



# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

POR: LUISA FERNANDA VÉLEZ

# Unidad No. II

## Proceso de la Planeación estratégica



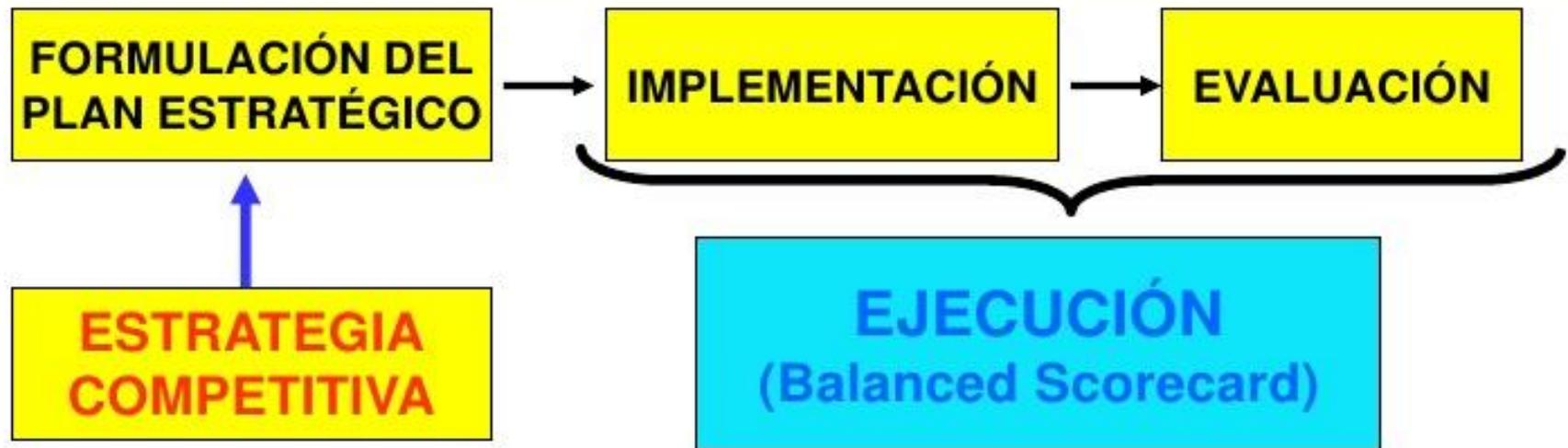
- ▶ **Analizar el proceso de Planeación estratégica en cada una de sus partes.**
- ▶ **Comprender el papel de la Cultura, la Misión y la Visión**
- ▶ **Analizar la importancia del dominio de los FCE.**
- ▶ **Determinar las fuerzas del entorno en la definición de las estrategias.**
- ▶ **Explicar el entorno competitivo de la organización.**

- ▶ **Conocer el uso de matrices de análisis diagnóstico estratégico**
- ▶ **Establecer los escenarios donde se proyecta las estrategias.**
- ▶ **Determinar los principales actores que intervienen en las estrategias propuestas por la organización.**
- ▶ **Comprender la importancia de los objetivos estratégicos.**

## PERSPECTIVA DE LA MATERIA

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es un área de la administración gerencial que comprende un conjunto de herramientas administrativas que sirven para aproximarnos de mejor manera al futuro



# Etapas de la administración estratégica

## Formular la estrategia

consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.



## Implementar la estrategia

Suele considerarse la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia.



## Evaluar la estrategia

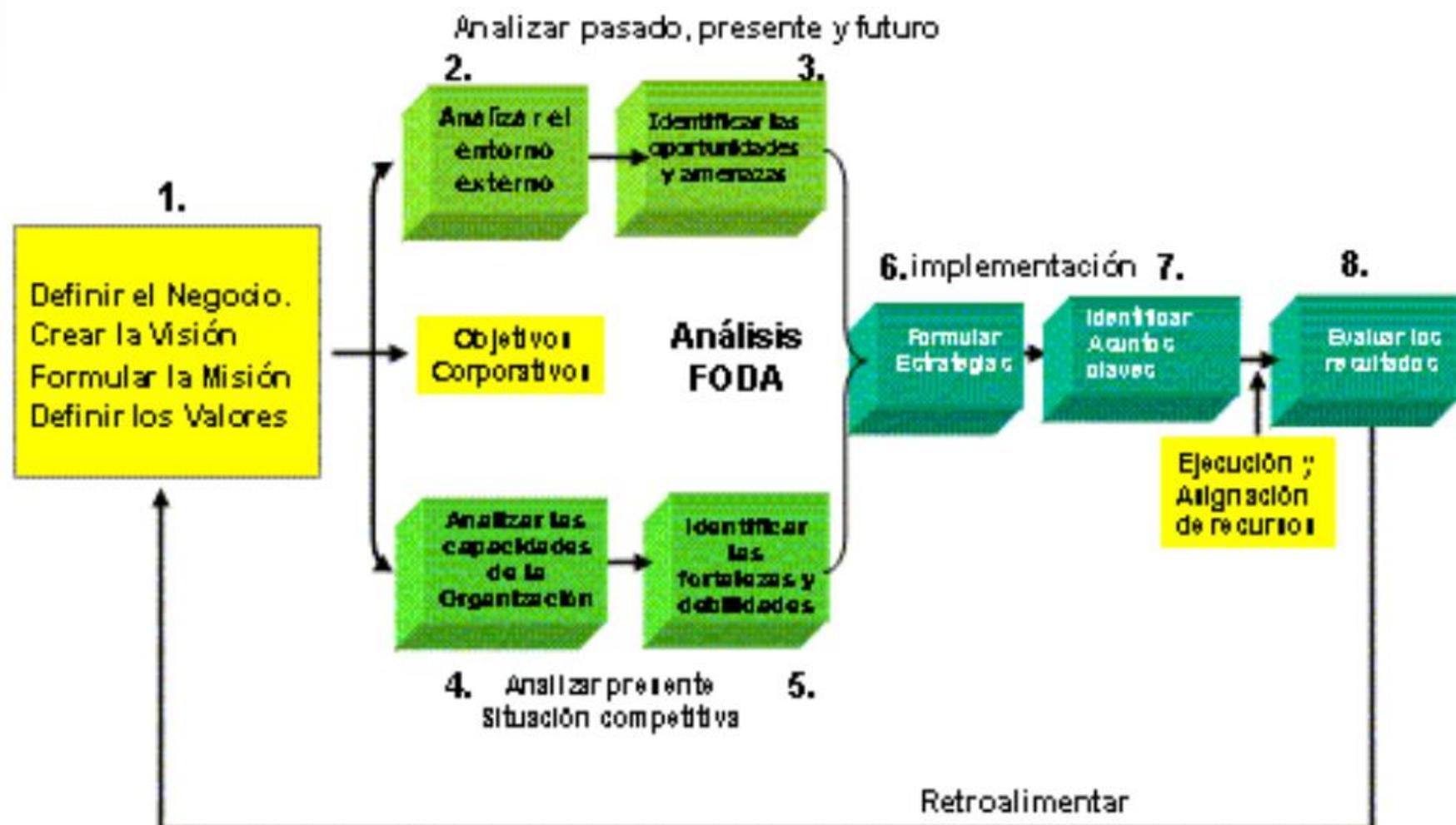
Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.



# Diagrama de Proceso de Dirección Estratégica



# Mapa de ruta



## ESQUEMA DEL PROCESO

### 3. ÁREAS ESTRATÉGICAS



# CULTURA ORGANIZACIONAL

```
graph TD; A([CULTURA ORGANIZACIONAL]) --> B[Incluye valores, creencias, comportamientos que se cumplen durante la vida Organizacional.]; A --> C[Es la manera como las Organizaciones hacen las cosas.]; A --> D[Debe ser una de las mayores fortalezas si coincide con sus estrategias.];
```

Incluye valores, creencias, comportamientos que se cumplen durante la vida Organizacional.

Es la manera como las Organizaciones hacen las cosas.

Debe ser una de las mayores fortalezas si coincide con sus estrategias.



## **La cultura organizacional.**

**Todo proceso de Dirección Estratégica esta influenciado por las características de la Cultura Organizacional y las subculturas que la integran.**

# **Cultura organizacional**

Es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente y que han sido aceptados o no, por los miembros de la Organización.

Define actitudes, pensamientos, reacciones y comportamientos de los miembros.

# Características que definen la Cultura

**1. Autonomía Individual:** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

**2. Estructura:** El grado de normas, reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

**3. Apoyo:** El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

**4. Identidad:** El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

- Es el orgullo de donde se trabaja – esto lo hace la empresa.

**5. Desempeño - Premio:** Mde el grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumentos salariales, promociones), se basa en criterios relativos al desempeño.

**6. Tolerancia al riesgo.** Grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

**7. Tolerancia del conflicto:** Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.



nuestra

**MISIÓN**

# **La Mision.**

**“Es el objetivo principal de la organización”.**

**La razón de su existencia.**

**Contesta la pregunta:**

**¿Para qué estamos?**

# La Misión

También responde:

- A quien se satisface?... **Grupos de Clientes.**
- Que se satisface? ... **Necesidades del Cliente.**
- Como se satisface? ... **Habilidades distintivas.**

## **Características de una Misión**

- **Orientada hacia el exterior de la Organización.**
- **Configurada hacia el futuro a largo plazo.**
- **Creíble.**
- **Simple, clara y directa.**
- **Con alto grado de originalidad.**
- **Única, concentrada en una tarea amplia.**
- **Intangible, ambiciosa, idealista pero sin dejar de ser operativa.**

## **Características de una Misión**

- **No puede contener 20 tipos distintos de clientes y 30 distintos productos.**
- **Debe responder a nuestras competencias distintivas.**

# Características de la Misión

- Indica la manera como una Organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.
- Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa.

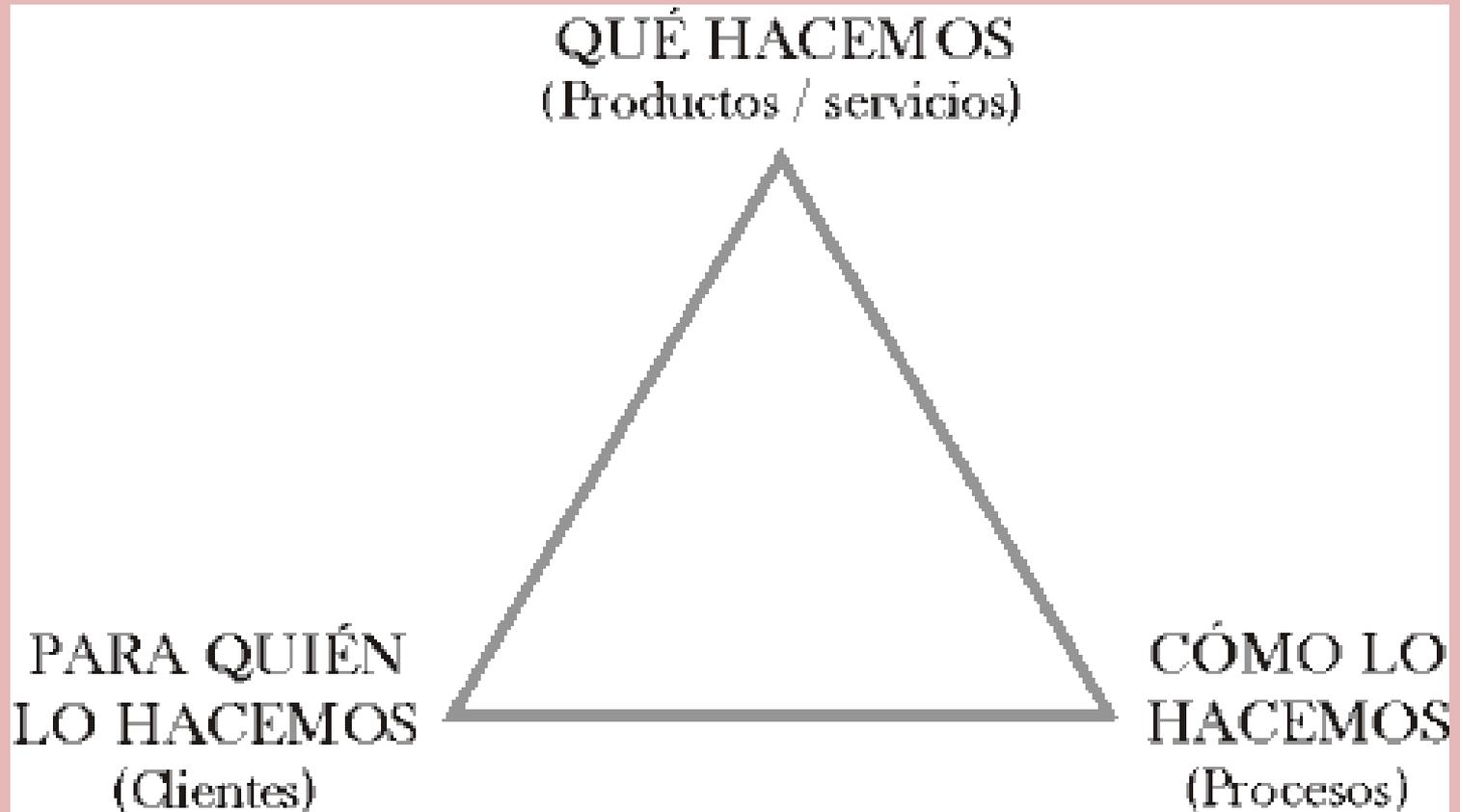
## Por tanto la Misión:

- Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.



## Para definir la misión:

**Identifica el Objetivo fundamental de La Unidad, su Razón de ser.**



# Formas habituales para definir la Misión

En base a:

- Lo que fabrica Ford ... Autos
- Las necesidades de los clientes ...  
Transporte.
- A sus competencia distintivas ...  
Autos, Camionetas y camiones.

## **Misión:**

**Transredes S.A.**

**Ser una empresa Boliviana Multinacional de clase mundial.**

**Somos una empresa Boliviana.**

- Nuestros trabajadores son bolivianoa.**
- Nuestras instalaciones están situadas en territorio boliviano.**
- Nuestro futuro vinculado con Bolivia.**

# **Misión:**

**Transredes S.A.**

**Ser una empresa Boliviana Multinacional de clase mundial.**

**Somos una empresa Multinacional.**

- Contamos con acciones bolivianas e internacionales.**
- Somos propietarios y/u operadores de activos significativos en los países vecinos.**

## **Misión:**

**Transredes S.A.**

**Ser una empresa Boliviana Multinacional de clase mundial.**

**Somos una empresa de clase mundial.**

- Tecnología de punta.**
- Normas y certificaciones internacionales.**



## Misión y Valores

Bolivia es un país con muchos cambios y grandes retos. Hansa cumplirá el año 2014, 107 años de existencia en el mercado nacional. Cuál ha sido el éxito de la empresa que le ha permitido seguir hacia adelante y crecer en todo este tiempo? Su misión y valores.

### Misión

- Existimos para asumir desafíos que tengan impacto en el país, solo con los mejores, que posean un espíritu de emprendimiento y lucha.

### Valores:

- No toleramos la mediocridad, la pasividad y el conformismo.
- Asumimos la responsabilidad con excelencia, haciendo las cosas bien la primera vez, sobrepasando las expectativas.
- Trabajamos en equipo y reconocemos a nuestra gente.
- Contribuimos con pasión y gran dedicación al éxito de nuestros clientes generándoles siempre valor.

# HANSA

## Gente que Buscamos



**HANSA Ltda. trabaja con equipos multidisciplinarios con diversos conocimientos académicos y personales. Buscamos profesionales con:**

- **Ambición que se hayan distinguido constantemente logrando metas agresivas, personas que buscan desafíos y luchan para alcanzar sus sueños.**
- **Excelentes habilidades de comunicación, que sepan expresar sus ideas de una manera persuasiva, clara y concisa.**
- **Fuertes habilidades analíticas que les permita analizar situaciones complejas y llegar a definir conclusiones adecuadas.**
- **Bases académicamente sólidas.**

## Unidades de Negocio

Me gusta 25



### Industria y Construcción

Líderes en soluciones para la Industria y Construcción en Bolivia.



### Consumo y Pharma

Más de 50 años de vigencia trabajando en los mercados de productos masivos en Bolivia.



### Automotriz

Usted no es como los demás, por qué lo habría de ser su automóvil?. Visítanos!



### Soluciones Médicas

Al servicio de la comunidad médica desde 1971 con productos de alta calidad.



## **La Visión.**

- **Significa ver a lo lejos.**
- **Colocar a la empresa en un horizonte de tiempo.**
- **La imagen del futuro.**
- **Es un estado final que estamos tratando de lograr.**
- **Es una forma de sorprender el futuro antes de que futuro nos sorprenda.**
- **Es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos.**

## **Visión de la Organización**

**Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en un futuro; la Visión es enseñar el camino que permite a la Alta Dirección establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la Organización del futuro.**



**Debe cumplir  
cierto  
requisito para  
que ésta  
sea formulada:**

- 1.- La **visión** debe ser formulada por los principales Dirigentes.**
- 2.- Debe ser compartida con el equipo de Gerencia.**
- 3.- Tener un horizonte pre determinado.**
- 4.- Debe ser expresada de manera simple y clara.**
- 5.- Debe ser soñadora pero objetiva.**
- 6.- Debe ser positiva y alentadora.**
- 7.- No se expresa en cifras.**
- 8.- Se expresa en tiempo presente.**
- 9.- Debe ser evaluada al final en término: impacto costó.**

# **Visión de Transredes**

**“Convertir a Bolivia en el Centro de la red energética sudamericana”.**

**Para realizar esta Visión se requiere que todos nos concentremos en mantenernos competitivos y eficientes en todos los procesos.**

# **Visión de Transredes**

**“Convertir a Bolivia en el Centro de la red energética sudamericana”.**

**Hacia donde nos dirigimos?**

**Asegurar que Bolivia puede ofrecer la mejor opción energética de los mercados crecientes de la región.**



reales de la empresa y el entorno lo cual permitira saber que hay por mejorar y de que forma se va a realizar.

**EMPRESAS  
CONSTITUIDAS**

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnostico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades.

**EMPRESAS NO  
CONSTITUIDAS**

Cuando se inicia una Organización las estrategias se basan en la misión y visión de la empresa.

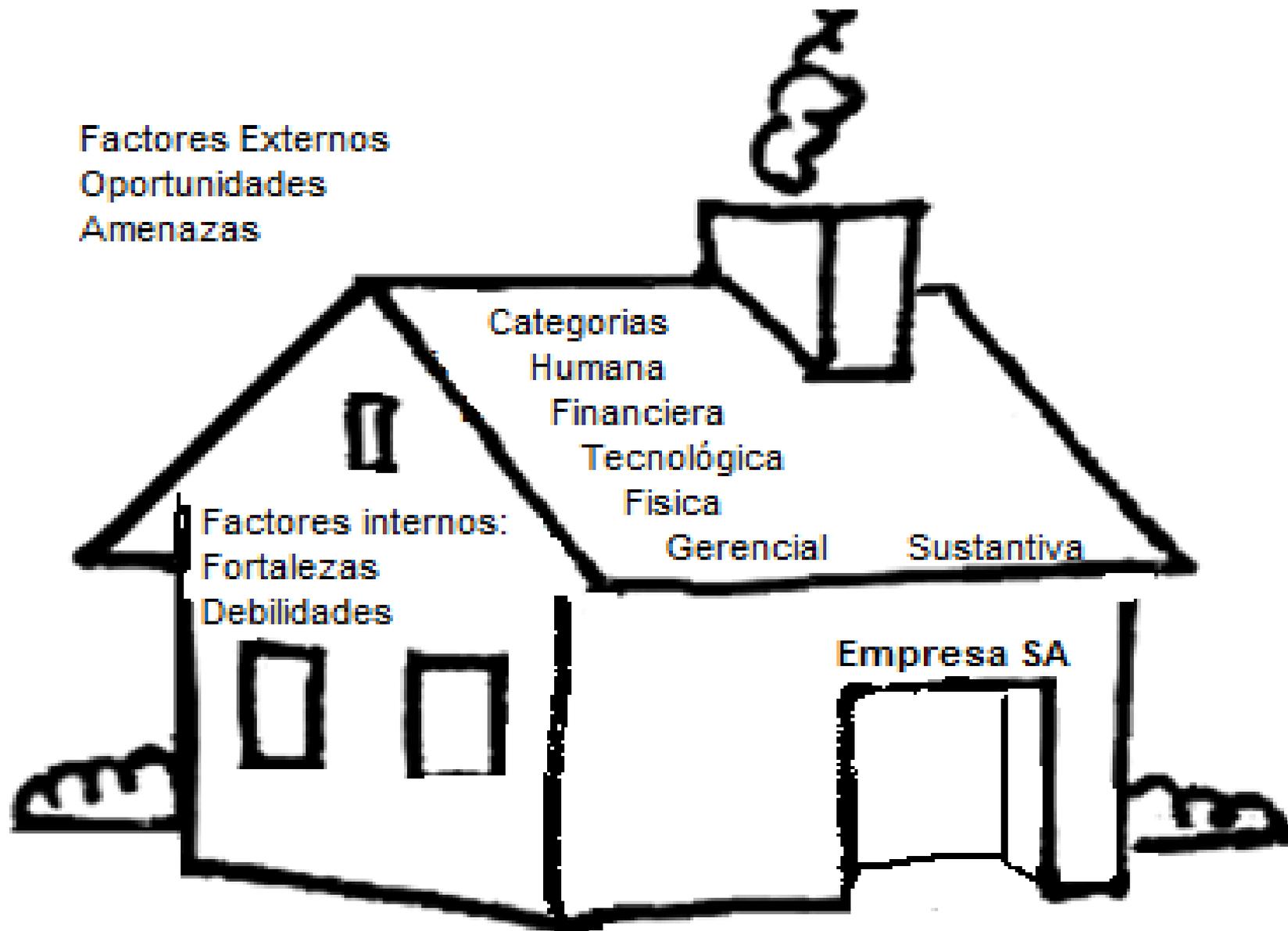
# Diagnóstico Estratégico



Marketing  
Alumno: Sebastián-Alain Goll Sala

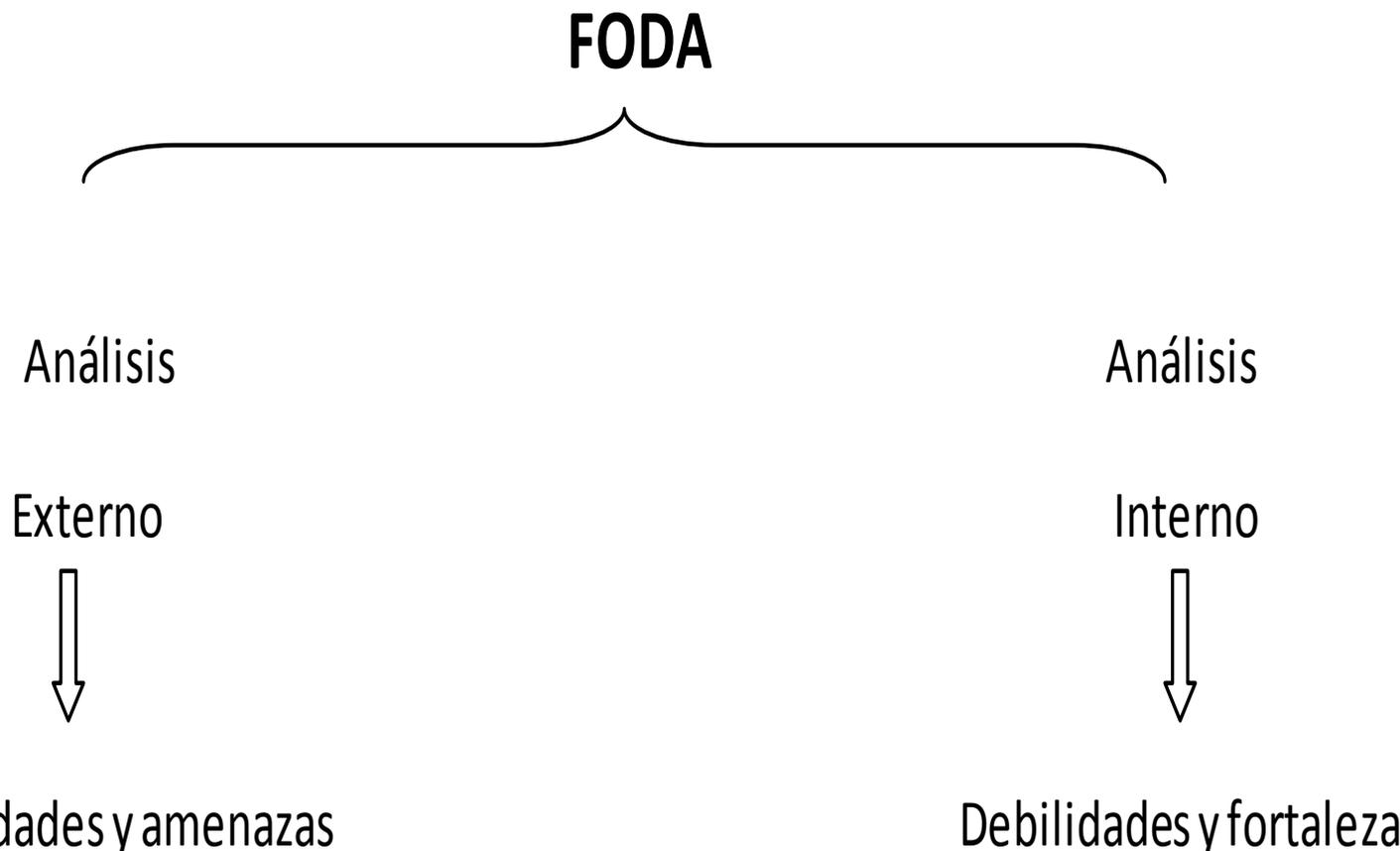
## **Diagnóstico estratégico**

**Es el resultado de un estudio profundo de las situaciones cambiantes del entorno con el tiempo y de las posibilidades de la Organización en cuanto a sus capacidades que pueden dar como resultado varias posibilidades según los escenarios de ese entorno, de alguna manera es determinar el perfil competitivo de la Organización.**



# El Objetivo del diagnóstico estratégico es ver el análisis:

## FODA



Análisis

Externo



Oportunidades y amenazas

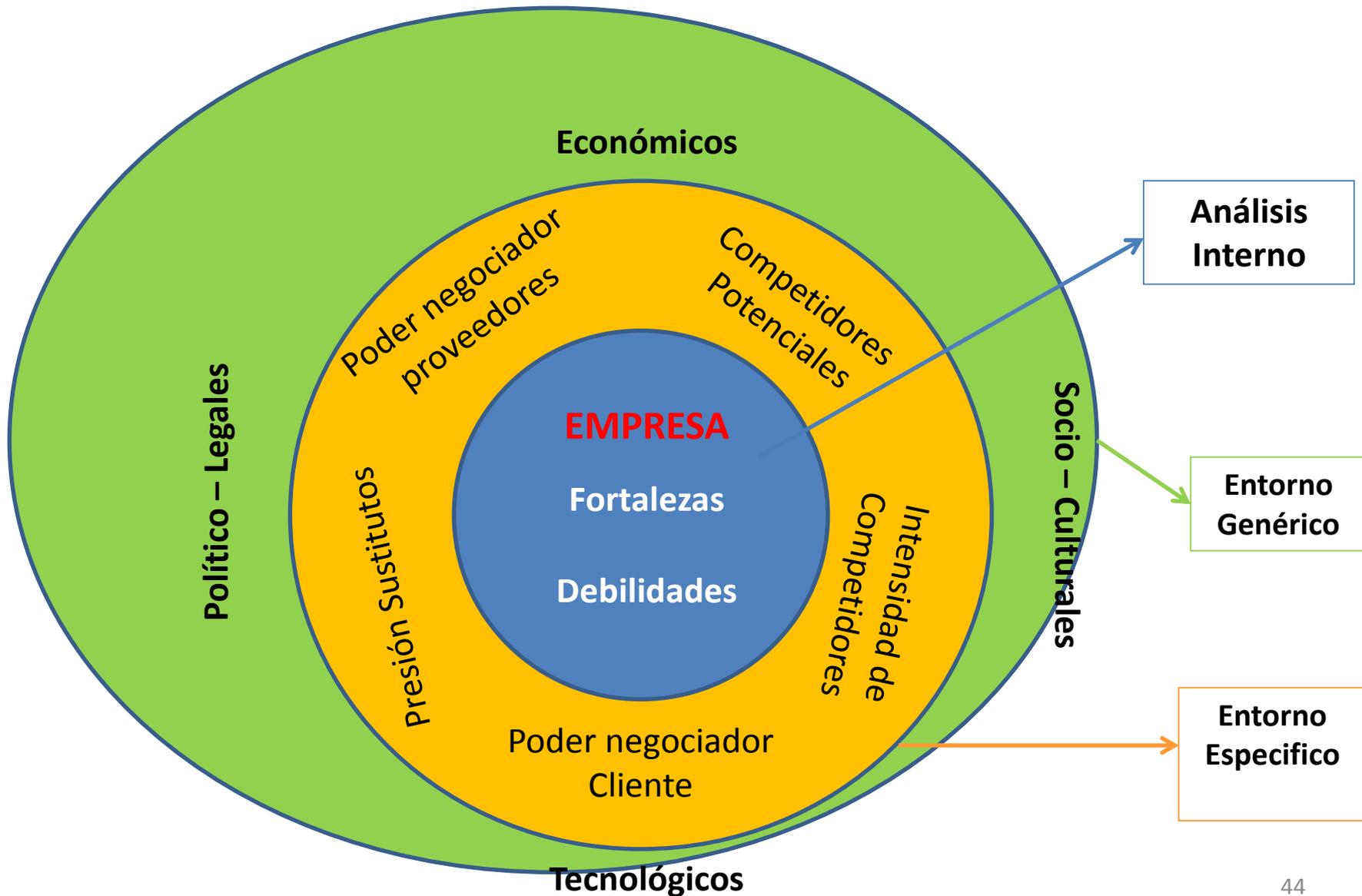
Análisis

Interno



Debilidades y fortaleza

# Diagnóstico estratégico



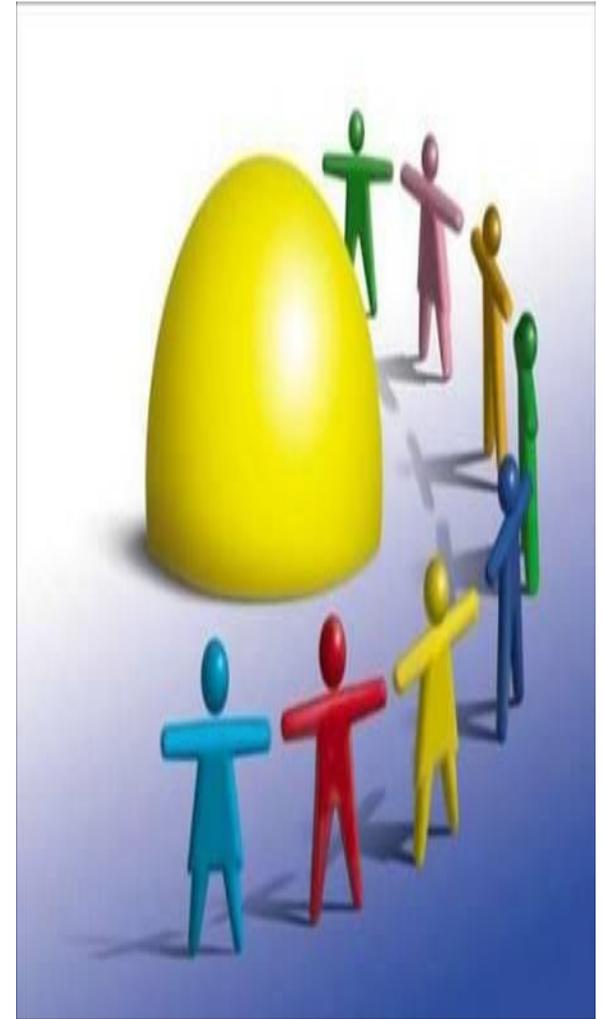
# Clasificación:

Se distinguen dos niveles en el análisis del entorno:

- 1. Análisis del entorno general desde la perspectiva genérica y,**
- 2. Análisis del entorno específico.**

# Análisis del entorno general

Hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global.



## Objetivo del análisis del entorno general:

- Identificar los factores, que desde la perspectiva socioeconómico afectan la actuación de la empresa.
- Estudiar distintas técnicas de análisis para reconocer estas amenazas y oportunidades.
- Se utilizan 3 técnicas:
  - El perfil estratégico del entorno (PESTEL),
  - El diamante de Porter y,
  - Los distintos industriales.

## **Macroentorno o Entorno Genérico (5):**

**Es un amplio conjunto de factores demográficos, económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que delimitan el marco legal en que las empresas se van a desenvolver.**

### **a) Factor económico:**

Es el nivel de la actividad, grado de desarrollo, organización de los recursos y estado de los mercados financieros.



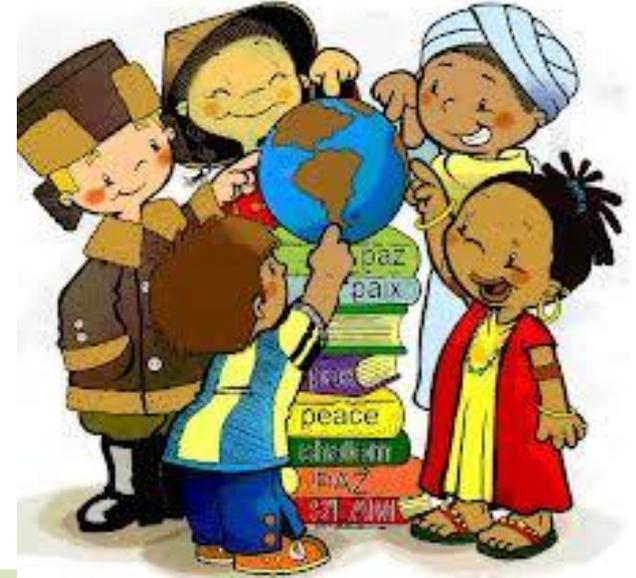
### **b) Factores políticos legales:**

Es la Política Fiscal, la Legislación Laboral, las regulaciones sectoriales (laborales) y el sistema político, y Leyes de protección del consumidor.



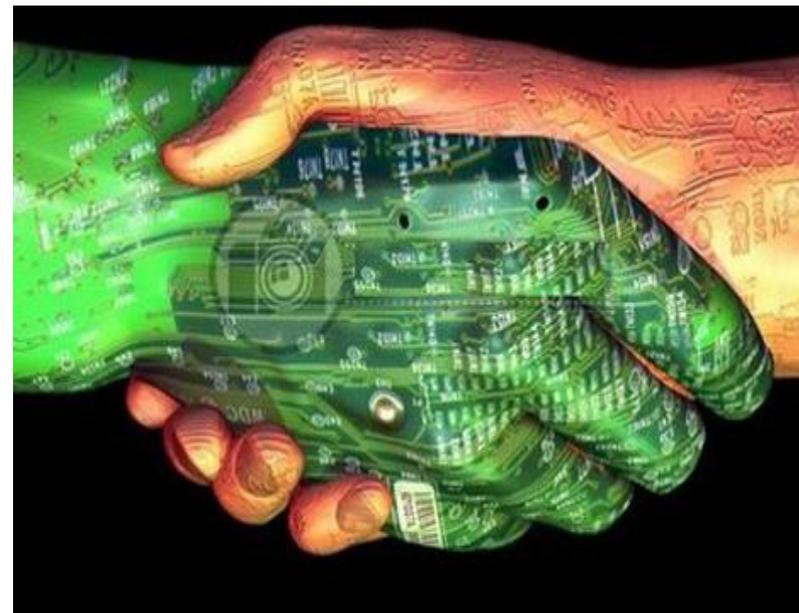
### **c) Factores socioculturales:**

Es la tradición cultural, el nivel educativo, variables demográficas y estructuras de la sociedad.



### **d) Factores tecnológicos:**

Los cambios tecnológicos afectan a los productos y a los procesos de fabricación influyendo en la capacidad competitiva de las empresas.



## **e) Factores ecológicos y ambientales:**

**Escases de materias primas, aumento en los costes energéticos, aumento de poder de los grupos de protección, de los recursos no renovables.**



A man with dark hair and a light blue button-down shirt is looking directly at the camera. The background is a collage of various images, including a person in a white lab coat, a building, and other abstract scenes. The text 'PESTEL' is overlaid in large, bold, dark blue letters on a semi-transparent white rectangular background.

# PESTEL

A man with dark hair and a light blue button-down shirt is looking directly at the camera. The background is a collage of various images, including a person in a white lab coat, a building, and other abstract scenes. The text 'Planificación Estratégica' is overlaid in large, bold, dark blue letters on a semi-transparent white rectangular background.

## Planificación Estratégica



© Can Stock Photo - csp8548148

# QUÉ ES UN ANÁLISIS PEST

- Un análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

# PLANTILLA

## ASUNTO DEL ANÁLISIS PEST: (DEFINA EL PUNTO DE VISTA Y EL MERCADO)

### POLITICOS

legislación actual en el mercado local

legislación futura

legislación internacional

procesos y entidades regulatorias

políticas gubernamentales

### ECONÓMICOS

situación económica local

tendencias en la economía local

economía y tendencias en otros países

asuntos generales de impuestos

impuestos específicos de los productos y servicios

### SOCIAL

tendencias de estilo de vida

demografía

opinión y actitud del consumidor

punto de vista de los medios

cambios de leyes que afecten factores sociales

imagen de la marca, la tecnología y la empresa

### TECNOLÓGICOS

desarrollos tecnológicos competidores

financiamiento para la investigación

tecnologías asociadas/dependientes

tecnologías/soluciones sustitutas

madurez de la tecnología

capacidad y madurez de la manufactura

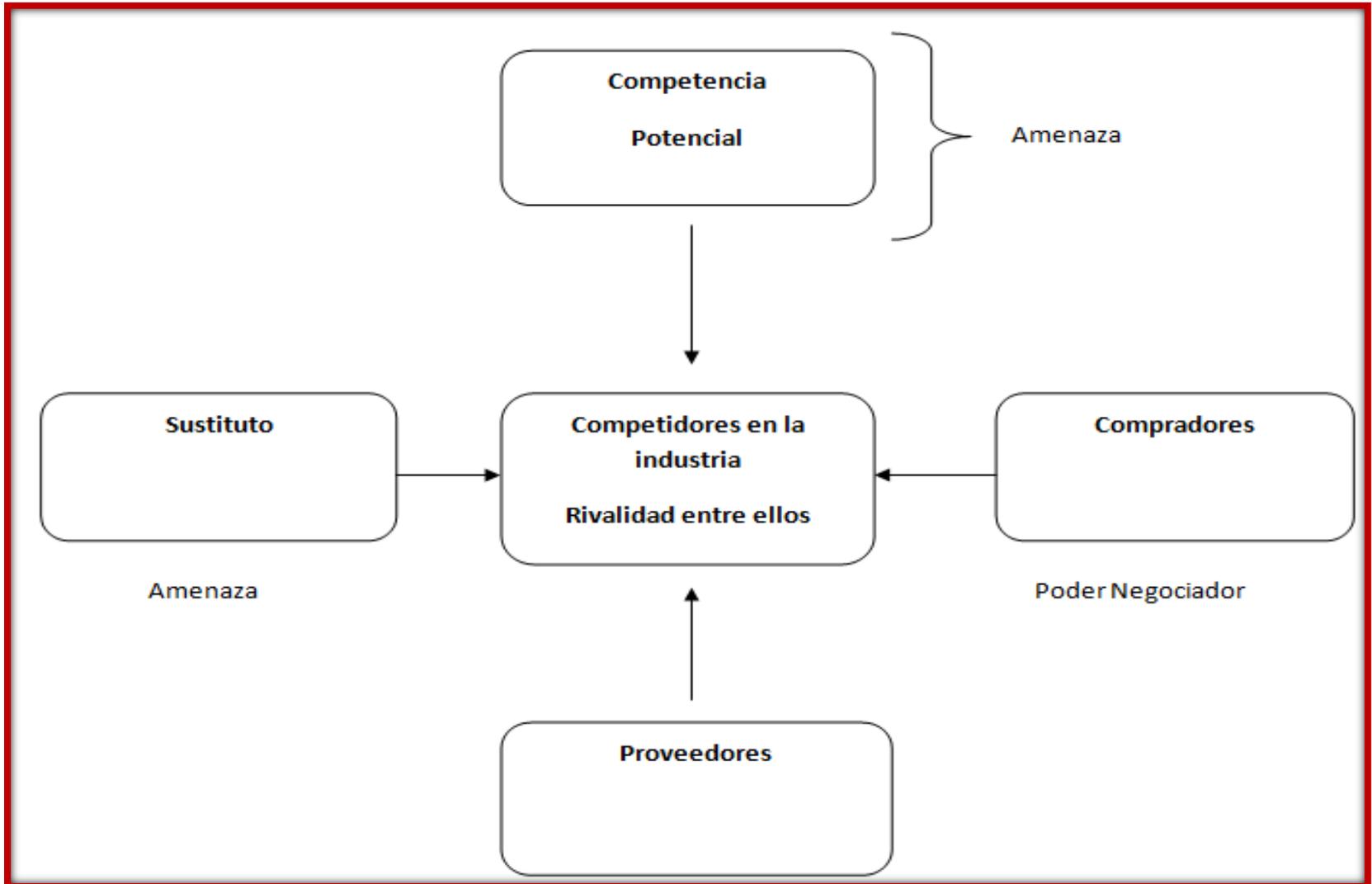
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
<p><b>Estabilidad del gobierno:</b></p> <p>Es la quinta potencia mundial. Francia goza de una verdadera estabilidad económica y de una excelente reputación internacional en los sectores claves de la industria.</p>	<p><b>Ciclo económico</b></p> <p>Se da con las oscilaciones recurrentes de la economía en las que una fase de expansión va seguida de otra de contracción.</p>	<p><b>Demografía</b></p> <p>65.820.916 personas, se encuentra en la 21ª posición de la tabla de población. Su densidad de población de 120 habitantes por Km<sup>2</sup>.</p>	<p><b>Gasto público en inversión</b></p> <p>El gasto público se aceleró un 0,6% entre julio y septiembre del año pasado.</p>	<p><b>Leyes de protección ambiental</b></p> <p>Francia desea lograr un acuerdo universal y ambicioso sobre la lucha contra los cambios climáticos.</p>	<p><b>Legislación de la competencia</b></p> <p>En la Unión Europea está normado por el Reglamento 1/2003, (que entró en vigor en 2004).</p>



# **Análisis del Entorno competitivo (M. Porter)**

Usa como herramienta el **Análisis Industrial Competitivo**, instrumento fundamentado por **Michael Porter**, que toma como base la acción de las **5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA**, que accionan o impactan sobre cualquier Organización.

# FUERZA COMPETITIVA



Estas **FUERZAS** son:

- 1. Rivalidad existente entre los competidores.**
- 2. Amenazas de entrada de nuevos competidores.**
- 3. Amenaza de aparición de productos (o servicios) sustitutos.**
- 4. Poder relativo de negociación de los proveedores.**
- 5. Poder de negociación de los clientes.**

# 1. Rivalidad entre los Competidores Existentes

Tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía.

La **rivalidad** se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

## **2. Amenaza de Productos o Servicios**

### **Sustitutos**

**Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.**

**El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función.**

### **3. Amenaza de Nuevos Ingresos en el Sector**

**La entrada de nuevas empresas en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.**

Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Existen varios factores que actúan como **barreras para el ingreso**:

- Economía de Escala.
- Diferenciación del producto.
- Requisitos de Capital.
- Acceso a los Canales de Distribución.
- Curva de Aprendizaje.
- Acceso favorable a Materias Primas.

## 4. Poder Negociador de los Clientes

Los **clientes** compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Un grupo de **compradores** es poderoso si se manifiestan las siguientes circunstancias:

- **Están concentrados o compran en grandes volúmenes.**
- **Los productos que se compran para el sector son estándar o diferenciados.**
- **Los costos de cambiar de proveedor son bajos.**
- **El producto no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.**
- **El comprador tiene información completa de la demanda, precios del mercado, costos, etc.**

## 5. Poder Negociador de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Un grupo de proveedores es poderoso si se manifiestan las siguientes circunstancias:

- Qué esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.

# Analisis estructural de los sectores Industriales (Porter) (5)

## 1. Poder negociador de los proveedores.

- **Concentración y número de proveedores**
- **Competencia de sustitutos**
- **Importancia de la empresa como cliente**
- **Importancia del insumo para la empresa compradora**
- **Diferenciación o costo de cambio de proveedor**
- **Proveedor amenaza integración hacia adelante**

## 2 Poder negociador de compradores

- **Concentración o compra de grandes volúmenes en relación a las ventas de la industria**
- **Producto comprado representa un costo muy importante para el comprador**
- **Producto estándar o no diferenciado**
- **Costos bajos por cambio de proveedor**
- **Comprador tiene bajas utilidades**
- **Comprador amenaza integración hacia atrás**
- **Importancia del insumo en calidad del producto del comprador e información total**

### **3. Rivalidad entre competidores**

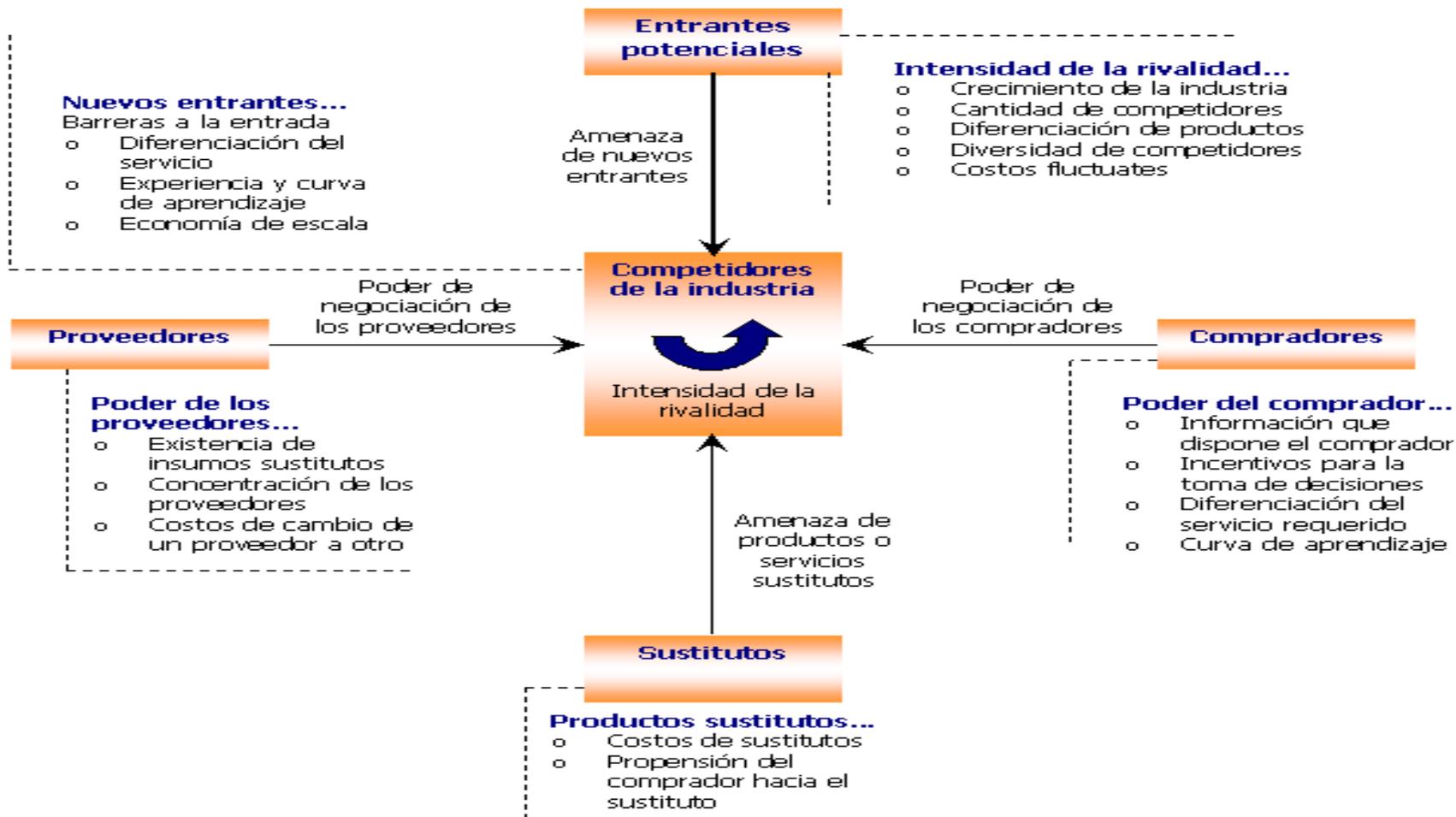
- **Número de competidores y grado de equilibrio**
- **Crecimiento lento (o nulo) del sector**
- **Costos fijos de almacenaje elevados**
- **Falta de diferenciación o costos cambiantes**
- **Incrementos importantes de la capacidad**
- **Competidores diversos**
- **Intereses estratégicos elevados**
- **Fuertes barreras de salida**

## **4. Poder de productos sustitutos**

- **El problema de la identificación de los mismos**
- **Sujetos a tendencias que mejoran desempeño o precio**
- **Producido por sectores de rendimientos altos**

## **5. Poder de competidores potenciales**

- **Barreras de ingresos**
- **Economías de escala**
- **Diferenciación del producto**
- **Requisitos de capital**
- **Costos cambiantes y otras desventajas**
- **Acceso a canales de distribución**
- **Políticas públicas.**



*5*

*FUERZAS DE PORTER*

APLICADO EN:



FERNANDO LIAÑO CALLAHAN

GRUPO A.2.1

INGENIERÍA MECÁNICA

El **Análisis Porter de las cinco fuerzas** es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. Son:

- Compradores
- Proveedores
- Barreras de entrada
- Productos sustitutivos
- Competidores potenciales



**McDonald's™:** es una cadena de restaurantes de comida rápida. Sus principales productos son las hamburguesas, patatas fritas, menús para el desayuno, refrescos, batidos, helados, postres y, recientemente, ensaladas y fruta.

En 2014 atendió aproximadamente a 58 millones de clientes al día en 33000 establecimientos en 119 países alrededor del mundo. La cadena emplea a 1,7 millones de personas.

**Estrategia Económica (5 FUERZAS DE PORTER)**

- 1) COMPRADORES:** McDonald's™ se caracteriza por tener muy bien enfocado su mercado. Presenta un menú ampliamente variado y adaptado para todos los públicos. Posee menús pensados para niños de entre 2 y 15 años además de añadir un juguete por menú que atrae a los niños más todavía. Además, no solo existe innovación en la comida. En la mayoría de los restaurantes de la cadena, se han creado grandes parques de juego para los más pequeños, que aportan entretenimiento a los niños. Existe también un menú adaptado a jóvenes y adultos adaptados a sus exigencias, ya sea por la variedad de sus productos e ingredientes como por la consistencia de los alimentos. Es además una empresa muy innovadora y cada cierto tiempo se lanza al mercado un nuevo producto ampliando así su menú.

#### TALLER UNIDAD 4

1. Analizar el atractivo de la industria (sector) de la empresa seleccionada, utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter.



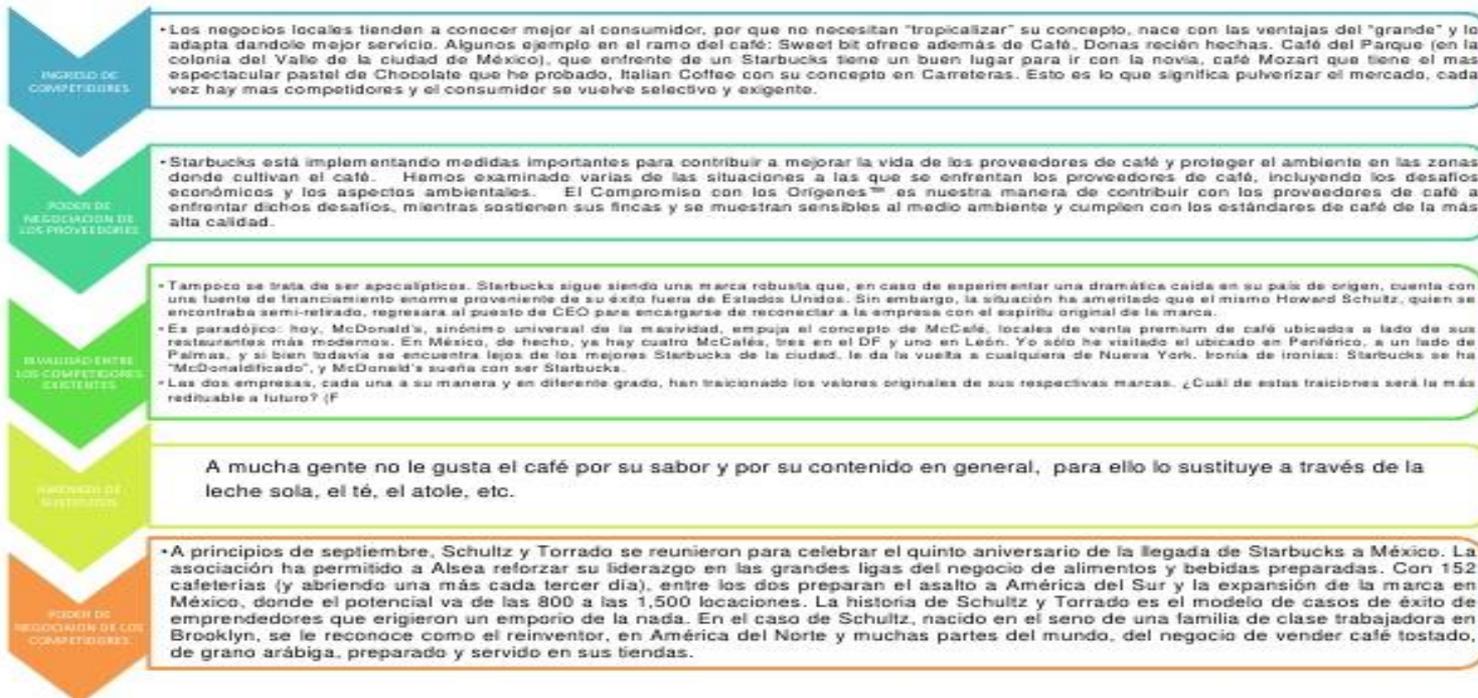
- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

La competencia de McDonald's está formada por todas aquellas empresas que actúan en el sector de las comidas rápidas, que utilizando una tecnología muy similar tratan de atender a un mismo tipo de clientes.

McDonald's ha tratado siempre de diferenciar sus productos del resto de sus competidores, y no trata precisamente de diferenciarlos a través del precio, sino a través de la buena calidad, el servicio, la originalidad e innovación.

Los competidores más cercanos que tiene McDonald's son **Burger King** y **Subway**.

# 5 FUERZAS DE PORTER



# **Análisis interno de la Empresa**

# Análisis de las capacidades internas de la empresa

En el contexto de identificación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa, se analizan varios elementos de carácter puntual que permiten realizar esta parte del Diagnostico Estratégico con la información que aportan los diferentes análisis.

**¿Qué hacer para lograr un análisis interno de la organización?**

**Existen numerosas técnicas para el análisis interno de la empresa, pero todas deben lograr responder de una forma u otra las siguientes preguntas...**

- 1. Esta funcionando bien la estrategia actual?**
- 2. Cuales son nuestros puntos fuertes o débiles?**
- 3. Es la empresa competitiva en costos?**
- 4. Cuan solida es la posición competitiva de la empresa?**

Algunas de esas **Técnicas** son las que siguen (4):

**1. Evaluación del funcionamiento de la estrategia actual:** significa la observación de los resultados de la empresa y decidir si las distintas partes de la estrategia tienen una consistencia y una lógica que la mantiene con validez.

**2. Análisis funcional y perfil estratégico de la empresa,** Estudiar lo que se está realizando en cada una de sus áreas buscando puntos Fuertes y Débiles en las mismas; así como representar la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas.

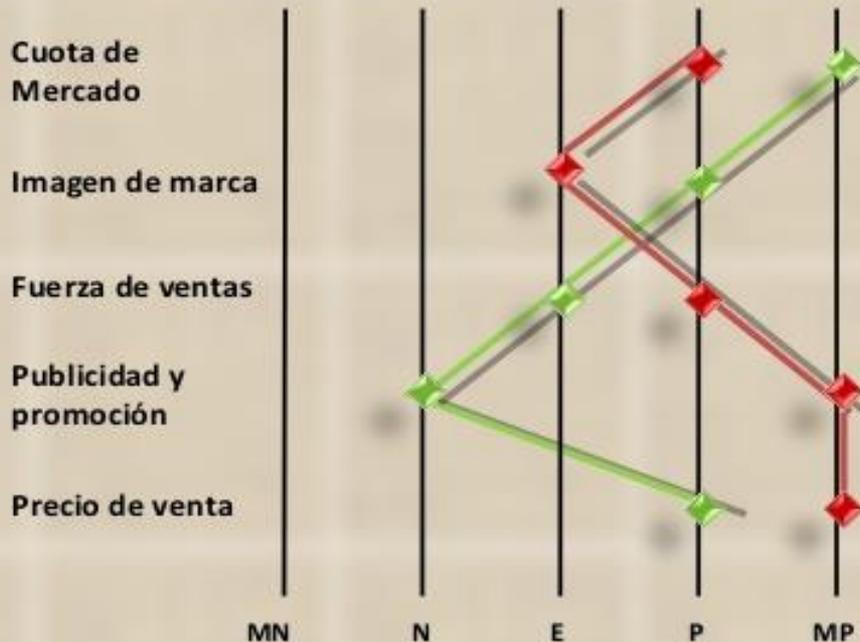
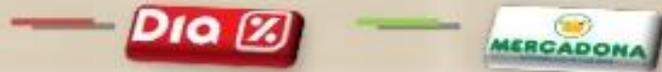
Se grafica en un Mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa formando un Perfil con relación a los competidores, a la situación actual y al ideal.



Click:  
menú  
principal

# PERFIL ESTRATEGICO

## Factores Clave del Área Comercial



- Aunque Dia es una cadena muy conocida y arraigada en España, Mercadona, en poco tiempo ha conseguido una mayor *cuota de mercado* en el sector distribuidor de alimentación. *Noticias 1, 2 y 3. F1*
- En 2008 Dia ofrece una *imagen corporativa* renovada y moderna, para adecuarse a los cambios de consumo. *Noticias 4 y 5.*
- *Fuerza de ventas, Publicidad y promoción*, son dos aspectos son muy importantes para llegar a los clientes potenciales, Dia realiza grandes inversiones en campañas publicitarias, mientras que Mercadona, aprovechándose de su mejor imagen de marca, no realiza publicidad. *Noticias 6, 7, 8, 9 y 10. F2 Y F3*
- Ambas poseen un peso importante para negociar con sus proveedores y obtener *precios* competitivos. *Noticias 11 y 12. F4*

# PERFIL ESTRATÉGICO

## SELECCIÓN DE FACTORES CRÍTICOS



Accesibilidad	Demoras en lista de espera quirúrgica
Estructura organizativa	Autonomía de gestión Cartera de servicios: . Acorde a las demandas de la población . Nuevas alternativas de servicios Coordinación con AP
Tecnología e innovación	Tecnología diagnóstica Tecnología informática Tecnología de comunicación Apuesta por el cambio
Políticas de calidad	Planes de calidad Humanización
Políticas de marketing	Imagen del hospital (hospital de prestigio) Orientación al ciudadano
Gestión de recursos	Plan de inversiones Política de externalización de contrataciones Eficiencia
Estilo de dirección	Dirección participativa por objetivos

**3. Evaluación de la posición y la fuerza competitiva,** analizar la reacción de la empresa frente a los principales factores determinantes del éxito competitivo de los rivales.

Téngase presente que la calificación de la Fuerza Competitiva indican la Fortaleza y la Debilidad de la empresa.

Es importante señalar que la Estrategia Competitiva de una Organización debe basarse en sus puntos Fuertes Competitivos y tratar de evitar aquellos puntos donde es competitivamente vulnerable.

## **4. La cadena de valor.**

**Cas actividades que desempeña la empresa para diseñar, producir y ofrecer en el mercado así como entregar a los clientes el producto elaborado y que genera un Valor a los ojos del cliente.**



**La Ventaja Competitiva** no puede ser confundida viendo a la empresa como un todo, sino desagregando la actividad empresarial en sus componentes más relevantes, de esta manera la **Cadena de Valor** desagrega las actividades estratégicamente claves para comprender el comportamiento de los costos y las causas de la diferenciación actual y potencial.

**Las actividades de valor son las distintas actividades que realiza una empresa y se dividen en:**

- 1. Actividades primarias y,**
- 2. Actividades secundarias.**



Las **actividades primarias** son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención postventa al cliente y estas a su vez se dividen en las **cinco categorías** genéricas que son:

## **1.1. Logística interna:**

**Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales.**

**Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.**

## **1.2 Operaciones**

**Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.**

## **1.3 Logística Externa**

**Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.**

## **1.4 Marketing y Ventas:**

**Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor.**

**Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.**

## **1.5 Servicios Postventa:**

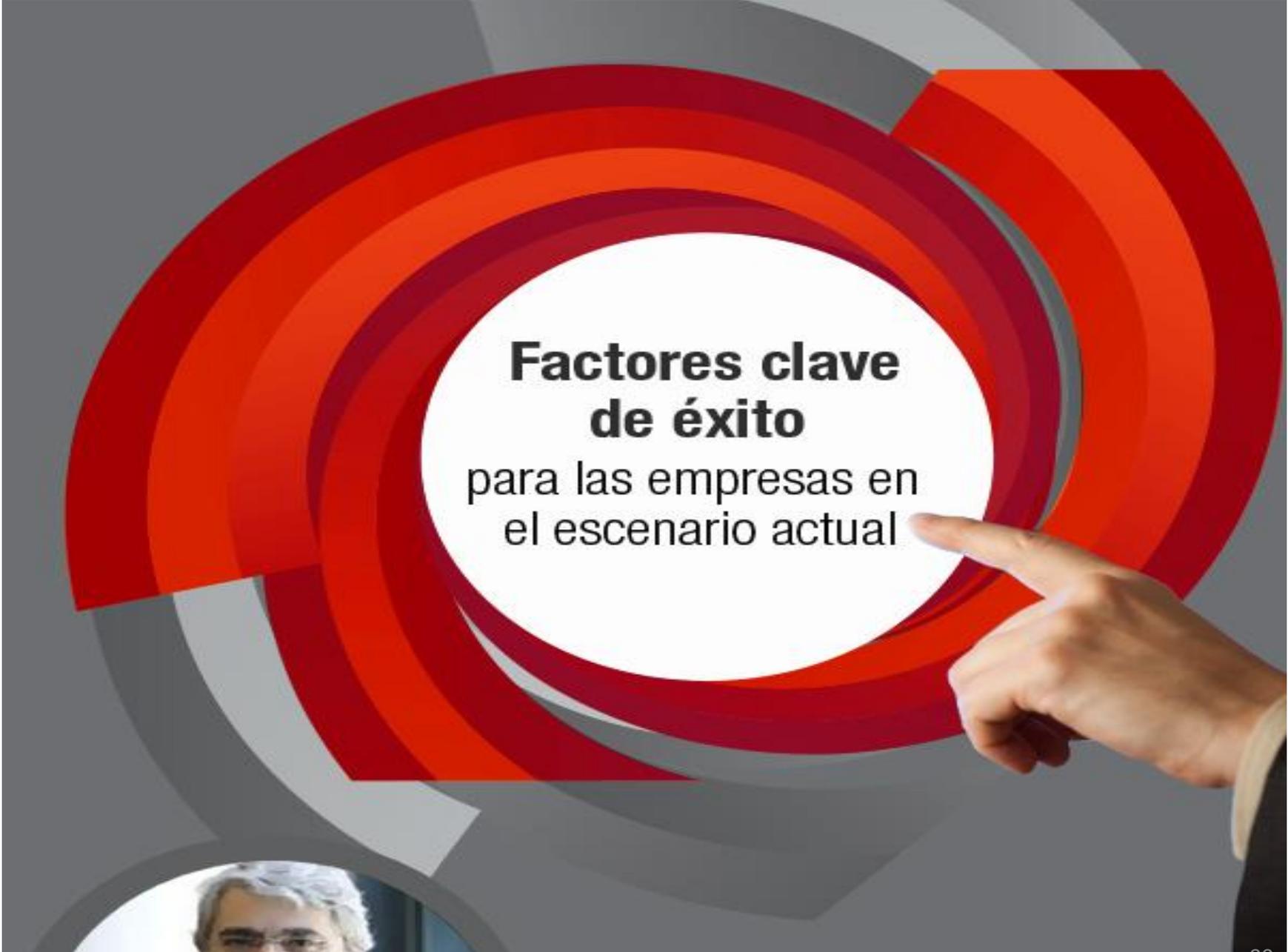
**La actividad final de la cadena de valor es el servicio postventa:**

**Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.**

Las **actividades Secundarias o de Apoyo** son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

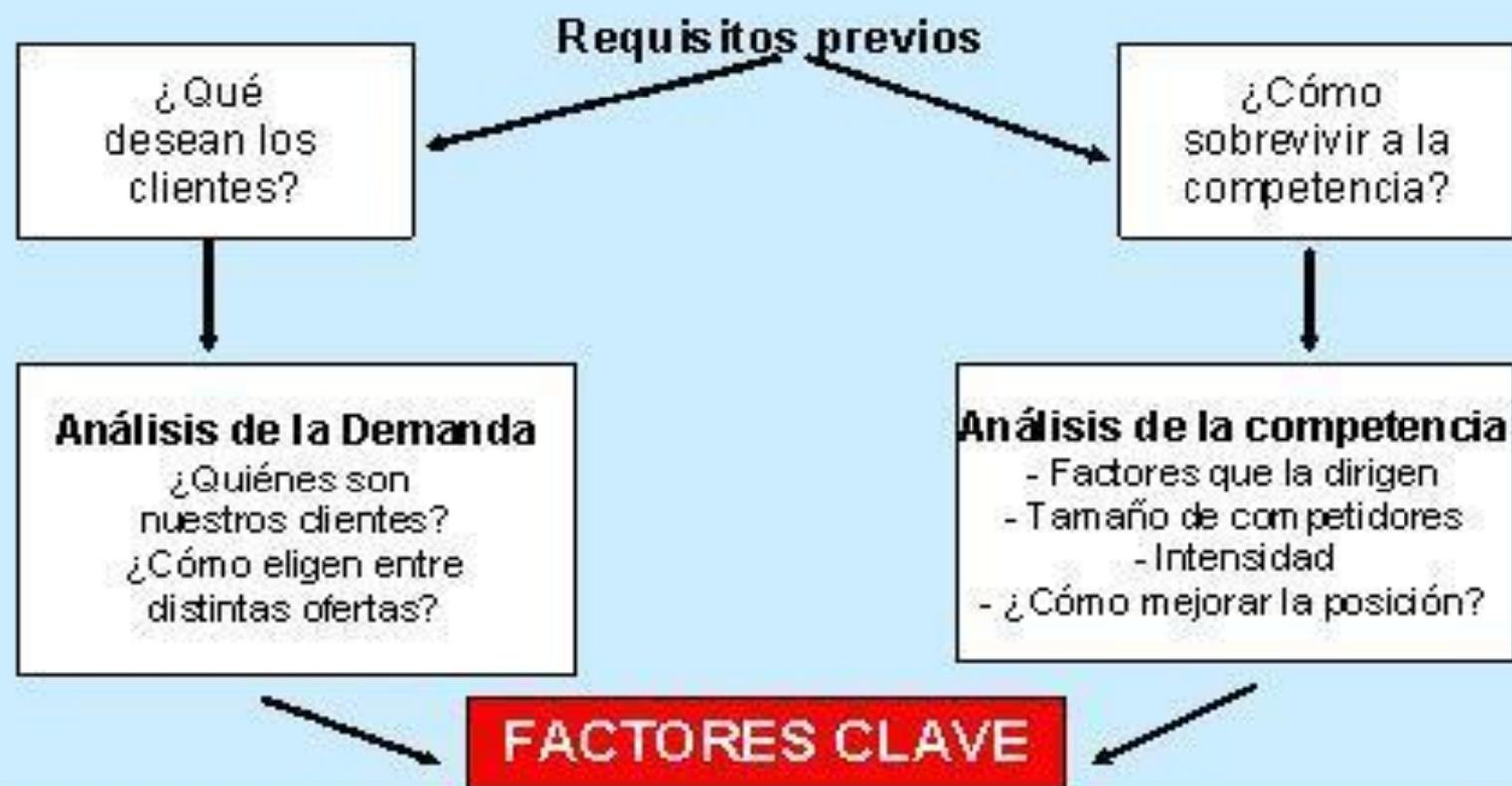
El abastecimiento, compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa.

Deben garantizar el normal funcionamiento de la empresa.



**Factores clave  
de éxito**  
para las empresas en  
el escenario actual

# Factores clave de éxito



Gardner, Robert M. (2004, 4ª edición). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. THOMSON\_CVINTAS, p. 136

# Adónde vamos

## Factores Clave de Éxito en el Cambio (John P. Kotter)

1.  
**Una buena  
Gestión del  
Cambio**  
(2)

1. **Sensibilizar a la Organización** sobre la Necesidad y Urgencia del Cambio.
2. **Crear un Equipo de Liderazgo potente.**
3. **Desarrollar una Visión y una Estrategia.**
4. **Comunicar la Visión.**
5. **Potenciar la Acción generalizada eliminando obstáculos.**
6. **Generar victorias de corto plazo** para ganar credibilidad.
7. **Consolidar victorias y profundizar en el Cambio.**
8. **Anclar los cambios fuertemente en la Cultura Corporativa.**

# FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Competencias claves requeridas para competir con éxito en un mercado

- ¿Como pueden estos factores cambiar en el futuro?
- ¿Cómo podemos neutralizar las cualidades de los competidores, a través de estrategias?

FACTOR	MERCADOS DONDE ESTE ES UN FACTOR CLAVE DE ÉXITO
Adquisición de materia prima,	Minería, producción de vino,
Procesamiento de materia prima,	Acero, papel,
Fabricación del producto,	Circuitos integrados, cauchos,
Ensamblaje,	Instrumentación, muebles,
Distribución física,	Bebidas embotelladas,
Mercadeo,	Cosméticos de marca, licores, servicios masivos,
Soporte de Servicio,	Software, automóviles,
Desarrollo de Tecnología.	Equipos de sonido, video juegos, computadores.

Objetivos	Factores de Exito	Componentes de FE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ventas 100 millones</li>   <li>. Beneficios antes de impuestos 20 millones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Crecimiento del mercado</li> <li>. Incrementar cuota mercado</li>   <li>. Incrementar margen bruto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Mejorar calidad</b></li> <li>. Mejorar características del producto</li> <li>. <b>Mejorar tiempos de entrega</b></li> <li>. Reducir costes laborales</li> <li>. <b>Mantener incrementos costes material por debajo de la inflación</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Negociación laboral</b></li> <li>. Automatización Producción</li> </ul>

## SECTOR DE LA MODA

<p style="text-align: center;">¿QUÉ DESEAN LOS CLIENTES? (Análisis de la demanda)</p>	<p style="text-align: center;">¿CÓMO SOBREVIVE LA EMPRESA A LA COMPETENCIA? (Análisis de la competencia)</p>	<p style="text-align: center;">FACTORES CLAVE DE ÉXITO</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mucha variedad de preferencias en cuanto a tipos de prendas.</li> <li>- Clientes dispuestos a pagar un precio mayor por marca, diseño, exclusividad y calidad.</li> <li>- Mercados masivos, muy sensibles al precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de entrada y salida bajas, baja concentración de vendedores y poder de compra de las cadenas minoristas producen una intensa competencia.</li> <li>- La diferenciación conlleva a sustanciales primas en el precio, pero la imitación es rápida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de combinar una diferenciación efectiva con costes bajos.</li> <li>- Las variables clave de diferenciación son la velocidad de respuesta a los rápidos cambios de la moda, el estilo, el prestigio y la calidad.</li> <li>- La eficiencia en costes requiere que se fabrique en países con bajos niveles salariales.</li> </ul>



# FACTORES CLAVES DE ÉXITO

FCE	CONCEPTUALIZACIÓN	QUÉ	CÓMO	ÁREA ESTRATÉGICA
1. FORMAR MAESTROS INTEGRALES	Desarrollo de las competencias básica, cognitivas, comunicativas, afectivas, sociales y valorativas.	MAESTROS COMPETENTES Y COMPETITIVOS	<ul style="list-style-type: none"><li>•Desarrollo de lineamientos curriculares propuestos por el MEN.</li><li>•Cualificación de maestros.</li><li>•Diversidad de campos de práctica</li></ul>	ACADÉMICA
2. DESEMPEÑO CON PROPIEDAD Y EFICACIA	Asumir el rol que le corresponde con propiedad y capacidad de conocimiento.	EL CONOCIMIENTO DISCIPLINAR, PEDAGÓGICO Y DIDÁCTICO	<ul style="list-style-type: none"><li>•Prácticas investigativas de aula.</li><li>•Estructura curricular como eje dinamizador en los procesos educativos.</li></ul>	ACADÉMICA

Los **FCE**, son todos aquellos aspectos (ya sean habilidades, tecnología, recursos, etc.) que deben dominarse para tener éxito en una industria en particular.

En general las empresas poseen **ventaja competitiva** frente a sus competidores cuando dominan varios factores clave de éxito.

**Eccles (1993)**, menciona que los **Factores Claves de Éxito** son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa, por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros.

# **Determinación de los Factores Claves de Éxito (F.C.E.)**

**Se puede realizar a través de diferentes vías:**

- Encuesta a los Clientes: Para determinar los aspectos que desde el punto de vista de sus necesidades deben formar parte de los servicios de toda empresa en el sector.**
- Análisis de la Empresa Líder en el sector (Benchmarking).**
- Opiniones de Expertos en el sector/negocio.**
- Análisis de la competencia.**
- Evaluación Interna de la Empresa.**
- Análisis Externo ( Macro y Micro Entorno).**

**Los datos obtenidos se llevan a una **matriz** como la siguiente, de modo que cada **F.C.E.** quedará ubicado según su importancia relativa y su nivel de desempeño en nuestra organización.**

**Leer material.**

**Tabla IV. Resultados clasificación de los FCE**

Lugar	Factor Crítico de Éxito	Media (Base 7)	Desv. Est.
1	Establecer el alcance y metas del proyecto	6,25	0,46
2	Entrenamiento a los usuarios	6,00	0,53
3	Realizar la menor cantidad de modificaciones al sistema	5,88	0,90
4	Grado de conocimientos técnicos de los usuarios	5,75	0,71
5	Apoyo y participación de la alta gerencia	5,50	0,53
6	Estrategia de implementación por etapas	5,38	0,52
7	Baja rotación de personal del proyecto	5,25	0,46
8	Coherencia del proyecto	4,88	0,35
9	Composición de los equipos de implementación	4,75	0,46
10	Resistencia al cambio de los usuarios	4,62	0,74
11	Grado de conocimientos técnicos y experiencia del personal de usuarios	4,50	0,53
12	Grado de cooperación y comunicación interdepartamental	4,38	0,52
13	Grado de participación del personal mejor preparado	4,38	0,74
14	Conversión de datos	4,38	0,52
15	Grado de adopción de plataforma tecnológica	3,88	0,64
<b>Coefficiente de concordancia de Kendall (W)</b>		<b>0,602</b>	

# **Matrices de Análisis estratégico**

# FODA

Debilidades

Fortalezas

Amenazas

*Estrategia de supervivencia*

*Estrategia defensiva*

Oportunidades

*Estrategia adaptativa*

*Estrategia ofensiva*

Externo  
y futuro

Interno y presente

# MATRIZ ANALISIS FODA



Es necesario partir de la identificación de 4 grupos de elementos

**Fortalezas:** Identificación de los principales factores propios de una organización, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

**Debilidades:** Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad, como ejemplo tenemos:

**Oportunidades:** Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

**Amenazas:** Los Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión. Por ejemplo:

El análisis **FODA** permite formular y evaluar estrategias que concilien o alineen las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, generando **4 tipos de estrategias**:

- Estrategias que utilicen **Fortalezas** para aprovechar **Oportunidades**
- Estrategias que permitan superar **Debilidades** aprovechando **Oportunidades**.
- Estrategias que utilicen **Fortalezas** para evitar o reducir el efecto de amenazas.
- Estrategias que permitan a la vez superar **Debilidades** y evitar **Amenazas**.

La realización del **análisis FODA** empieza por identificar las oportunidades y amenazas que presenta una empresa en su entorno.

**Para identificar estas Oportunidades y Amenazas, se realiza un análisis externo, en el que se analizan factores externos que afectarían a la empresa.....**

**Factores económicos:** tasa del PIB, tasa de inflación, tasa de interés, tipos de cambio, balanza comercial, etc.

**Factores Sociales:** tasa de fecundidad, mortalidad, migraciones, etc.

**Factores gubernamentales:** regulaciones, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.

**Factores tecnológicos:** nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.

**Consumidores:** sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamiento de compras, etc.

**Competencia:** sus recursos, sus capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, etc.

# Ejemplo

**Una empresa que fabrica y vende sus propios productos podría haber detectado las sgtes: oportunidades y amenazas:**

## **Oportunidades:**

- **Aumento del número de compras por internet para sus productos que fabrica.**
- **Tratado de libre comercio entre el país en donde opera y del extranjero.**
- **Problemas económicos de uno de los principales competidores.**

# Amenazas:

- **Disminución de las ventas en el mercado para el tipo de productos que fabrica.**
- **Aumento de los competidores.**
- **Mejores ofertas or parte de la competencia.**

**Para identificar las Fortalezas y Debilidades, se realiza un análisis interno en el que se analizan los siguientes factores:**

- **En el área Administrativa:** objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- **En el área de Mkt:** ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.
- **En el área de Finanzas:** liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.
- **En el área de RH:** contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- **En el área de Producción:** disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.

Luego de realizar el  
**análisis interno,**  
la empresa podría  
haber detectado:

## **Fortalezas:**

- Exceso de capital de trabajo.
- Sólidos canales de distribución.
- Alta capacidad de innovación.

## **Debilidad**

- Mala ubicación.
- Deficiente publicidad.
- Capacidad de producción excedentaria.