de distribuidores, etc.)
- **ESTRATEGIAS FUNCIONALES**
Asignación de recursos por áreas y actividades
(p.e. Plan de Marketing, etc.)

Metodología para la fijación de la estrategia básica -1

1. Selección de alternativas estratégicas posibles



E1,
E2
E3,...

2. Valoración de alternativas y examen de los PER (su viabilidad)



EV1
EV2
EV3,..

¿Valoración utilidad ?

Metodología para la fijación de la estrategia básica -2

Criterios para valorar las alternativas estratégicas

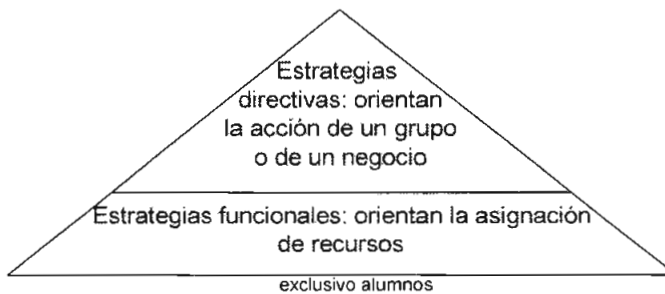
<u>Factores a considerar</u>	<u>EV1</u>	<u>EV2</u>	<u>EV3.....</u>	<u>%</u>
Atractivo de los potenc.	x			5
Adecuación y viab. PER			x	6
<u>Capacidades disponib.</u>		x		4
<u>VALORES MEDIOS DE SINTESIS</u>	y1	y2	y3.....	

Exigencias de una estrategia básica

- Definir claramente los potenciales de la empresa y el entorno , así como los PER
- Articular objetivos empresariales subordinados.
- Establecer prioridades. Concretar las acciones
- Armonizar el uso de las estrategias funcionales y de los recursos empresariales

Tema 12 : Orientaciones estratégicas en la práctica

- El éxito de la planificación es el de la selección cuidadosa de cada orientación en la práctica y el de su implantación dinámica en la empresa.
- Recuérdese...tipos de estrategias:



9

Grupos de estrategias a nivel directivo: corporativas y de negocio (Recuérdese tema 5)

Tipologías de Estrategias Directivas:

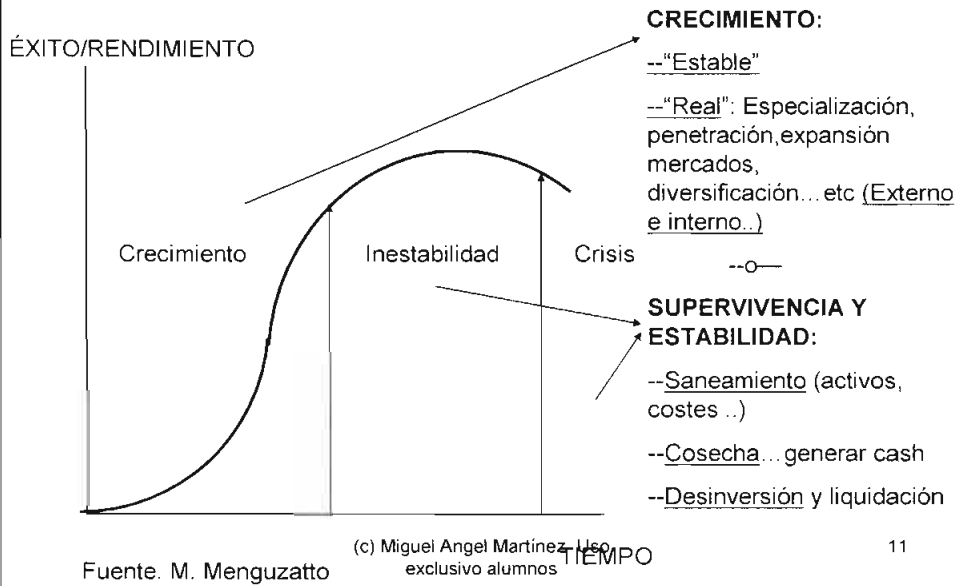


Expansión (Nacional e internacional)
 Penetración / Concentración y "saneamiento".
 Especialización
 Diversificación (productos /negocios)
 Alianzas
 Fusiones y Adquisiciones



Costes/ Precios ... (y "reestructuración")
 Diferenciación (Imagen ,calidad ,atributos de la oferta, innovación... y "reorientación")
 Respuesta temporal (servicios, lanzamiento de novedades...)

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(1)



Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(2)

1. Crecimiento estable

Estrategia conservadora.

Basada en el éxito del pasado .No hay razones para el cambio.

Respuesta a mercados con pocos cambios.

Metas de un razonable crecimiento determinado por la estabilidad y la predecibilidad.....este puede ser su problema.

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(3)

2. Crecimiento "real"

Estrategia que busca el crecimiento con tasas superiores a la media del mercado....ofensiva. ¿Cómo?

--Con nuevos retos...Objetivos

--Cambiando la "rutina" de la gestión habitual.

LAS RAZONES

Aumento del rendimiento
Competencia entorno
Necesidad de "tamaño"
Influencia en el mercado
¿Los directivos..?..



FORMULAS

- PENETRACIÓN (Cuota de mercado)
- EXPANSIÓN (Nacional e internacional)
- ESPECIALIZACIÓN (Producto/ clientes)
- DIVERSIFICACIÓN (Activ.,Producto/Neg.)

(c) Miguel Angel Martinez Uso exclusivo alumnos

13

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(4)

Crecimiento interno-externo

INTERNO

Cuando el crecimiento está basado en inversiones realizadas en las propias estructuras de la empresa. Ampliación de equipos, crecimiento de estructuras organizativas ,plantas, almacenes, redes de distribución, etc.

EXTERNO

Se lleva a cabo con adquisiciones, participaciones , colaboración o control de otras empresas.

(c) Miguel Angel Martinez Uso exclusivo alumnos

14

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(5)

Sigue crecimiento EXTERNO:

- SE BUSCA
1. Competir desde una dimensión de dominio mayor.
 2. Id. sin crear exceso de oferta..en menor tiempo.
 3. Mejorar la estabilidad futura de los resultados,.
 4. Colocar fondos excedentarios en "oportunidades" del mercado .
 5. Formula para entrar en mercados "protegidos"
- FORMULAS
1. Adquisiciones :una entidad compra a otra o participa con mayoría
 2. Fusión: dos o mas entidades se unen creando una nueva institución.
 3. Fusión por absorción : Id. pero con desaparición de una razon social.
 4. Cooperación: actuación conjunta (total o parcial) entre dos o mas empresas.(Véase pag. nº 23)

(c) Miguel Angel Martínez Uso exclusivo alumnos

15

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(6)

El caso del crecimiento internacional (a)

¿Por qué internacionalizar la empresa? ¿Qué objetivos se persiguen?.....

- CRECER EN VOLUMEN Y ALCANZAR DIMENSIÓN INTERNACIONAL.
A causa de saturación en los mercados locales.
Entornos con oportunidades coyunturales o atractivos..
- MEJORAR LA RENTABILIDAD
Riesgos/ Oportunidades para la organización.
- EQUILIBRAR LOS RIESGOS DE NEGOCIOS Y PAISES
Asegurando continuidad a largo plazo

(c) Miguel Angel Martínez Uso exclusivo alumnos

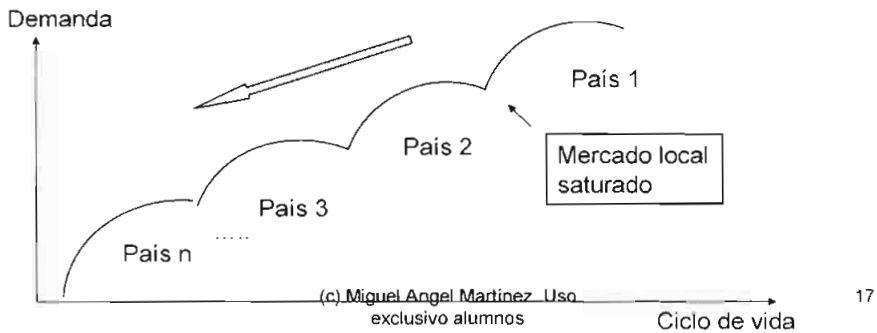
16

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(7)

El caso del crecimiento internacional (b)

Ansoff explica la internacionalización desde la perspectiva del ciclo de vida empresarial...

- 1) Con el objetivo de extender el negocio/producto a otros países que se encuentren en fases más tempranas de su ciclo de vida:

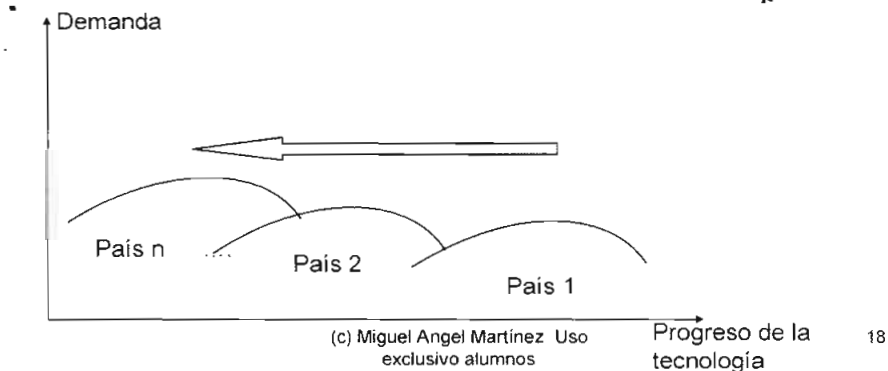


Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(8)

El caso del crecimiento internacional (c)

Ansoff explica la internacionalización

- 2) Con el objetivo de extender el ciclo de vida tecnológico, transfiriendo el ciclo tecnológico a países con menor nivel:



Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(9)

El caso del crecimiento internacional (d) Ansoff

Diferentes niveles de implicación internacional de los negocios:

<u>Nivel</u>	<u>Activ.Local</u>	<u>Condiciones</u>	<u>Criterio estratégico</u>
EXPORTAC.	Venta(Distribución)	Servicios(Postventa)	Demanda. Extender C. Vida
INTERNAC.	Marketing Producción I+D local?	Entorno Barreras locales Ventajas locales	Extender el c. vida tecnológico
MULTINAC.	Optimizar funciones en el mundo.	Economías de escala	Equilibrar vulnerabilidad y rentabilidad.
REDES	Portafolio Global	Competidores mundiales	

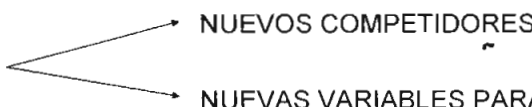
(c) Miguel Angel Martinez Uso exclusivo alumnos

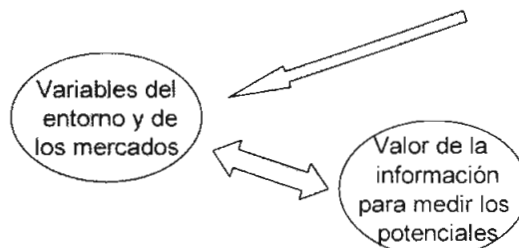
19

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(10)

El caso del crecimiento internacional (e) ...riesgos

Pero.....moverse fuera de los mercados locales significa....

Encontrarse con 



(c) Miguel Angel Martinez Uso exclusivo alumnos

20

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(11)

El caso de las estrategias orientadas a la diversificación (a)

Crecimiento gracias a la realización de nuevas actividades en forma de productos, negocios.... sobrepasando el campo actual de la empresa.

- La **NECESIDAD** de diversificar aparece:
- Buscando oportunidades de inversión.
 - Buscando equilibrar el riesgo de los negocios.
 - Para reforzar posiciones competitivas en actividades complementarias.
 - Como alternativa a la especialización en un producto/negocio (supervivencia)

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(12)

El caso de las estrategias orientadas a la diversificación (b)

FORMAS

- a) **CONCÉNTRICA** : Entrada de nuevas actividades relacionadas con las existentes (Sinergias técnicas --comerciales)
- DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL** : Similitud de clientela (Uso de similares canales de distribución)
 - DIVERSIFICACIÓN VERTICAL**: Participación en actividades situadas en otros niveles de la cadena de valor.
- b) **CONGLOMERAL** : No existe relación entre las actividades nuevas y las existentes.

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(13)

El caso de las estrategias orientadas a la diversificación (c)

¿En que factores se puede apoyar la diversificación ?

- Imagen de marca/ grupo.
- Conocimiento de clientela... contactos...
- Redes de distribución.
- Tecnologías
- Actividad de I+D
- Recursos financieros
- Capacidades management y organización....

Otros factores decisivos para el éxito de la diversificación:

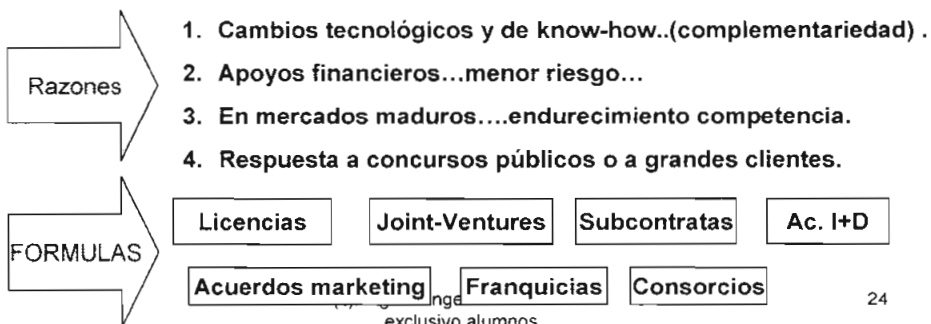


23

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(14)

El caso de las alianzas como formula de cooperación:

Generalmente se trata de acuerdos finalistas en el que dos entidades o mas-competidores o no-) se apoyan estableciendo formulas de colaboración en aspectos de marketing, fabricación, explotación de negocios o territorios, etc.



24

Estrategias orientadas al crecimiento. Explicación siguiendo el ciclo de vida empresarial.(15)

El caso de las estrategias de estabilización y saneamiento

Suele tratarse de situaciones derivadas de desequilibrios provocados por problemas en la gestión o por factores externos, mercados, etc.....que obligan a adoptar soluciones para no llegar a crisis mas profundas..

- a) **SANEAMIENTO** :Estímulos para el cambio, eliminación de activos, reducción de costes, de actividades marginales, actuaciones en precios.....
- b) **DESINVERTIR TOTAL O PARCIALMENTE**
- c) **REORGANIZACIÓN**,... Centrarse en actividades que producen tesorería

Ejemplos

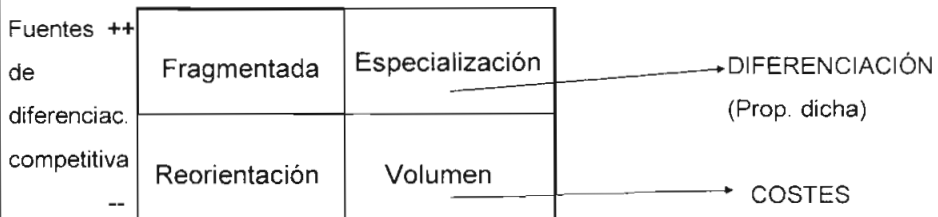
(c) Miguel Angel Martinez Uso exclusivo alumnos

25

Estrategias orientadas a la eficiencia competitiva(1)

Idea central : Proporcionar ventajas competitivas perceptibles y sostenibles en el tiempo.(A largo plazo ello aumenta el rendimiento de la empresa)

- M. Porter \longrightarrow Costes/ Diferenciación/Segmentación
- C.Pumpin \longrightarrow Añade el factor "tiempo"



-- Ventaja competitiva -- Fuente : BCG

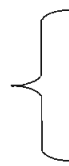
26

Estrategias orientadas a la eficiencia competitiva(2)

Diferenciación (adp. Strategor)

Oferta que comporte, en relación con la referencia, DIFERENCIAS distintas al precio, perceptibles por el mercado (que añaden mas valor al cliente) y que se encuentran en el marco del área de negocio a la que pertenece la oferta de referencia (competencia).

Estas estrategias orientan sus posiciones



Calidad, Mix de productos, Atributos de productos
 Imagen, Asesoramiento al cliente, Redes de distribución, Innovación en la oferta, etc.. (Ejemplos)

A veces las "diferencias" con la competencia estan centradas, "enfocadas", hacia un segmento de mercado=**NICHO**= (Especialización de la empresa) M. Porter

exclusivo alumnos

27

Estrategias y binomio Producto/ Mercado (I Ansoff)

		Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración	..Relanzamiento. ..Intensificar accs. com. ..Precios/costes...	Desarrollo producto. ..Nuevos productos. ..Nuevos modelos. ..Nuevas lineas..
	Mercados nuevos	Desarrollo mercado ..Nuevos mercados local. ..Nuevos mdos externos. ..Nuevos segmentos ..Nuevos canales...	Diversificación pura ..Nuevos productos en mercados no explorados.

(c) Miguel Angel Martinez Uso exclusivo alumnos

28

Estrategias funcionales

Son las orientaciones de las diferentes funciones empresariales, como resultado de las ESTRATEGIAS DIRECTIVAS.

..Apoyan las Estrategias Globales

--Dan coherencia "Horizontal a la organización empresarial

--Se desarrollan en planes parciales, guiados por el sistema de "dirección por objetivos"

Marketing

I+D

Producción

Financiación

Costes

RR HH

Comunicación

Etc. Etc.

(EJEMPLOS)

(c) Miguel Angel Martinez Uso
exclusivo alumnos

29

Tema 13: Estrategias e Internet

- ¿Qué papel juegan las tecnologías de la información y las comunicaciones en la dirección estratégica de la empresa..?
- ¿Qué alternativas de actuación permiten a la empresa a la hora de planificar..?
- ¿Cómo influyen en la respuesta directiva a los entornos y mercados..?

(Presentacion especifica)

(c) Miguel Angel Martinez Uso
exclusivo alumnos

30



Estrategias@Internet

Miguel Ángel Martínez Martínez

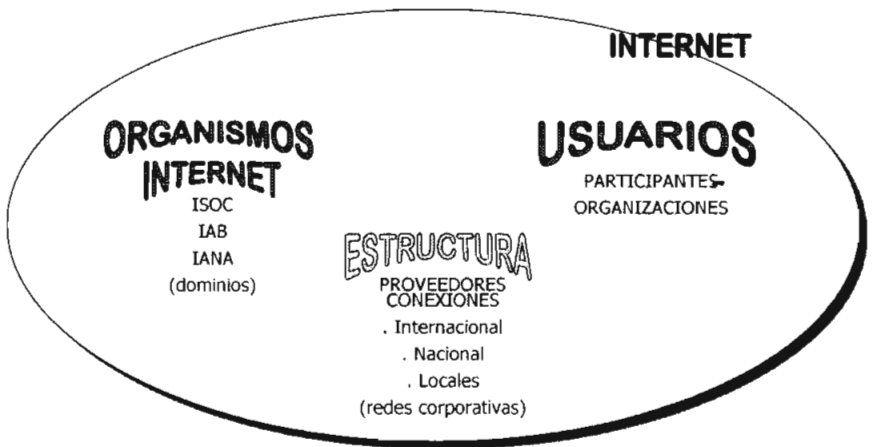


(C)Material uso exclusivo
alumnos@Estrategias@Internet
Miguel Ángel Martínez Martínez

1

ESTRATEGIAS a través del "COMERCIO ELECTRÓNICO"

INTERNET como SISTEMA



(C)Material uso exclusivo
alumnos@Estrategias@Internet
Miguel Ángel Martínez Martínez

2

IMPLICACIONES TIC

CONVERGENCIA de sector INFORMÁTICO,
TELECOMUNICACIONES Y MEDIOS ⇒ motor de la "Nueva
Economía" y de grandes oportunidades.

Modificaciones radicales de la organización empresarial, las
interrelaciones de las compañías en los mercados.

LOS FACTORES DE "INFOCOM" (Gual y Ricart, 2001)

1) CAMBIO TECNOLÓGICO

Ejemplos: *Internet móvil, WAP, GPRS y UTMS o alternativas a la banda ancha, DSL, Satélite...*

2) SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

Comunicación:

· Escrita: *e' mail; comunicación oral, visual, teleconferencia.*

Tipo de información: *finanzas, noticias, música, etc.*

Tipo de transacción: *compra-venta, formación, etc.*

Dos ejemplos:

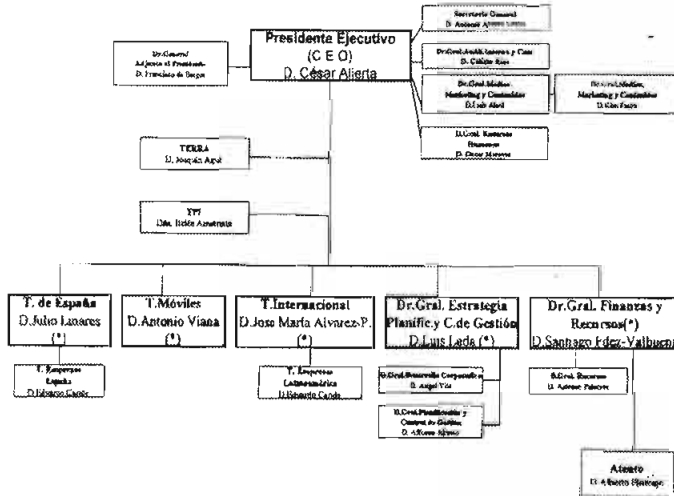
... Proveedor únicamente de servicios info-com (Banco Uno-E.)

... Proveedor convencional que usa canal presencial e info-com (Bankinter).

Atendido
tradicionalmente
por las
Telecomunica-
ciones

3) ENTORNO REGULADOR

Telefonica EJEMPLO Organigrama de Telefonica



(*) Mención de Comité de Dirección junto con el Presidente

(C)Material uso exclusivo
alumnos@Estrategias@Internet
Miguel Angel Martínez Martínez

Comunicación Electrónica y Organización



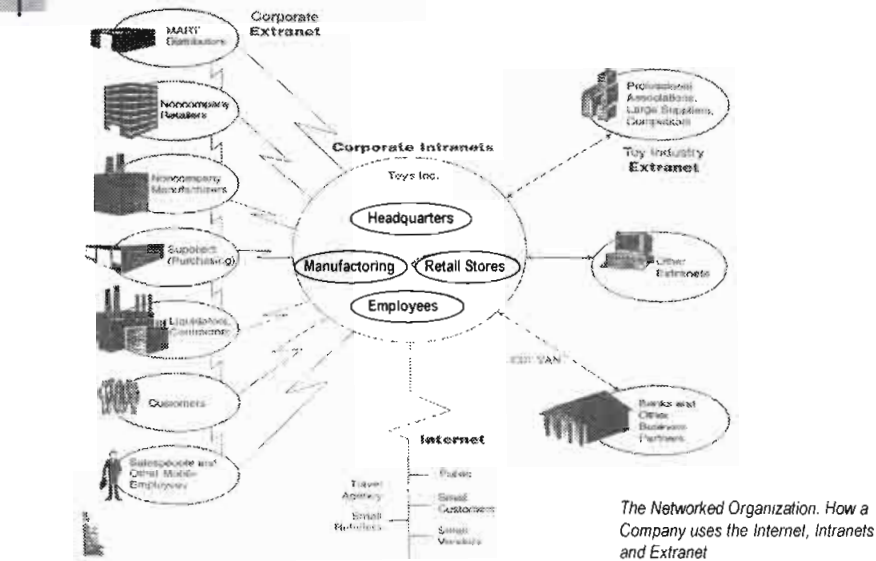
- Rediseñar la estructura organizativa
- Unificar los componentes de la organización a través de una única fuente de formación
- Aumentar el ritmo de circulación de la información

- Acercar la organización a su entorno
- Facilitar el contacto con la organización
- Comprometerse con un verdadero diálogo con su entorno
- Crear un nuevo canal de información
- Acortar los circuitos comerciales

Fuente: Elaboración Ana M. del Águila (2000) a partir de Kaplan (1993).

(C)Material uso exclusivo
alumnos@Estrategias@Internet
Miguel Angel Martínez Martínez

Foundations of Electronic Commerce



Fuente: E. Turban, J. Lee, D. King and M. Chung (2000).
 (C)Material uso exclusivo
 alumnos@Estrategias@Internet
 Miguel Angel Martínez Martínez

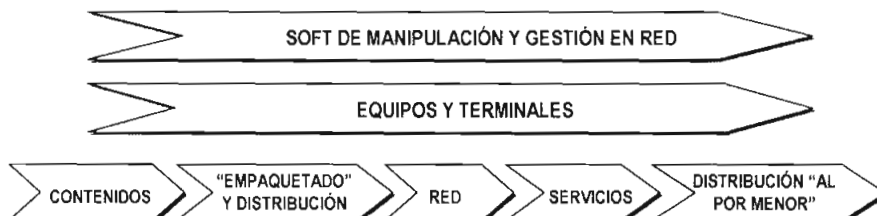
7

IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOBRE LA EMPRESA

1... a través de la reducción de los costes de TRANSACCIÓN

- "Nueva Economía"**
- *Reducción Costes Operativos* (alto coste fijo inicial)
 - *Facilitadores de reestructuración de procesos* (y organizaciones)
 - *Ampliación/nuevos negocios basados en las TIC*

2... nueva "CADENA DE VALOR" que permite nuevos negocios especializados para cada etapa



(C)Material uso exclusivo
 alumnos@Estrategias@Internet
 Miguel Angel Martínez Martínez

8

IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOBRE LA EMPRESA

"COMERCIO" ELECTRÓNICO

En general

Desarrollo de actividades económicas a través de redes de telecomunicaciones, basadas en la transmisión electrónica de datos: texto, sonidos e imágenes.

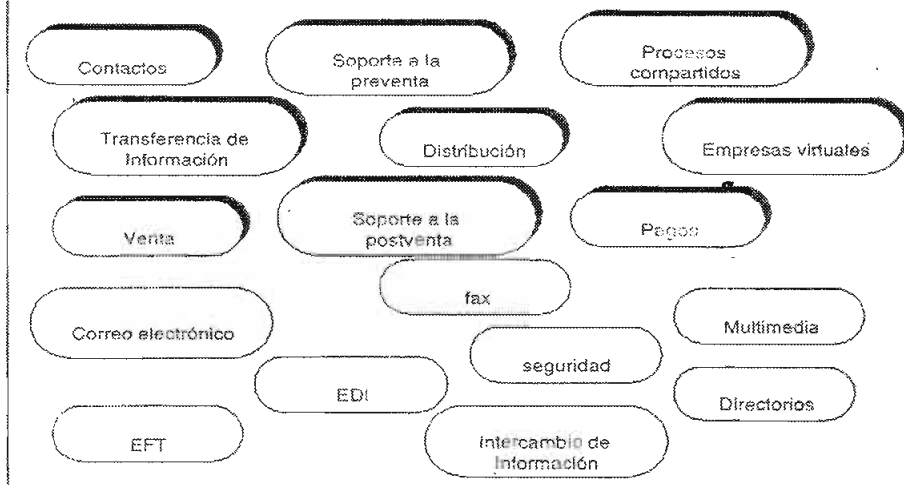
Específicamente

**e' procesos (intra)
e' "business" (inter)
e' comercio (al cliente)**

(C)Material uso exclusivo
alumnos@Estrategias@Internet
Miguel Ángel Martínez Martínez

9

Ambito del "COMERCIO" ELECTRÓNICO



Fuente: Elaboración Ana M. del Águila (2000) (C)Material uso exclusivo
alumnos@Estrategias@Internet
Miguel Ángel Martínez Martínez

10

Modalidades del "COMERCIO" ELECTRÓNICO

CRITERIOS

MODALIDADES

Según los agentes intervinientes en el intercambio

- Empresa-Empresa
- Empresa-Consumidor particular
- Empresa-Administración
- Ciudadano-Administración

Según su grado de complejidad

- Actividades poco complejas (promoción, etc.)
- Actividades complejas (venta...)

Según un criterio comercial

- Comercio electrónico indirecto (con logística)
- Comercio electrónico directo (inmediato)

Según la tecnología utilizada

- Tradicional e-commerce (redes cerradas de valor añadido)
- Internet-based e-commerce

Fuente: Elaboración Ana M. del Águila (2000)

(C)Material uso exclusivo
alumnos@Estrategias@Internet
Miguel Ángel Martínez Martínez

11

B2C

Business to customer

B2B

Business to business

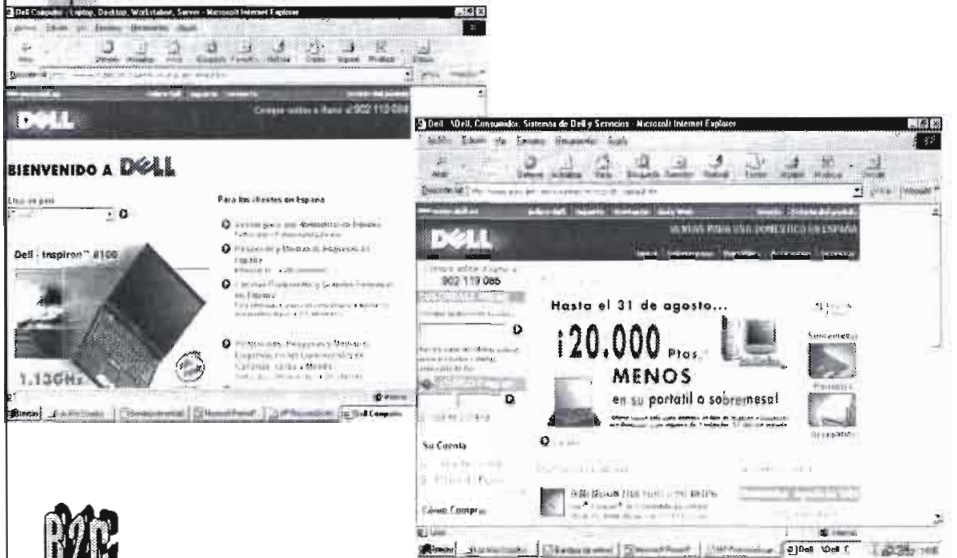
B2E

Business to employee

(C)Material uso exclusivo
alumnos@Estrategias@Internet
Miguel Ángel Martínez Martínez

12

COMERCIO ELECTRÓNICO DOMÉSTICO



The screenshot shows two overlapping browser windows. The background window displays the Dell website with a 'BIENVENIDO A DELL' header and a featured Dell Inspiron #100 laptop. The foreground window shows a promotional banner for August, stating 'Hasta el 31 de agosto... ¡20.000 Ptas. MENOS en su portatil o sobremesa!' (Until August 31... 20,000 Ptas. LESS on your laptop or desktop!). Below the banner, there is a 'Su Cuenta' (Your Account) section and a 'Comprar' (Buy) button.

(C)Material uso exclusivo
alumnos@Estrategias@Internet
Miguel Angel Martinez Martinez

13

COMERCIO ELECTRÓNICO DOMÉSTICO

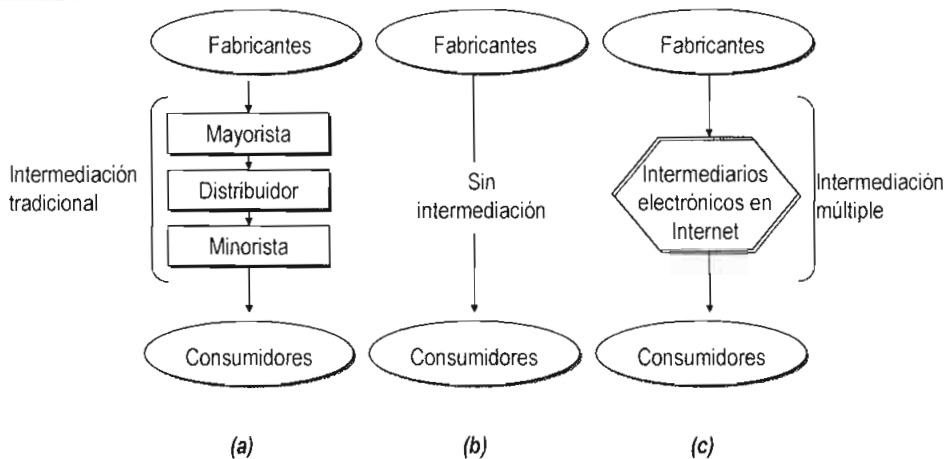


The screenshot shows a browser window displaying the 'sitio.compras' website. The main banner features the text 'las rebajas de agosto' (August sales) and '¡Es tu última oportunidad!' (It's your last chance!). Below the banner, there is a section for 'Vuelta al cole' (Back to school) and a featured product, 'EL PRIMER ROBO ENFERMO' (The first sick robbery), priced at 18.975 Ptas. The website also includes a navigation menu, a search bar, and a footer with contact information.

(C)Material uso exclusivo
alumnos@Estrategias@Internet
Miguel Angel Martinez Martinez

14

COMERCIO ELECTRÓNICO DOMÉSTICO



(a)
**Sistema de
Distribución
tradicional**

(b)
**Marketing directo via
comercio electrónico**

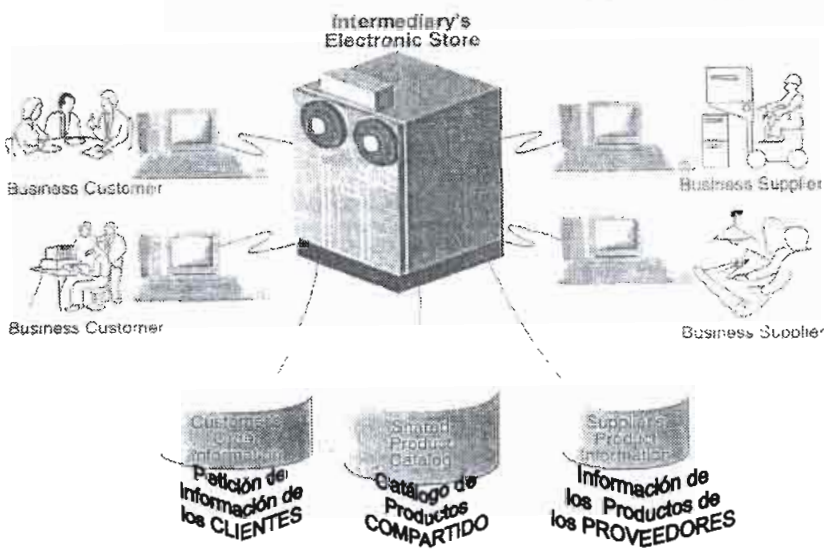
(c)
**Comercio electrónico
con intermediarios
electrónicos**

(C)Material uso exclusivo
alumnosEstrategias@Internet
Miguel Ángel Martínez Martínez

15

Intermediación orientada al Modelo de Comercio B2B

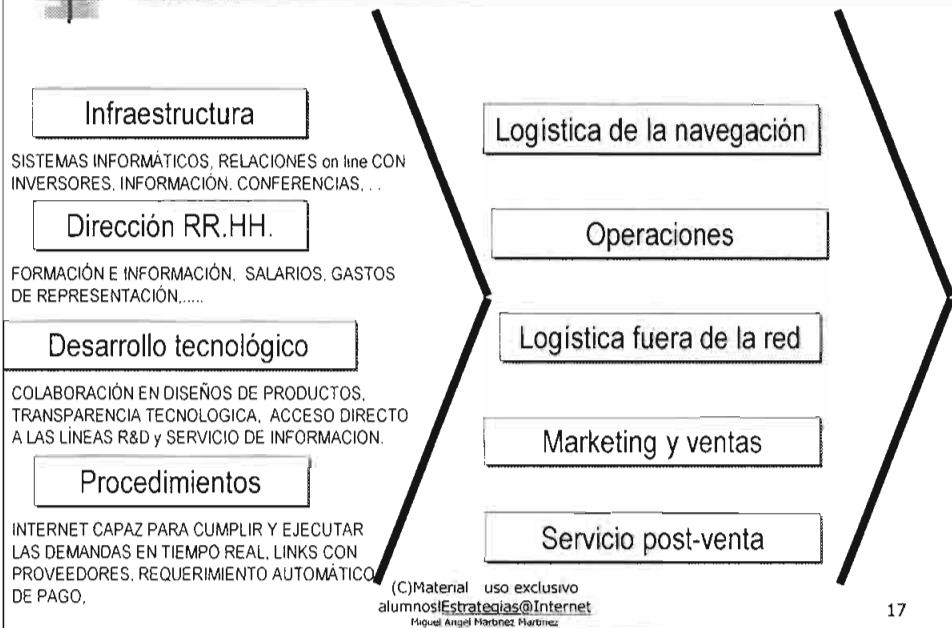
Business to business



(C)Material uso exclusivo
alumnosEstrategias@Internet
Miguel Ángel Martínez Martínez

16

Principales aplicaciones de Internet en la "Cadena de Valor"



RIESGOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

→ **Disminución poderosa de la rentabilidad de la industria... productos y servicios sin ventajas competitivas SOSTENIBLES**

→ **Canibalización de sus vías tradicionales para competir**

..... **Otras?**

BIBLIOGRAFÍA

Turban, E. Et all.: *Electronic commerce. A managerial perspective*. Prentice hall Intl. London 1999.

Gual, J. y Ricart, J.E.: *Estrategias empresariales en telecomunicaciones e internet*. Fundación Retevisión. Madrid 2001.

Del Aguila, A. Rosa.: *Comercio electrónico y estrategia empresarial. Hacia la economía digital*. Ed. RA-MA. Madrid 2000.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Parte quinta

Fijación de estrategias en el proceso de planificación.

Miguel Ángel Martínez Martínez
Universidad de Alcalá

Parte quinta: Fijación de estrategias en el proceso de planificación

- Tema 14: Implementación de estrategias.
- Tema 15: Formalización de la planificación estratégica.
- Tema 16 : La planificación estratégica y la internacionalización de la empresa.
- Tema 17: El “controlling” estratégico.

Tema 14: Implementación de las estrategias

- La estrategia debe traducirse en cambios con acciones y objetivos concretos.
- El punto de partida es reforzar los "pilares" de la competitividad (PER para Pumpin).
- Debe valorarse cada alternativa estratégica en términos de resultados previsible.
- Se traducirán en planes formales y presupuestos...evitando al máximo la burocracia y en un proceso dinámico.

Dimensiones de la implantación estratégica en la empresa: medidas para su articulación (1)

• Dimensión relativa a los Sistemas Directivos (medidas directas)

"Orientar" el comportamiento organizativo a través de:

- a) Proyectos y planes de acción vinculados a cada estrategia y a mejorar las respectivas posiciones estratégicas..(Logística, marketing ,etc)
- b) Presupuestos anuales coherentes, potenciados por....
- c) Sistemas de D. por objetivos que afecten a todas las unidades organizativas y que comprometan la organización.
- d) Sistemas retributivos e incentivos vinculados al hecho estratégico.
- e) Mecanismos de "controlling" que incluya variables tácticas y estratégicas.
- f) Calendarios de ejecución. (Con FLEXIBILIDAD)

Dimensiones de la implantación estratégica en la empresa: medidas para su articulación (2)

(Sigue medidas directas)

Ejemplo de matriz vinculada al uso del tiempo por el directivo según la naturaleza de los problemas a analizar: (Ver caso práctico)

IMPORTANCIA	Mucha importancia	Tareas a realizar por la dirección	Tareas a realizar por la dirección (2ª posición)
	Poca importancia	Tareas que es posible la delegación	Cuestionar si es necesario emplear tiempo en ellas

Muy urgente

Poco urgente

URGENCIA

(c) M. Angel Martinez Material
para uso exclusivo alumnos

5

Dimensiones de la implantación estratégica en la empresa: medidas para su articulación (3)

Todas estas medidas deben acompañarse de los resultados previsibles:

Información económica dando "soporte" a cada estrategia.

Valoración y "ponderación" de cada estrategia

(c) M. Angel Martinez Material
para uso exclusivo alumnos

6

Dimensiones de la implantación estratégica en la empresa: medidas para su articulación (4)

- Dimensión relativa al apoyo de la cultura empresarial (Medidas indirectas).

a) Reforzar la identidad corporativa: Procesos de comunicación interna, normalización de documentos, logotipos ,etc.

b) Actuaciones simbólicas de la dirección apoyando los elementos esenciales de la estrategia. (Premios,....ejemplos)

c) Persistencia en la orientación y exigencia directiva sobre los resultados mas importantes esperados (por ejemplo niveles de calidad, satisfacción de los clientes, resultados ,costes, etc.)

- Dimensión relativa al factor tiempo

Dar los impulsos estratégicos en los momentos adecuados: dinamismo

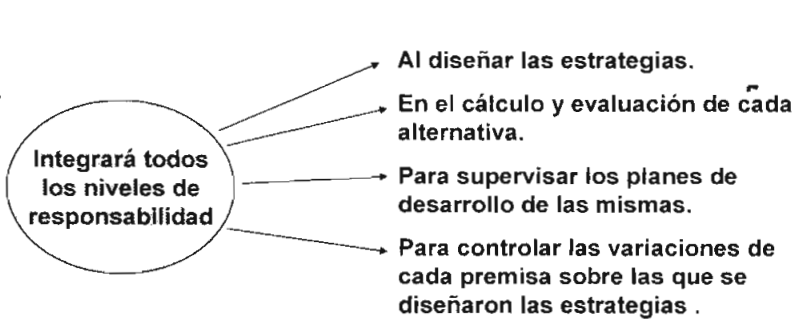
Fuente : C. Pumpin

(c) M. Angel Martínez Material
para uso exclusivo alumnos

7

Tema 15: Formalización de la planificación estratégica

La participación de la organización directiva

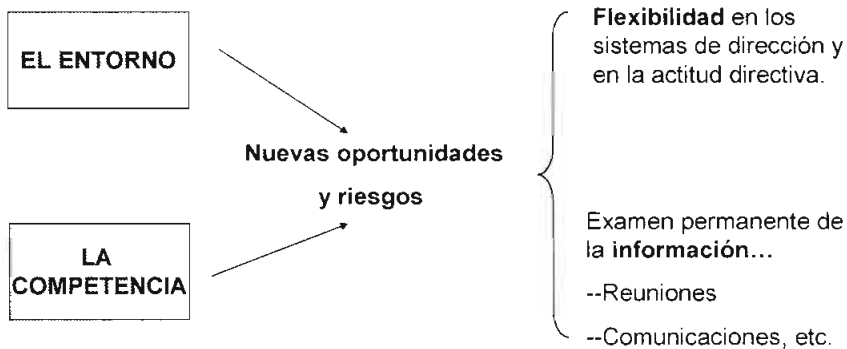


COMPROMISO

(c) M. Angel Martínez Material
para uso exclusivo alumnos

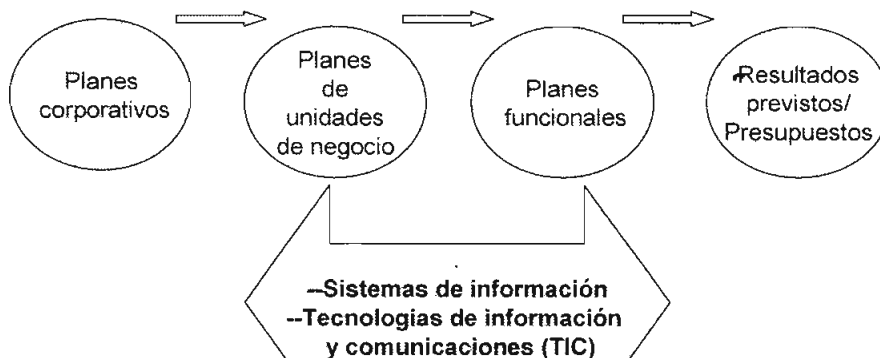
8

Supervisión y adaptación de las estrategias: dinamismo competitivo (1)



Supervisión y adaptación de las estrategias: dinamismo competitivo (2)

REVISIÓN E INTERACCIÓN DINÁMICA.
Relaciones de causa-efecto realidad-previsiones



Niveles de planificación en la empresa internacional

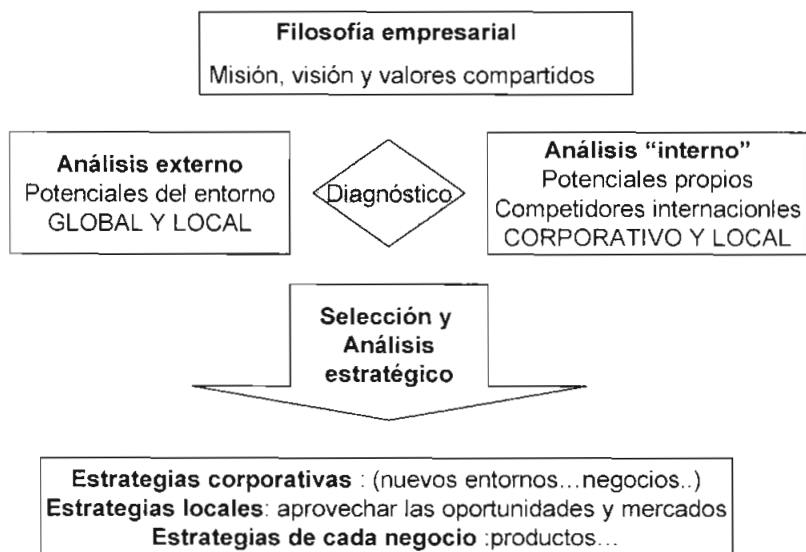
- **Global o corporativo** para el nivel de gobierno del grupo empresarial.
- **Unidad de negocio** para su ámbito específico con referencia a mercados y productos.
- **País o área geográfica** donde se instalan los negocios (características locales...)

Coordinación internacional de los sistemas de planificación

++	Multinacional centralizada Planificación corporativa	Holding Internacional (Diversif. transnacional) PI corporat./Neg/País
Coordinación planificación	Filial/ Delegaciones Planificación en cada país "multidoméstico"	Holding Internacional (Diversificación cartera) Planificación negocio/país
--		

-- Diversificación negocios ++

Proceso general



(c) M. Angel Martínez Material
para uso exclusivo alumnos

15

Tema 17 : El "controlling estratégico"

- Véase la lectura :
Kaplan, R.S. y D.P. Norton "El cuadro de mando integral, algo mas que números" Harvard Deusto nº especial nº 100 En-Feb 2001 (pp 190-198)
- El "controlling" ... integrará controles de carácter financiero y técnico para ayudar al directivo en la toma de decisiones estratégicas.
- El "controlling... mas allá de la supervisión de los resultados.. es una herramienta directiva complementaria de la planificación.
- El "controlling"... debe recoger las variables del entorno mas significativas , aquellas otras de la competencia y los factores internos que representen posiciones competitivas clave.

(c) M. Angel Martínez Material
para uso exclusivo alumnos

16

Controlling estratégico y controlling táctico.

- Controlling Estratégico

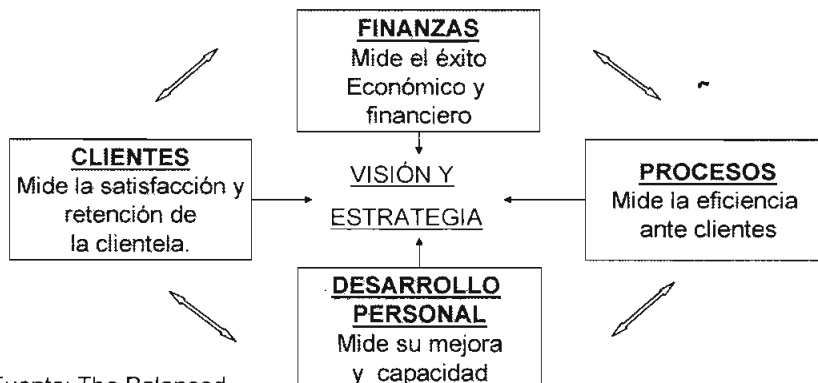
Debe incluir las variables relativas a las condiciones del entorno, a la competencia y cualquier factor competitivo que apoye las estrategias propuestas en el sistema de planificación. Afecta sobre todo al “largo plazo”...

- Controlling Táctico

Incluirá los objetivos relativos a la asignación de recursos y los resultados conseguidos en cada área funcional.

Desarrollo de un sistema de control : el “Cuadro de mando integral” (1)

- Kaplan y Norton buscan traducir la estrategia a objetivos ... que van mas allá de los resultados financieros y reflejan la marcha de las iniciativas estratégicas de la empresa.



Desarrollo de un sistema de control : el "Cuadro de mando integral" (2)

- Perspectiva Financiera

Ingresos: Crecimiento de los ingresos.

Diversificación de los productos/ negocios alcanzada.

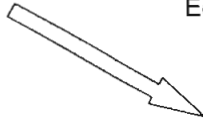
Costes : Costes Fijos

Reducción costes unitarios

Uso de los activos/pasivos : Inversiones

Optimizar estructuras "circulantes"

Equilibrar los riesgos.....



<u>RENTABILIDAD ACTIVOS</u>
<u>RENTABILIDAD ACCIONISTA</u>
<u>VALOR AÑADIDO ECONÓMICO</u>
<u>ESTRUCTURA FINANCIERA....</u>

(c) M. Angel Martínez Material
para uso exclusivo alumnos

19

Magnitudes financieras (ejemplos)

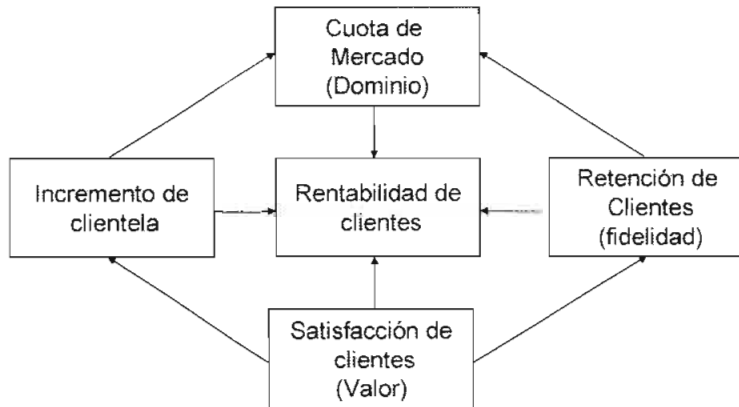
- Ingresos/Ventas
- Beneficio/EBITDA/Cash flow
- TIR/VAN...(Rentabilidad)
- EVA
- Cuadros Estado Or. Y Aplic. Fondos
- Niveles de Costes y Gastos,
- Evolución de márgenes
- Estructura Financiera.
- Solvencia.....

(c) M. Angel Martínez Material
para uso exclusivo alumnos

20

Desarrollo de un sistema de control : el "Cuadro de mando integral" (3)

- Perspectiva de clientes

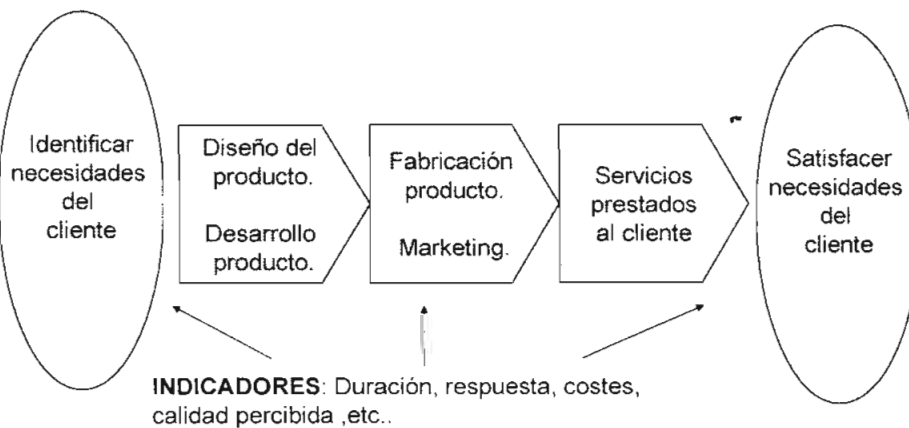


(c) M. Angel Martínez Material para uso exclusivo alumnos

21

Desarrollo de un sistema de control : el "Cuadro de mando integral" (4)

- Perspectiva del Proceso Interno



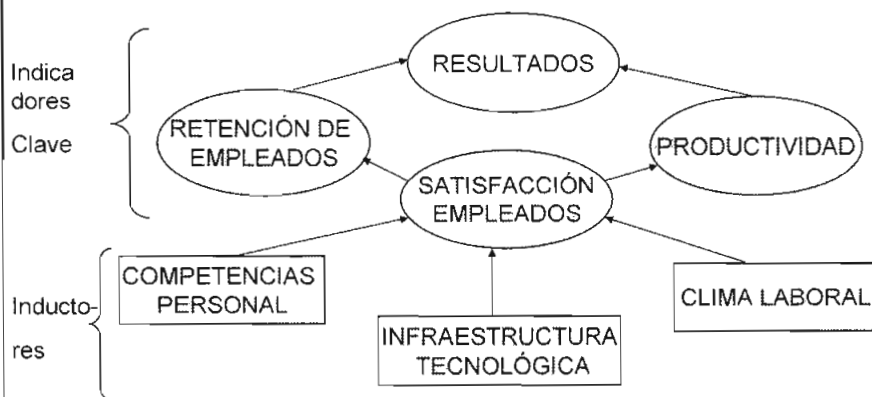
INDICADORES: Duración, respuesta, costes, calidad percibida ,etc..

(c) M. Angel Martínez Material para uso exclusivo alumnos

22

Desarrollo de un sistema de control : el "Cuadro de mando integral" (5)

- Perspectiva del desarrollo personal



6. Bibliografía y revistas recomendadas

- **9. BIBLIOGRAFIA Y REVISTAS**
- **Grant, R. M.** : Dirección Estratégica .Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Civitas. Madrid, 1998 .
- **Martínez Martínez, M.A.**: Casos prácticos de management estratégico. Díaz de Santos. Madrid, 1996.
- **Pumpin, C. y S. García Echevarria** :Estrategia empresarial. Como implementar la estrategia en la empresa. Díaz de Santos. Madrid, 1994.
- **Revistas : “Universia Business Review” ;**
www.universia.es/ubr
- **“Revista de empresa”; Iberoamerican Academy of Management.**
- **www.revistadeempresa.com**
- **“Harvard-Deusto Business Review”**