FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
CURSOS INSTITUCIONALES

Diplomado
en
FINANZAS CORPORATIVAS
para
UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO
Coatzacoalcos, Ver.
8,9, 15 y 16 de agosto de 1997

MODULO :1

Tema: ENTORNO ECONOMICO Y PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA

Prof. Sergio Bonequi Domínguez

Palacio de Minería Calle de Tacuba 5 Primer piso Deleg. Cuauhtemoc 06000 México, D.F. APDO Postal M-2285
Telefonos. 512-8955 512-5121 521-7335 521-1987 Fax 510-0573 521-4020 AL 26

PLANEACION ESTRATEGICA

Notas :

Toda esta turbulencia impone un giro en la Administración ...

Dirección ejecutiva	**Administración estratégica**
Eficiencia	**Eficacia**
Maneja variables controlables	Responde a var. ext. no controlables
Considera que el marco de operacion, mercados, productos, y tecnologia permanencen estables y bien definidos	El marco de operacion y mercado son cambiantes. deben redefinirse con la aparicion de nuevos productos, tecnología y competidores
Exclusivamente toma en cuenta a clientes y accionistas	Toma en cuenta las expectativas de multiples auditorios
Busca popularizar el producto	Persigue un posicionamiento
Monitorea sólo competidores directos	Pelea por el dinero de los clientes
Considera que las organizaciones provocan el cambio	Entiende que el cambio es consecuencia de tendencias externas
¿ Cómo puedo hacerlo mejor ?	¿Estoy haciendo lo que debo ?

Notas :

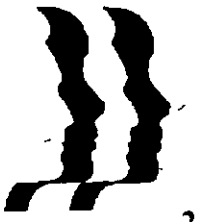
¿ Quiénes son los estrategas ?	¿ Por qué son Estrategas ?	
- Consejo de Administración	- Visión	- Misión
- C.E.O.	- Objetivos	- Políticas
- VP's / Dir's funcionales	- Implantación	- Control

Roles fundamentales a desempeñar por el CEO

- Primera Figura	**Figura simbólica ante autoridades y externos**
- Líder Interno	**Se comporta como modelo de motivación**
- Líder Externo	**En cámaras, asociaciones, CEO's, con Accionistas**
- Monitor	**Seguimiento a la inf. clave del entorno int. y ext.**
- Comunicador	**Vocero oficial interno**
- Vocero oficial	**Ante auditorios cúpula**
- Emprendedor	**Campeón de la innovación**
- Manejador de crisis	**Comandante ante las turbulencias**
- Asignador de recursos	**Autoriza la aplicación de los recursos**
- Negociador	**En las operaciones trascendentes**

¿ Debe cubrir los 10 roles un CEO para ser exitoso ?

Notas :



Prácticas del estratega exitoso

1. Formula preguntas fundamentales
Estimula de esta manera su pensamiento estratégico

2. Enfrenta con entusiasmo los problemas
En la búsqueda de oportunidades y nuevas soluciones

3. Propicia la discusión y provoca opiniones opuestas
Para obtener otros puntos de vista y alternativas de solucion

4. Utiliza diferentes metodologías para resolver problemas
Obtiene así diferentes alternativas para la misma situacion

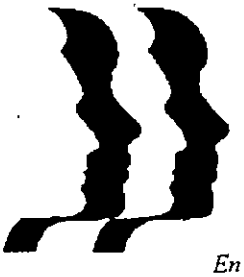
5. Recibe con entusiasmo las ideas de los demás
Por ilógicas y extravagantes que parezcan

6. Tiene el hábito de la meditación
Analiza así desde muchos ángulos problemas y oportunidades

7. Posee poder de negociación y comparte responsabilidades

8. Es oportuno
Sabe cuándo apretar el paso y cuándo disminuirlo

Notas :



Prácticas del estratega exitoso

9. Es un buen actor

Posee capacidad para teatralizar

10. Luce como triunfador

En su imagen interna y en su imagen externa

11. Su salud física y mental es envidiable

El deporte lo mantiene en perfectas condiciones físicas y mentales

12. Es inteligente

Su capacidad cognoscitiva es superior al promedio

13. Posee una amplia integridad en valores y ética

14. Está dispuesto al sacrificio

Los estrategas trabajan 70 horas promedio a la semana

15. Mucha suerte

Los estrategas no son pasivos frente a la suerte

16. La edad del estratega

Con experiencia >45; Impetuosos <45

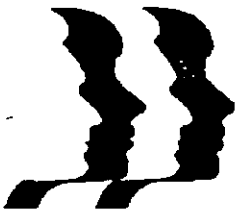
Notas :

Beatrice

En el pasado muchas empresas exitosas han funcionado cuando un solo hombre dirige todas las operaciones corporativas: el viejo Ford, Watson en IBM. Pero todo esto ya no funciona. Los tiempos han cambiado. Para manejar una organización hoy en día, se requiere un esfuerzo de equipo. Los altos ejecutivos talentosos ya no quieren trabajar como dóciles títeres, aunque tengan una remuneración alta Y por su parte, las empreas están tratando de eliminar el reino de un solo hombre para asegurar el futuro

Analice su estilo gerencial en forma objetiva. Si detecta el más ligero síntoma de comportamiento destructivo, haga un compromiso con usted mismo y su organización, de cambiar rápidamente Y si está reportando a un jefe destructivo, comience a planear su escape ahora, antes de que pierda el respeto hacia si mismo, su paz mental y cualquier satisfacción que provenga de su trabajo.

Notas :



Prácticas del estratega exitoso

Steve Jobs	1a. computadora personal	Autócrata
Fred Smith	1o. en mensajería nocturna	Líder inspirador
Bill Gates	Creador del MS-DOS	Conducta y hábitos "A"
Ted Turner	1o. en TV noticias 24 horas	Audaz. Jugador
Soichiro Honda	1er motor convertidor catalítico	Persistente. Perseverante
Tom Monaghan	Innovo la entrega de pizzas	Competitivo. Ganador
Akio Morita	Desarrollo la miniaturización	Persuasivo. Vendedor
Sol Price	Inventó el club de compradores	Impaciente. Intolerante

Notas :

Fantasías y realidades del trabajo del estratega

¿ Fantasía o Realidad ?

1. El estratega es alguien que es un sistemático y reflexivo hacedor de planes.

2. El estratega eficaz no tiene obligaciones regulares que desempeñar A los estrategas constantemente se les recomienda dedicar más tiempo a delegar funciones, y menos tiempo a ver o visitar clientes y ocuparse de las negociaciones. Estos no son, después de todo, los verdaderos objetivos del estratega. Utilizando una analogía popular: el buen estratega, como el director de orquesta, lo organiza todo con cuidado y anticipación, y entonces se relaja para saborear los frutos de su trabajo, dando respuesta de vez en cuando a una imprevisible excepción.

Notas :

Fantasías y realidades del trabajo del estratega

¿ Fantasía o Realidad ?

3. El estratega precisa de información de conjunto, el tipo de información que suele proveer un sistema formal de información estartégico. De acuerdo con la visión clásica del estratega como una persona instalada en la cima de un sistema jerárquico y regulado, cualquier información interesante debe ser recibida por el estratega a través de un gigantesco, integral y comprensivo sistema de infomación gerencial.

4. Las tácticas de los estrategas, organizar el tiempo, procesar información, tomar decisiones, etc., permanecen encerradas en la caja fuerte de sus cerebros.

Notas :

... la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar... encaminadas hacie el logro de un objetivo

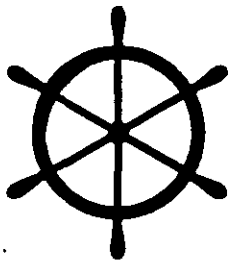
Planeación es ...

... el proceso continuo, razonado y organizado para seleccionar alternativas, fijar prioridades, establecer objetivos, estructurar programas y proyectos y definir presupuestos.

Notas :

Valor de los Sistemas Formales de Planeación

- Desempeño superior vs. empresas sin SFP
- Estimula el pensamiento sistemático acerca del futuro
- Establecen estándares de desempeño superior
- Menos ejecutivos ruleta frente a la toma de decisiones
- Respuesta más efectiva ante los cambios del entorno
- Aumenta la capacidad para identificar oportunidades



Para un plan exitoso es necesario:

1. Superar la resistencia natural de la gente a planear

2. Contar con el apoyo decidido de la alta dirección

3. Relacionar mejor la creatividad con el control, ... a la Dirección con la Gerencia

Notas :

Evolución de los Sistemas Formales de Planeación

	Tipo de sistema de planeación			
Característica	Financiera	Largo Plazo	Estratégica	A.Estratégica
Enfasis administrativo	Control de pptos.	Anticipar el crecimiento y la complejidad	Respuestas a los cambios del entorno	Adaptarse a los cambios del entorno
Supuesto principal	El pasado se repite	Las tendencias continuarán	Tendencias y cambios son predecibles	Planeación de ciclos
T. de Decisión	Centralizada	Ad. x Obj.	Cent. - Desc.	Descentralizada
Periodicidad	Una vez al año	Una vez al año	Una vez al año	Continua
Valor del sistema	Cumplir con el ppto.	Predecir el futuro	Pensamiento estratégico	Crear el futuro
Claridad	Implícitas	Explícitas	Explícitas	Explícitas

Notas :

Tácticas y Estrategias

"Nuestra táctica es entrar el próximo año en el mercado europeo y generar ventas por 1.8 millones de toneladas"

"No, entrar en ese mercado es una estrategia, la táctica es incrementar la participación en un 18 %"

"Están equivocados, dice un tercer ejecutivo, aumentar la participación es una táctica, lo estratégico es obtener un 20 % de rendimiento sobre la inversión"

¿ Quién tiene la razón ?

Notas :

Estrategia

La forma como la organización dispone de sus recursos para lograr sus objetivos en los mercados donde compite

Táctica	*Estrategia*
Corto plazo	Largo Plazo
qué, quién, cómo, ...	6 fieles servidores
Suma de acciones	Suma de tácticas
Angulo mental competitivo	Dir. coherente del Mkt.
Una ventaja competitiva	Cómo sostener la v.c.
Competir mejor	Enfrentar el entorno

Notas :

Componentes de la estrategia

Alcance.	Se refiere al sector, industria, o mercado donde se compite o desea competir
Ojetivos y Metas.	Se refiere a los niveles de logro buscados
Recursos.	Las estrategias deben especificar las fuentes y destinos de los recursos
Sinérgia.	Las estrategias deben mostrar resultados superiores al conjuntar los recursos
Ventaja competitiva.	Las estrategias deben especificar la diferenciación sostenible frente a los competidores

Notas :

Elementos clave para la creación de una Ventaja Competitiva

1. Cómo se compite

- Estrategia de Producto
- Estrategia de Precio
- Estrategia de Distribución
- Estrategia de Promoción

2. La base de competencia

- Conocimientos estratégicos (knowhow - Tecnología)
- Capacidades Estratégicas (Fuerzas y Debilidades)
- Activos Estratégicos (Recursos FAHTM)

3. Dónde se compite

Estrategia de Posicionamiento - Segmentación Estratégica -

4. Contra quién se compite

Mapa de competencia - Selección de los competidores -

Notas :

Enseñanzas del caso Borden, Inc.

Describe la aplicación de los 5 componentes de la estrategia :

1. Define el enfoque, la misión y la intensión de atender mercados específicos

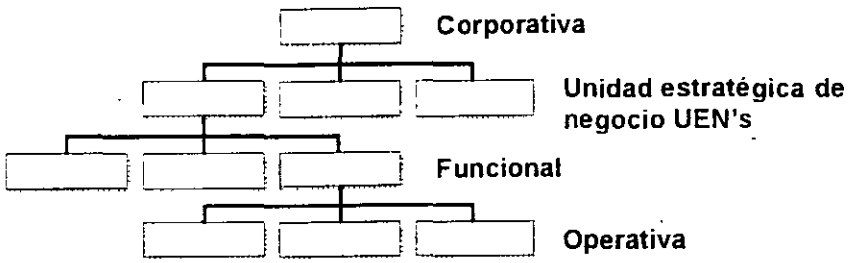
2. Establece objetivos retadores como ser fabricante de bajo costo

3. Marca las estrategias para lograr la V.C.S.
- Adquisiciones
- Venta masiva (volumen vía agresivos programas de mercadotecnia)

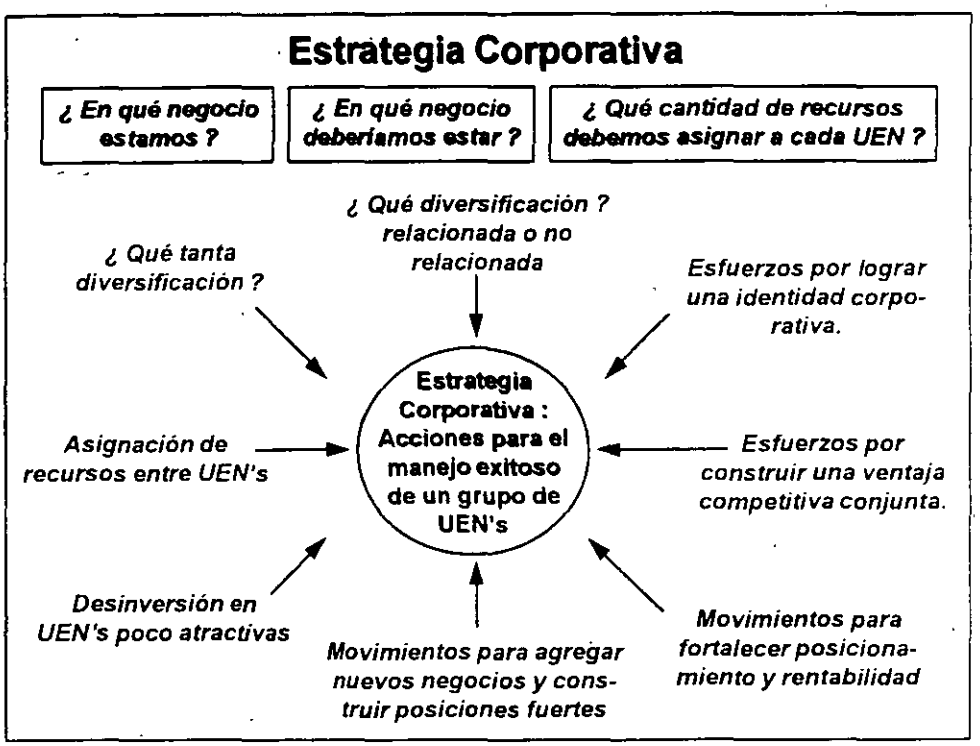
4. Reasignación de recursos: Desinversión e Inversión
5. Sinérgia por la UEN's

Notas :

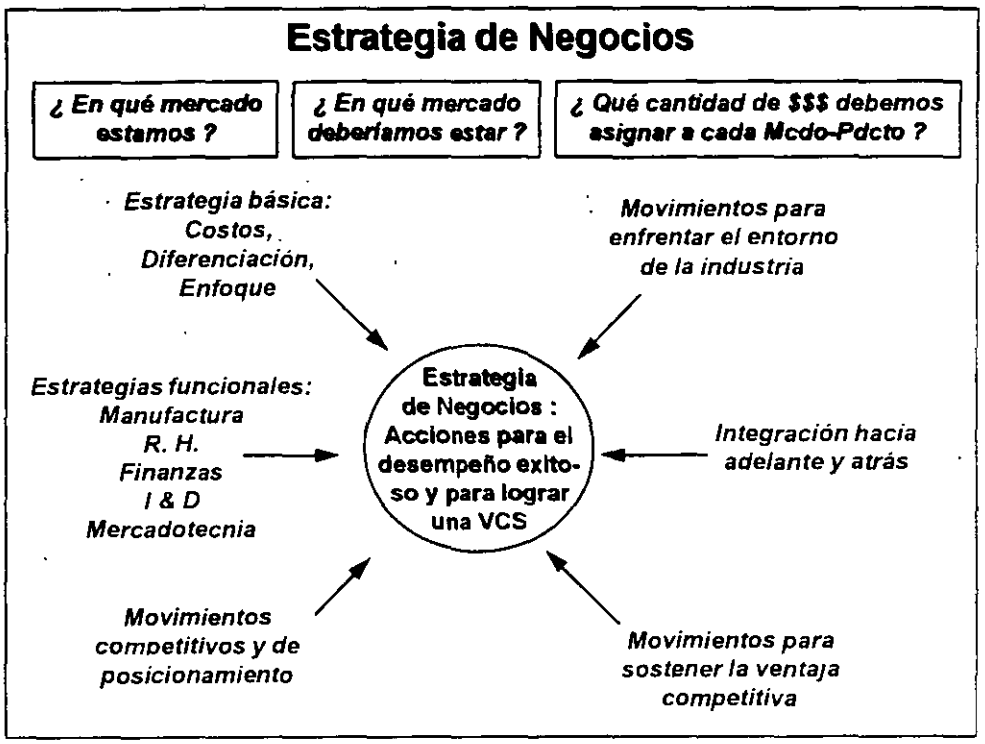
Más que una simple y clara estrategia, las organizaciones persiguen una jerarquía de estrategias interrelacionadas. Cada una formada a un distinto nivel de la organización.



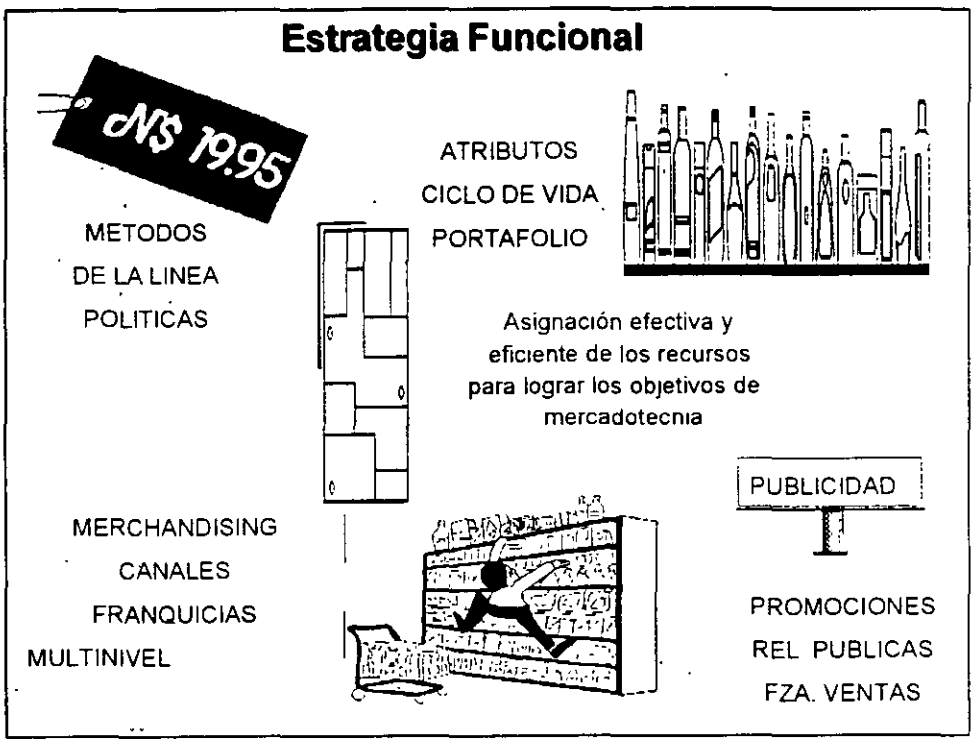
Notas :


Estrategia Corporativa
¿ En qué negocio estamos ?
¿ En qué negocio deberíamos estar ?
¿ Qué cantidad de recursos debemos asignar a cada UEN ?
¿ Qué diversificación ? relacionada o no relacionada
¿ Qué tanta diversificación ?
Esfuerzos por lograr una identidad corporativa.
Estrategia Corporativa : Acciones para el manejo exitoso de un grupo de UEN's
Asignación de recursos entre UEN's
Esfuerzos por construir una ventaja competitiva conjunta.
Desinversión en UEN's poco atractivas
Movimientos para agregar nuevos negocios y construir posiciones fuertes
Movimientos para fortalecer posicionamiento y rentabilidad

Notas :


Estrategia de Negocios
¿ En qué mercado estamos ?
¿ En qué mercado deberíamos estar ?
¿ Qué cantidad de $$$ debemos asignar a cada Mcdo-Pdcto ?
Estrategia básica: Costos, Diferenciación, Enfoque
Movimientos para enfrentar el entorno de la industria
Estrategias funcionales: Manufactura R. H. Finanzas I & D Mercadotecnia
Estrategia de Negocios : Acciones para el desempeño exitoso y para lograr una VCS
Integración hacia adelante y atrás
Movimientos competitivos y de posicionamiento
Movimientos para sostener la ventaja competitiva

Notas :


Estrategia Funcional
N$ 19.95
METODOS
DE LA LINEA
POLITICAS
ATRIBUTOS
CICLO DE VIDA
PORTAFOLIO
Asignación efectiva y
eficiente de los recursos
para lograr los objetivos de
mercadotecnia
PUBLICIDAD
MERCHANDISING
CANALES
FRANQUICIAS
MULTINIVEL
PROMOCIONES
REL PUBLICAS
FZA. VENTAS

Notas :

Enseñanzas de la historia de American Express

1. La mayoría de las organizaciones, especialmente las corporativas, persiguen una jerarquía de estrategias interdependientes :

AE =	Desarrollo interno de nuevos negocios	Estrategia Corporativa Mision Eficacia Politica de desarrollo
AE =	Diferenciación vs. Bcos	Estrategia de la UEN Tácticas para competir
AE =	Decisiones de Segmentación, Portafólio de productos, Tarifas, Publicidad.	Estrategia Funcional Mezcla de mercadeo

Notas :

Enseñanzas de la historia de American Express ....

2. Consistencia entre estrategias y con los objetivos

AE = La Estrategia de Mercadotecnia de Optima debía ser consistente con las Estrategias de Negocio y Corporativa

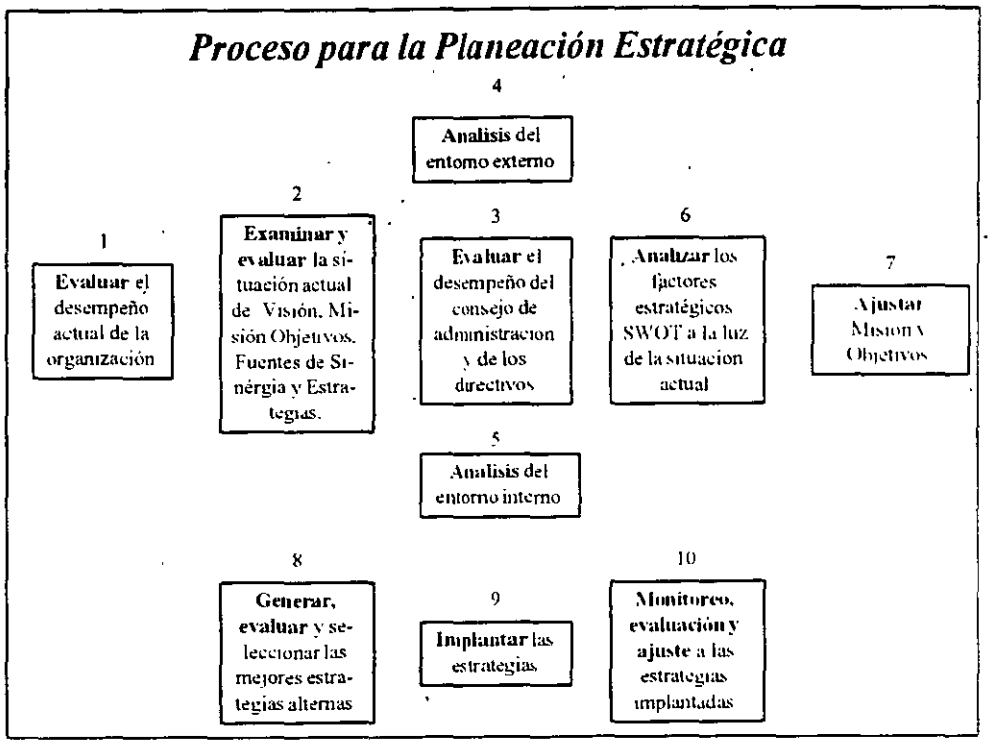
3. La administración Abajo - Arriba contribuye en la formulación de Estrategias Corporativas

AE = El cambio de "Compra de negocios" a "Desarrollo interno de negocios" se dió gracias a la experiencia y conocimiento del mercado.

4. La implementación exitosa requiere del apoyo de la Alta Dirección

AE= Visión, Estructura, Políticas, Sistemas, Incentivos

Notas :


Proceso para la Planeación Estratégica
1
Evaluar el desempeño actual de la organización
2
Examinar y evaluar la situación actual de Visión, Misión Objetivos. Fuentes de Sinérgia y Estrategias.
3
Evaluar el desempeño del consejo de administracion y de los directivos
4
Analisis del entorno externo
5
Analisis del entorno interno
6
Analizar los factores estratégicos SWOT a la luz de la situacion actual
7
Ajustar Mision y Objetivos
8
Generar, evaluar y seleccionar las mejores estrategias alternas
9
Implantar las estrategias
10
Monitoreo, evaluación y ajuste a las estrategias implantadas

Notas :

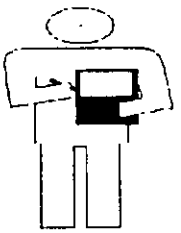
La evaluación de las estrategias de negocios representan respuestas a 3 preguntas:

1. ¿ Son adecuados los objetivos del negocio ?
2. ¿ Son adecuados los planes y las políticas ?
3. Los resultados obtenidos ¿ son los esperados ?

Cada estrategia de negocios es única y original

No existen estrategias incorrectas

La evaluación debe ser objetiva



Notas :

Criterios generales para evaluar las estrategias de un negocio

1. Consistencia

El plan estratégico debe contar con estrategias, objetivos y políticas consistentes entre si

¿ Productos caros o baratos, o ambos ?

Las estrategias que han evolucionado "ad hoc" traen inconsistencia

El exito de un departamento a costa del fracaso de otro se debe a la inconsistencia en objetivos,

La ausencia de delegación es resultado de inconsistencia en las políticas

Notas :

Criterios generales para evaluar las estrategias de un negocio

2. Adaptación

El plan estratégico debe contener estrategias que representen verdaderamente una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren

Los dos aspectos centrales de una buena adaptación son

a) La misión básica o alcance del negocio, y

b) La relación con la competencia o posición competitiva

Notas :

Criterios generales para evaluar las estrategias de un negocio

3. Superioridad

El plan debe asegurar, con sus estrategias, la creación y preservación de una superioridad competitiva

La pregunta clave no es ¿ cómo se hace ?, sino ¿ cómo lo podemos hacer mejor que la competencia ?

La superioridad se debe lograr creando tanto valor como para asegurar la continuidad. Por lo general proviene de economías de escala, costos bajos, precios bajos, marcas exitosas, alianzas con proveedores y distribuidores, liderazgo en servicio al cliente, etc

La superioridad puede perderse si cambian las estructuras del medio ambiente y los paradigmas.

Notas :

Criterios generales para evaluar las estrategias de un negocio

4. Factibilidad

Las estrategias no deberán agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

¿ Puede emprenderse la estrategia con los recursos humanos, materiales, administrativos, tecnológicos, financieros etc., con que contamos ?

Notas :

Visión

Provee una perspectiva motivacional al establecer una meta compromiso permanente en todos dentro de la organización.

Ideología central

- Valores
- Propósito

Futuro previsto

- Compromiso de l.p.
- Descripción

¿ Dónde veo a mi organización en 1,3, 5, y 10 años ?

Notas :

Ideología

Define lo permanente de la organización

Es el pegamento que mantiene a la organización conforme se desarrolla (expande, descentraliza, diversifica =comunidad médica=

La ideología está formada por

Valores

Propósito (misión)

Valores
son los principios esenciales y permanentes de una organización. Guian su actividad

Notas :

Ideología ...

Credo de J & J

"Define para qué estamos y cómo nos vamos a mantener aun convirtiendose en una desventaja competitiva"

No hay un paquete específico de valores universalmente reconocidos

Servicio al cliente

Respeto por el individuo

Calidad

Honestidad

Existe de 3 a 5 por compañía

Se confunden valores con prácticas operativas, estrategias, normas culturales ...

¿ Es la calidad una estrategia o un valor ?

Notas :

Ideología ...

Identificación de los valores
= La gente los posee, por lo tanto, los propone =
¡ Usted no puede crearla... la descubre !
No confunda la ideología con la competitividad

¿ Qué valores quieres que tus hijos posean cuado trabajen ?
¿ Mantendrías tus valores aun si cambiara tu bienestar económico ?
¿ Qué valores quisieras para arrancar una nueva compañía ?

Propósito: La razón de ser

La estrella del horizonte que se persigue pero no se alcanza

Notas :

Ideología ...

Ejemplos :

Mary Kay:	**Ofrecer oportunidades ilimitadas a la mujer**
Disney:	**Hacer feliz a la gente**
Nike:	**Vivir la emoción de competir, ganar y aplastar a la competencia**

Métodos para definir la misión

a) Los 5 por qué

1 ¿ por qué hacemos lo que hacemos ?
2 ¿ y por qué es así ?
3 ¿ y por qué ?
4 ¿ y por qué ?
5 ¿ y por qué ? = propósito fundamental de la cía.

b) "Asesino corporativo"

si mañana compran la compañía y la desaparecen ¿ qué se pierde ? ¿ por qué es importante que exista ?

Notas :

Misión : ***Declaración que define claramente el alcance estratégico de la organización***

Responde a tres preguntas fundamentales :

¿ Quiénes somos ? - ¿ Qué hacemos ? - ¿ A dónde vamos ?

> **"Nuestra misión consiste en proveer a cualquiera de nuestros clientes de un concepto de movimiento de personas; hacia abajo, hacia arriba o hacia los lados; para distancias cortas; y con la más alta confiabilidad en comparación con cualquier empresa similar en el mundo."**
>
> **Elevadores OTIS**

Notas :

***La Misión** debe definirse en función de las necesidades del cliente y de las actividades necesarias para satisfacerlas, y debe ser específica para el mercado y productos donde la empresa concentra sus esfuerzos.*

Puede ser insuficiente y restringir las oportunidades de la empresa al no reconcer explícitamente nuevos enfoques

McCormick & Co.

"La misión principal de McCormick consiste en expander nuestro liderazgo y posicionamiento mundial en los mercados de especies, sazonadores y saborizantes"

Notas :

El Futuro Previsto

Se integra por

a) Un objetivo audaz, grande y difícil

b) Una descripción de lo que será lograr ese objetivo

a) Objetivo audaz

1) Formato de meta: " Convertirse en el # 1 en ..."

2. Formato competitivo: "Superar a ..."

" Vencer a ..."

3) Formato de modelo: "Ser la Nike de la industria..."

4) Formato de evolución: "Transforma a la empresa en ..."

El objetivo audaz requiere de 10 a 30 años para lograrse

Tiene entre el 50 y 70 % de probabilidades de logro

Notas :

El Futuro Previsto ...

b) Descripción vívida de lo que será lograr el objetivo

Es una imagen que la gente lleva en la cabeza

Ford: ***Un auto para todos***
Para cualquier salario
Para que la gente disfrute
El caballo desaparecerá

Emoción, Convicción y Pasión son elementos esenciales

Recomendaciones:
No confundir misión con objetivo audaz

Identificar la ideología implica un proceso de descubrimiento, establecer el futuro previsto es un proceso creativo

Notas :

El Futuro Previsto ...

El futuro previsto exige compromisos de logro
"Nike no solo habló de vencer a Adidas, la gente se embarcó en el compromiso de lograr el objetivo"

Un objetivo audaz logrado implica sustituirlo con otro
Evitar el sindrome de "ya llegue"
Apple

Ejemplo completo: SONY en los 50's

1. Ideología
a) Valores
- **Mejorar la cultura japonesa y el estatus nacional**
- **Ser pionero, no seguidor. Hacer lo imposible**
- **Promover las habilidades y creatividad individual**

Notas :

El Futuro Previsto ...

b) Misión

Disfrutar de la innovación y de la aplicación de la tecnología para beneficio y placer de la gente

2. Futuro previsto

a) Objetivo audaz

Ser la compañía más conocida por cambiar la imagen de mala calidad de los productos japoneses

b) Descripción vívida

- **Vamos a crear los productos más difundidos del mundo**
- **Seremos la 1a. cía. que vende en forma directa en EU**
- **Triunfaremos en innovaciones que le han fallado a EU**
- **En el 2000 Sony será reconocida como inn. y calidad**
- **"Hecho en Japón" significará calidad, no baratija**

Notas :

Objetivos Corporativos

La existencia de la empresa depende de su situación financiera con :

Accionistas	→	**Dividendos y valor de la acción**
Consumidores	→	**Precios competitivos / alta calidad**
Empleados	→	**Sueldos atractivos**
Proveedores	→	**Flujos de caja positivos**

El objetivo primario es invertir en negocios que generen el efectivo suficiente para cumplir con los compromisos financieros

Los objetivos a corto plazo son Victorias Pírricas en la Planeación Estratégica

Notas :

Las organizaciones persiguen múltiples objetivos

Crecimiento	Ventas en $ y unidades
Competitividad	% de mercado Conocimiento/Preferencia de marca
Rentabilidad	Retorno, retorno, retorno .... Utilidades
Contribución a: Los accionistas	Dividendos, Valor de la acción
Los consumidores	Precios - Calidad
Los empleados	Sueldos - Prestaciones
La Sociedad	Empleo - Aportaciones

La responsabilidad del estratega es proyectar a la organización hacia el futuro.

Estrategias de Crecimiento y Consolidación

Notas :

Objetivos Tácticos

Convertir	Lograr que los clientes de la competencia se conviertan en nuestros clientes
Atraer	Lograr que los clientes de categorías sustitutas sean atraídos hacia nuestro producto
Retener	Consolidar la lealtad de nuestros clientes para impedir que se pasen a la competencia (barreras)
Aumentar	Lograr que nuestros clientes usen nuestro producto/servicio con más frecuencia

Notas :

Fuentes de Sinérgia

La experiencia y conocimiento
- Del mercado
- Del consumidor

El prestigio y Reconocimiento
- Marcas
- Tecnología
- Calidad

Recursos Compartidos
- Plantas
- Recursos humanos
- Fuerza de ventas ***¿Sonric's?***

Notas :

Objetivos centrales de la estrategia corporativa

Crecimiento 1 Vía la integración vertical	*Crecimiento 2* Vía la integración horizontal	*Desinversión 3* Contracción y/o Consolidación
Estabilidad 4 Pausa y/o Proceder con precaución	*Crecimiento 5* Vía la Int.vertical *Estabilidad 6* s/cambio - cosecha	*Desinversión 7* Proveedor captivo o Integración
Crecimiento 8 Diversificación relacionada	*Crecimiento 9* Diversificación no relacionada	*Desinversión 10* Bancarota o Liquidación

Notas :

Integración hacia atrás >>> Su propio proveedor

Integración hacia adelante >>> Su propio distribuidor

Ventas de costo y control >>> Ventaja competitiva

Puede ser integración vertical interna

>>> Dllo interno o externa

>>> Adquisiciones

La integración hacia atrás >>> la más rentable e inflexible

Se pueden intentar niveles de integración

* Producción + compra

* Compra bajo contrato

Condiciones para la integración

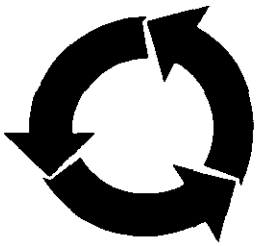
1. Alta incertidumbre en las negociaciones

2 Productos y/o servicios muy especializados

3. Transacciones frecuentes

Crecimiento 1

Concentración vía la integración vertical



Notas :

Ventajas y desventajas de la integración vertical

Beneficios Internos	*Costos internos*
Reducción de costos al eliminar pasos y costos	Necesidad de más coordinación de tareas incrementa los costos
Una mejor coordinación evita sobre inventarios	Capacidad de producción no aprovechada
Reducción de esfuerzos en compras y recibo	Falta de coordinación no aprovecha las sinérgias
Beneficios Competitivos	***Peligros Competitivos***
Mejora la inteligencia competitiva	Obsolescencia no percibida
Oportunidad para mejorar el valor del producto y su diferenciación	Se crean barreras de salida
Mejores condiciones para enfrentar el medio ambiente	Falta de acceso a información de proveedores
	Adquisición de mañas empresariales

Notas :

Alternativas :

Crecimiento en nuevos mercados (geográficos)

Ampliación del portafólio de productos

Adquisiciones y desarrollo interno

Objetivos :

2 Incrementar las ventas para lograr economías de escala

5 Evitar pérdidas de dinero y mercado

Crecimiento 2

Concentración vía la integración horizontal

Crecimiento 5

Concentración vía la integración horizontal

Notas :

Aprovechar las capacidades de la empresa en una nueva industria

American

La diversificación será exitosa si

a) Se limita a negocios donde se puede aprovechar la sinergia

b) El enfoque central está en aprovechar las capacidades

c) El nuevo negocio es congruente con la lógica empresarial de los ejecutivos

Crecimiento 7

Diversificación relacionada

Crecimiento 8

Diversificación no relacionada

Objetivos prioritariamente financieros por la posición de la empresa

Adquisición de empresas "estacionales"

Alianzas y adquisiciones son opciones más rápidas que el desarrollo interno

Notas :

Consolidar los recursos ante una industria incierta.

Por su naturaleza de temporal.

aguantar la crisis

El conocimiento de la industria

sugiere mantener las estrategias:

Miscelaneas vs. Depot's

/

Programas de reducción de costos para superar la crisis

(Cías. de aviación)

Estabilidad 4

Pausa y/o Proceder con precaución

Estabilidad 4

Sin cambios y/o Cosecha

Notas :

Desinversión 3 **Contracción y/o Consolidación**	Contracción y Consolidación Estrategia que destaca la eficiencia operativa: programas de reducción y eliminación de costos
Desinversión 6 **Proveedor aptivo o Integración**	Buscar ser el fusionado o proveedor exclusivo
Desinversión 9 **Bancarota o Liquidación**	Ventajas y desventajas comparativas de ambas opciones.

Notas :

Estrategias competitivas de Porter

Amplio	***Liderazgo en Costos***	***Diferenciaciòn***
Alcance competitivo		
Estrecho	***Enfoque en costos***	***Enfoque en diferenciaciòn***

Notas :

Diferenciación

Diferenciación con precios
El objetivo es contar con un producto más barato

Diferenciación real
El producto cuenta con diferencias fisicas objetivas

Diferenciación de imagen (psicológica)
El producto cuenta con diferencias subjetivas

Diferenciación con calidad
El producto hace mejor su función, no necesariamente diferente (más confiable, más durable, mejor desempeño, etc).

No Diferenciación
El objetivo es ser un imitador

Notas :

Enfoque

Segmentación concentrada, diferenciada, indiferenciada

El manejo óptimo de la mezcla de mercadotecnia y los recursos

Contra-segmentación

El objetivo es reunir a los consumidores y no dividirlos

Estrategia de nichos

Competir con los grandes, satisfacer necesidades particulares; Escasa experiencia y recursos; pequeño volumen a cambio de márgenes atractivos, productos estandarizados.

Segmentación personalizada

Aprovechar la tecnologia para desarrollar estrategias "personalizadas"

Notas :

Costos

La estrategia es atractiva cuando:

La competencia se basa en el precio

El producto es estandarizado - commodity

Las diferencias entre las marcas no son importantes para el cliente

La mayoría de los clientes le dan el mismo uso al producto

Cambiar de proveedor es barato

Existen consumidores grandes y fuertes por el volumen que adquieren

Economías de escala - Curva de la experiencia - Programas internos severos

Notas :

Estrategias competitivas de Snow & Miles

Explorador	Se mueve primero, y con mucha efectividad de corto plazo, en toda nueva área de oportunidad que ofrezca el mercado
Defensor	Busca una oportunidad "segura" en áreas de mercado relativamente estables. Se defiende con precio, calidad y servicio
Analista	Posición intermedia: Menos cambios, pero también menos compromisos con la estabilidad
Reactivo	Carece de una estrategia competitiva bien definida. Exclusivamente cambia por presiones del entorno

Notas :

¿ Es usted estratega o simplemente gerente ?

¿ Tengo visión emprendedora ?

¿ Tengo visión corporativa ?

¿ Tengo ventajas competitivas ?

¿ Usan mis empleados libremente sus habilidades para beneficio de la organización ?

¿ Tengo armada una organización que implemente mi visión ?

¿ Estan involucrados los gerentes medios en la p.e. ?

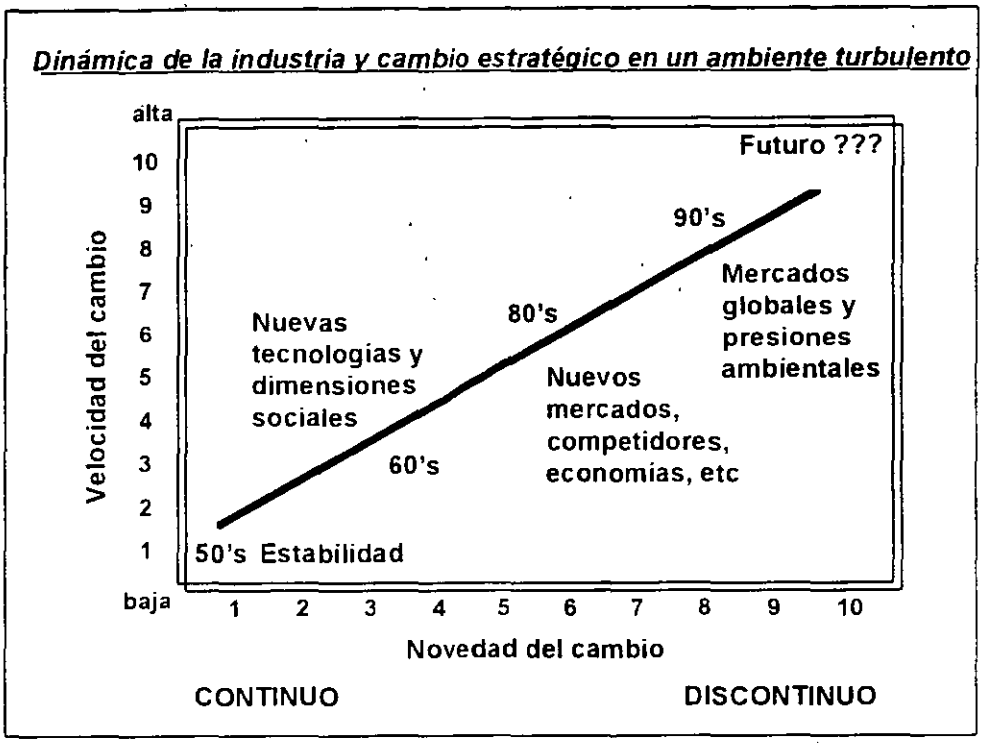
¿ Están en armonía la cultura corporativa y las estrategias ?

¿ Señalo direcciones y tomo nuevos enfoques ?

¿ Soy una persona con suerte ?

¿ Contribuyo al desarrollo de la sociedad y de mi mismo ?

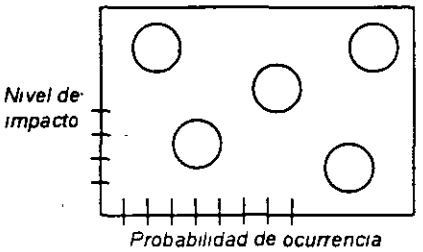
Notas :


Dinámica de la industria y cambio estratégico en un ambiente turbulento
alta
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
baja
Velocidad del cambio
Futuro ???
90's
Mercados globales y presiones ambientales
80's
Nuevas tecnologías y dimensiones sociales
Nuevos mercados, competidores, economías, etc
60's
50's Estabilidad
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Novedad del cambio
CONTINUO
DISCONTINUO

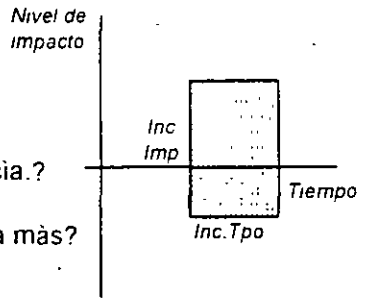
Notas :

Sistema de monitoreo del medio ambiente

1. Responsabilidad del monitoreo
- Gerentes de linea
- Grupo especial
- Depto. P.E.

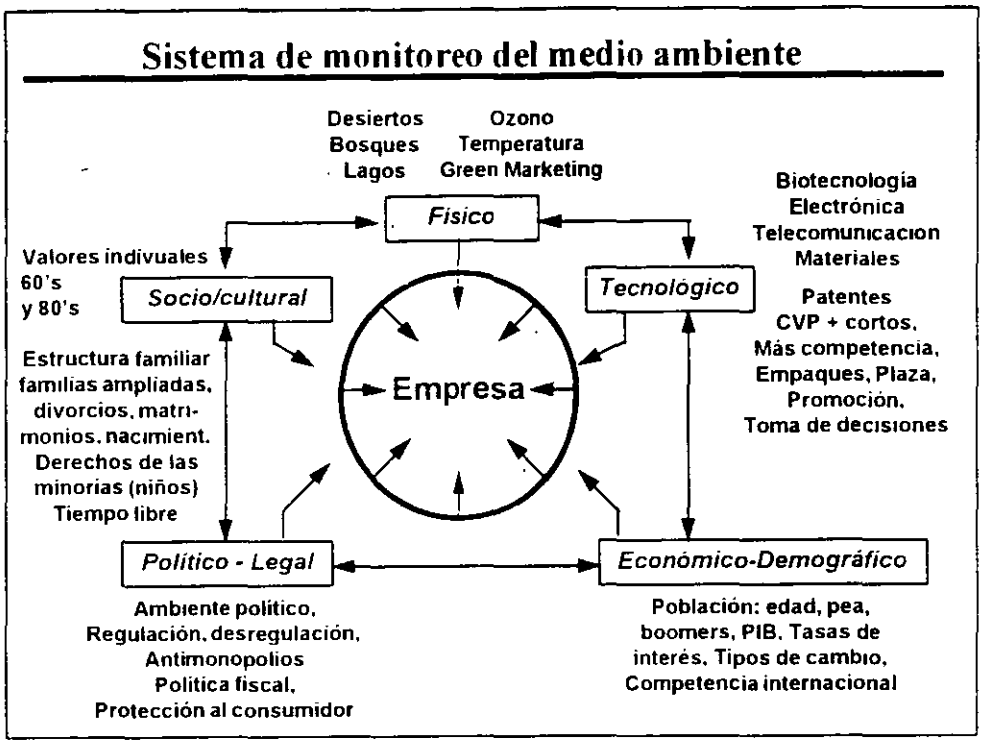


2. Identificaciòn de hechos capaces de generar un cambio
- Probabilidad de ocurrencia
- Nivel de impacto en la cia.

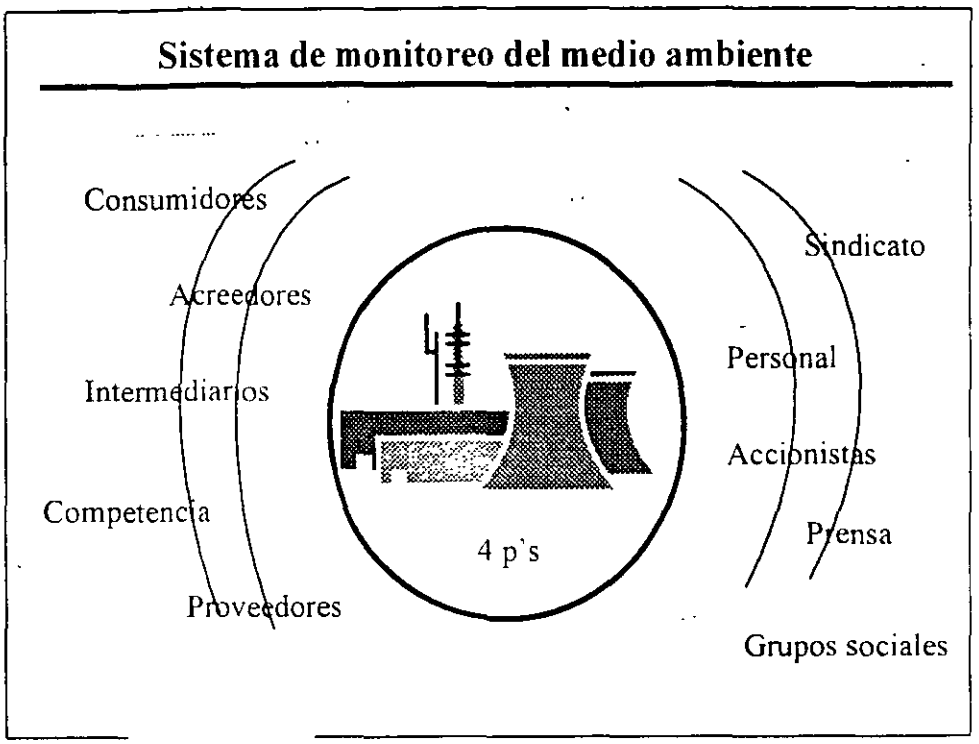


3. Evaluaciòn del impacto
- ¿ Es una oportunidad/amenaza ?
- ¿Què tan significativo impactà en la cia.?
- ¿Què duraciòn tiene su impacto ?
- ¿En què àreas del mkting se impacta màs?

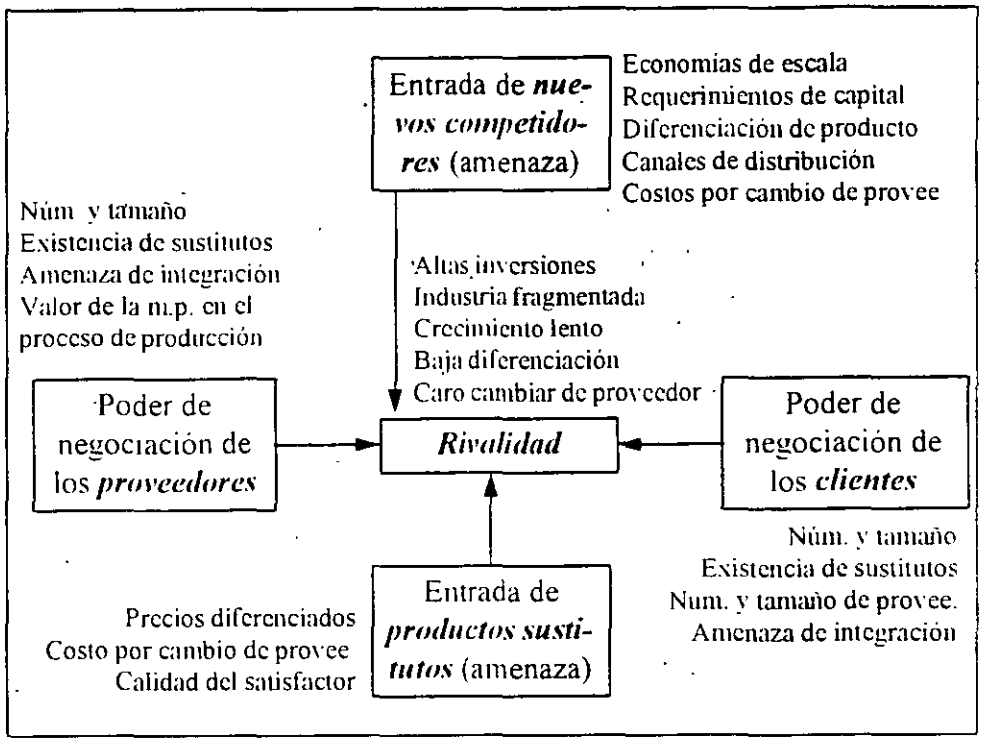
Notas :


Sistema de monitoreo del medio ambiente
Desiertos
Bosques
Lagos
Ozono
Temperatura
Green Marketing
Físico
Biotecnología
Electrónica
Telecomunicacion
Materiales
Valores indivuales
60's
y 80's
Socio/cultural
Tecnológico
Patentes
CVP + cortos,
Más competencia,
Empaques, Plaza,
Promoción,
Toma de decisiones
Empresa
Estructura familiar
familias ampliadas,
divorcios, matri-
monios, nacimient.
Derechos de las
minorías (niños)
Tiempo libre
Político - Legal
Económico-Demográfico
Ambiente político,
Regulación, desregulación,
Antimonopolios
Politica fiscal,
Protección al consumidor
Población: edad, pea,
boomers, PIB, Tasas de
interés, Tipos de cambio,
Competencia internacional

Notas :


Sistema de monitoreo del medio ambiente
Consumidores
Acreedores
Intermediarios
Competencia
Proveedores
4 p's
Sindicato
Personal
Accionistas
Prensa
Grupos sociales

Notas :


Entrada de *nuevos competidores* (amenaza)
Economías de escala
Requerimientos de capital
Diferenciación de producto
Canales de distribución
Costos por cambio de provee
Núm. y tamaño
Existencia de sustitutos
Amenaza de integración
Valor de la m.p. en el proceso de producción
Altas inversiones
Industria fragmentada
Crecimiento lento
Baja diferenciación
Caro cambiar de proveedor
Poder de negociación de los *proveedores*
Rivalidad
Poder de negociación de los *clientes*
Núm. y tamaño
Existencia de sustitutos
Num. y tamaño de provee.
Amenaza de integración
Precios diferenciados
Costo por cambio de provee
Calidad del satisfactor
Entrada de *productos sustitutos* (amenaza)

Notas :

Anàlisis del competidor

Identificar a los actuales y potenciales

Descubrir sus objetivos propios y corporativos

Identificar sus estrategias explìcitas e implìcitas

Precisas sus èxitos y fracasos

Identificar sus fuerzas y debilidades →

Estimar sus movimientos futuros

Innovaciòn
Tecnol. de producto
Capacidad de Inn
Investigaciòn & Dllo
Tecnologias/Patentes

Manufactura
Estructura de costos
Equipo, materiales
Capacidad instalada
Integraciòn vertical
Recursos humanos

Finanzas
Acceso a capitales
Apoyos corporativos

Administraciòn
Calidad directiva
Conocimiento negoc
Cultura corporativa
Objetivos y estrategs
Rotaciòn de r.h.

Mercadotecnia
Calidad de producto
Diferenciaciòn
Posicionamiento
Reconocim. marca
Satisfac.del cliente
Distribuciòn y F V
Participaciòn mcdo
Etc.

Notas :

Sistema de monitoreo del medio ambiente

Formulación de estrategias para enfrentar el entorno

a) Opositora.	Tratar de retrasar, atenuar o influir en el entorno. Ej. oponerse a la legislación para el no circula.
b) Adaptativa.	Ajustarse a las disposiciones establecidas. Ej. la legislación para la publicidad infantil.
c) Ofensiva. Proactiva	Aprovechar a favor las presiones y cambios del entorno. Ej. Procesamiento de la basura. Acciones especificas para enfrentar los cambios del entorno. Ej. Comida ligera
d) Reasignar recursos	Dirigir los recursos a áreas más atractivas en el I p.
e) Pasiva	No responder ante amenazas/oportunidades del entorno. Ej. Tabacaleras

Notas :

Matriz de Estrategias Posibles

Grado de impacto	Alta	Media	Baja
Alto			
Medio			
Bajo			

Probabilidad de ocurrencia

Notas :

El análisis de la situación exige un esfuerzo por relacionar estratégicamente las oportunidades del entorno con las fuerzas internas, mientras se anticipan las amenazas y se superan las debilidades

SWOT

Fuerzas	**Debilidades**
Recursos financieros	Ausencia de talento gerencial
Posicionamiento	Obsolescencia tecnológica
Economías de escala-costos	Exceso de problemas internos
Propietario de tecnología	Mala imagen en el mercado
Habilidades en mercadotecnia	Falta de recursos financieros
Capacidades de fabricación	Falta de habilidades comerciales
Oportunidades	**Amenazas**
Nuevos y diferentes mercados	Productos sustitutos
Crecimiento de los mercados	Nuevos competidores
Desregulaciones	Poder en clientes y proveedores
Exportación	Regulaciones
Débil competencia	Cambios en los consumidores

Notas :

Objetivos corporativos típicos		
Rentabilidad	Utilidad neta como % de las ventas Utilidad neta como % de la inv. tot. Utilidad neta por acción	
Volumen	Participación en el mercado Lugar en las evntas de la industria Capacidad utilizada	
Estabilidad	Variación anual en las ventas Variaciones estacionales en ventas Variaciones en la rentabilidad	
Cualitativos	Control interno Rec. humanos Tecnología	Imagen Ecología Sociedad

Notas :

Objetivos Corporativos

Financieros	***Estratégicos***
Crecimiento de ingresos	Mayor % de mercado
Crecimiento de utilidades	Mejor lugar en la ind.
Mayores dividendos	Alta calidad de producto
Márgenes sup.de utilidad	Portafolios extensos
Mayor ROE	Imagen corporativa
Mayores flujos de caja	Liderazgo tecnológico
Mayor valor de la acción	Liderazgo en innovación
Prestigio financiero	Competitividad internac.
Diversas fuentes de ing.	Diversificación
Ingresos estables	Posicionamiento

Notas :

Planeación estratégica

La segmentación debe entenderse como ***Teoría y Estrategia***

Estudio del mercado con el fin de descubrir consumidores homogéneos entre sí y diferentes de los demás	Crear diferentes estrategias (precio, plaza, promoción y producto) para llegar a los segmentos que pudieran existir

Mediante la segmentación la empresa está en posibilidad de

1. Conocer la oportunidad de negocio en cada segmento
2. Establecer prioridades de cobertura
3. Identificar a los competidores más directos
4. Conocer mejor los deseos y gustos de los clientes
5. Desarrollar mejor las actividades de mercadotecnia

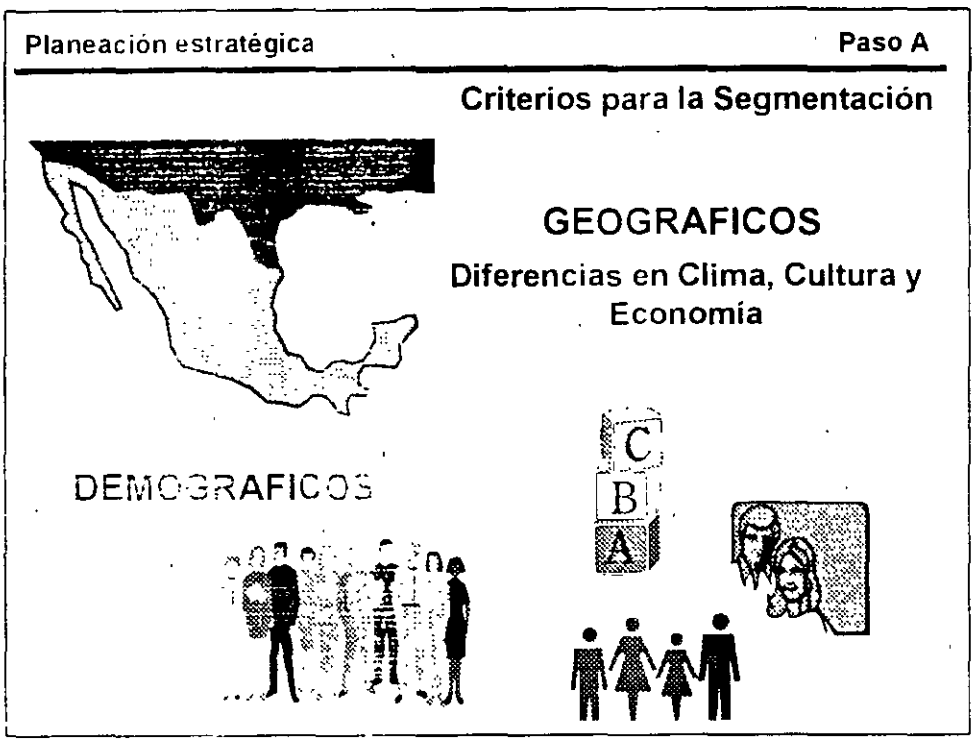
Notas

Segmentación Estratégica del Mercado

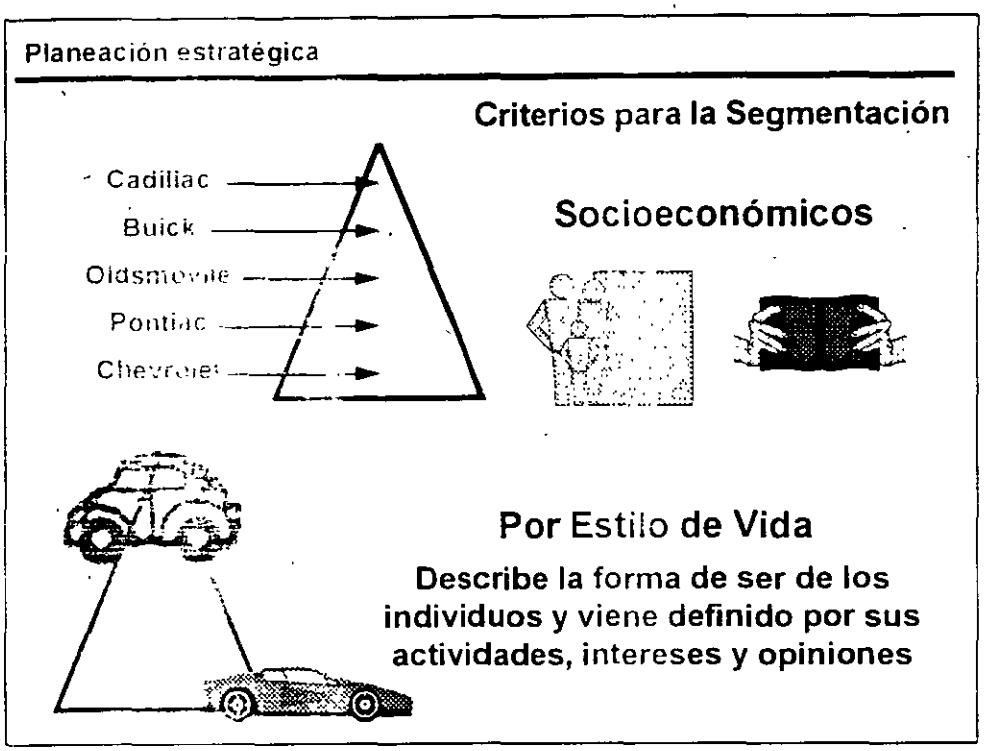
Proceso para seleccionar el mercado meta

Paso A	Seleccionar los criterios de segmentación
Paso B	Identificar diferencias en necesidades/beneficios
Paso C	Precisar los segmentos existentes en la industria
Paso D	Evaluar la atractividad de cada segmento
Paso E	Identificar las capacidades de la empresa
Paso F	Seleccionar los mercados meta
Paso G	Definir el posicionamiento (5)
Paso H	Ensamblar el mix de mercadotecnia (6)

Notas


Planeación estratégica
Paso A
Criterios para la Segmentación
GEOGRAFICOS
Diferencias en Clima, Cultura y Economía
DEMOGRAFICOS
C
B
A

Notas


Planeación estratégica
Criterios para la Segmentación
Cadillac
Buick
Oldsmobile
Pontiac
Chevrolet
Socioeconómicos
Por Estilo de Vida
Describe la forma de ser de los individuos y viene definido por sus actividades, intereses y opiniones

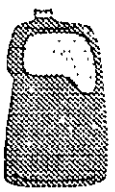
Notas :

Planeación estratégica

– Oportunidades +

+ Diferenciación –

Contra Segmentación	
	Segmentación



Agrupar segmentos con productos simplificados

Ambas pueden coexistir

Notas :

Planeación estratégica **Paso D**

Atractividad por el mercado

Tamaño	Ventas - Potencial
Crecimiento	Tasa - CVP - Tiempo
"Espacios"	No atendidos/identificados
Diferenciación	Posibilidades
# de clientes/tamaño	Capacidad de negociación

Atractividad por la economía/tecnología

Necesidades de inversión
"Paso" de la tecnología
Cap. instalada en la industria
Acceso a proveedores
Ciclicidad/tempral. de la demanda
Barreras de entrada
(Aranceles, Acceso a la distribución, Costos por cambio de proveedor, Economías de escala, Inversiones en planta y equipo, etc.)

Notas :

Planeación estratégica

Rivalidad Competitiva

 # de rivales/tamaño (fragmentados - concentrados)
Grupos existentes (formales e informales)
Productos sustitutos
SWOT del competidor
Tendencias de losprecios

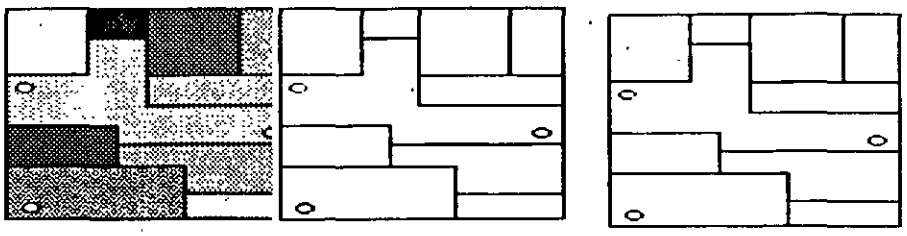
Atractividad por el medio ambiente

Demografía, Regulaciones oficiales, Sindicalismo, grupos sociales, etc.

Notas :

Planeación estratégica

Segmentación Estratégica



Diferenciada **Indiferenciada** **Concentrada**

¿ Cuál es la mejor ?

Notas

Seleccionar el campo de Batalla

	Industria del Transporte		
	Tierra	Aire	Mar
Productos	Camiones	Helicópteros	Buques
Servicios	Renta	Seguros	
Componentes	Carrocerías	Refacciones	Sist. de Navega.

Notas

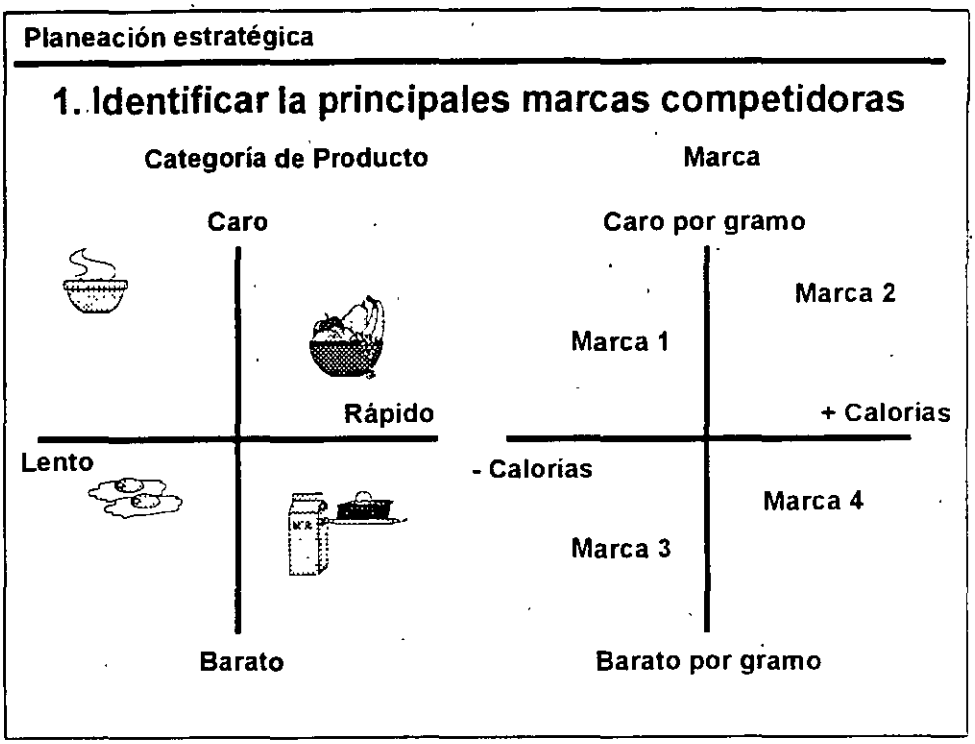
Posicionamiento estratégico

Es la conquista de una posición en la mente del consumidor

Proceso para definir el posicionamiento estratégico

1. Identificar la principales marcas competidoras
2. Identificar los atributos determinantes para la decisión de compra del consumidor
3. Determinar las percepciones del mercado para las diferentes marcas competidoras
4. Analizar la intensidad del posicionamiento de las marcas en el mercado
5. Identificar la posición de las marcas en el mapa
6. Determinar la posición para la marca ideal
7. Identificar los segmentos del mercado y su atractividad
8. Evaluar alternativas de posicionamiento
9. Evaluar alternativas de ***Reposicionamiento***

Notas :


Planeación estratégica
1. Identificar la principales marcas competidoras
Categoría de Producto
Caro
Rápido
Lento
Barato
Marca
Caro por gramo
Marca 2
Marca 1
+ Calorias
- Calorias
Marca 4
Marca 3
Barato por gramo

Notas

Planeación estratégica

2. Identificar los atributos determinantes para la decisión de compra del consumidor

3. Determinar las percepciones del mercado para las diferentes marcas competidoras

Completamente de acuerdo ← → **Completamente en desacuerdo**

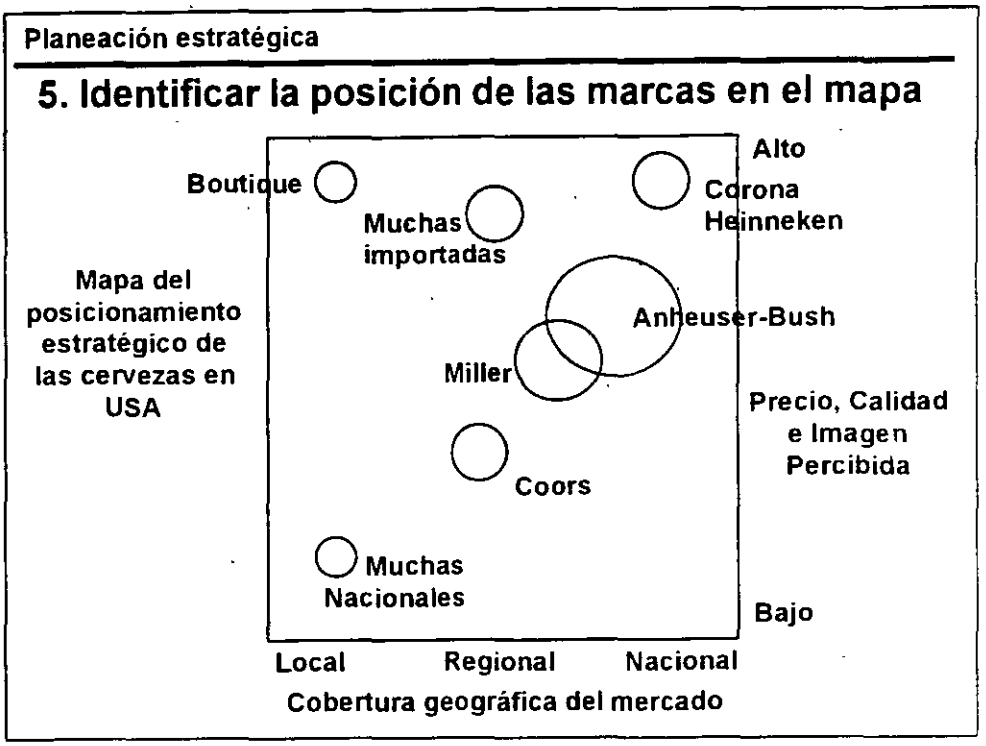
Notas :

Planeación estratégica

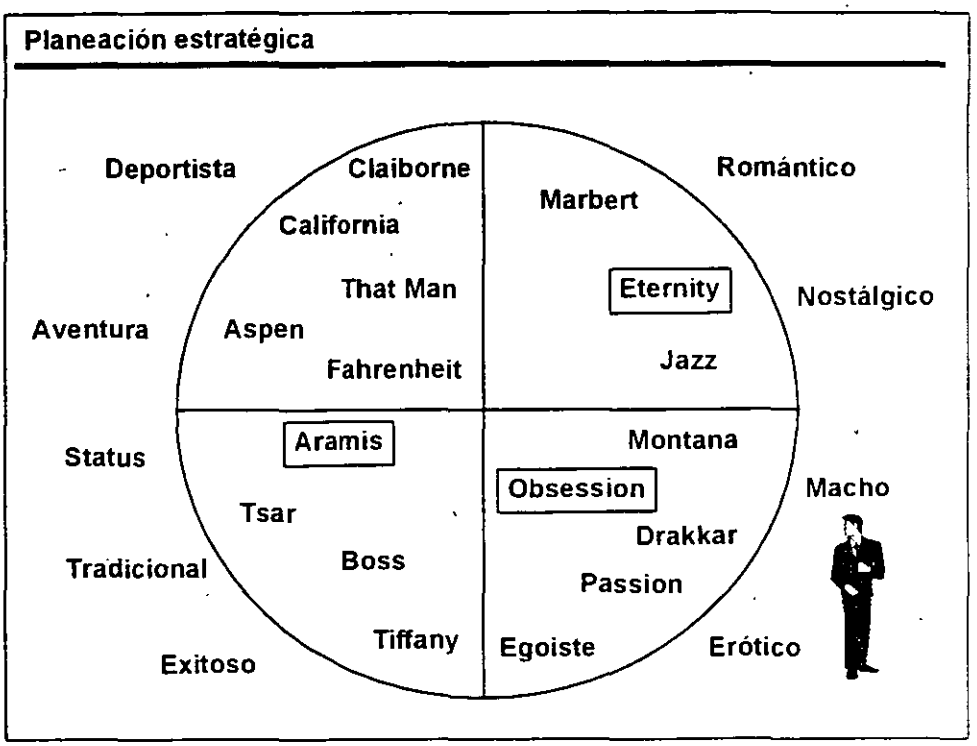
4. Analizar la intensidad del posicionamiento de las marcas en el mercado

Recuerdo expontáneo
Recuerdo de la marca sin ayuda
Recuerdo de la marca con ayuda
Asociación de la marca con la categoría
Asociación de la marca con los beneficios
Posición en la mente: Top of Mind y Share of Mind

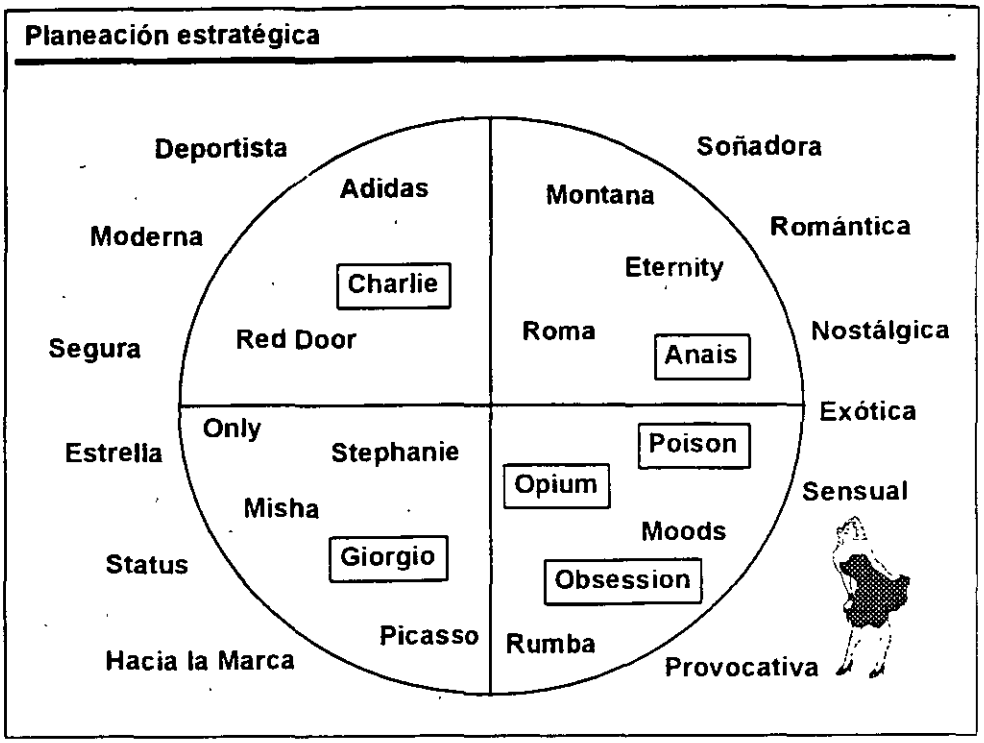
Notas


Planeación estratégica
5. Identificar la posición de las marcas en el mapa
Mapa del posicionamiento estratégico de las cervezas en USA
Boutique
Muchas importadas
Corona
Heinneken
Anheuser-Bush
Miller
Coors
Muchas Nacionales
Alto
Precio, Calidad e Imagen Percibida
Bajo
Local
Regional
Nacional
Cobertura geográfica del mercado

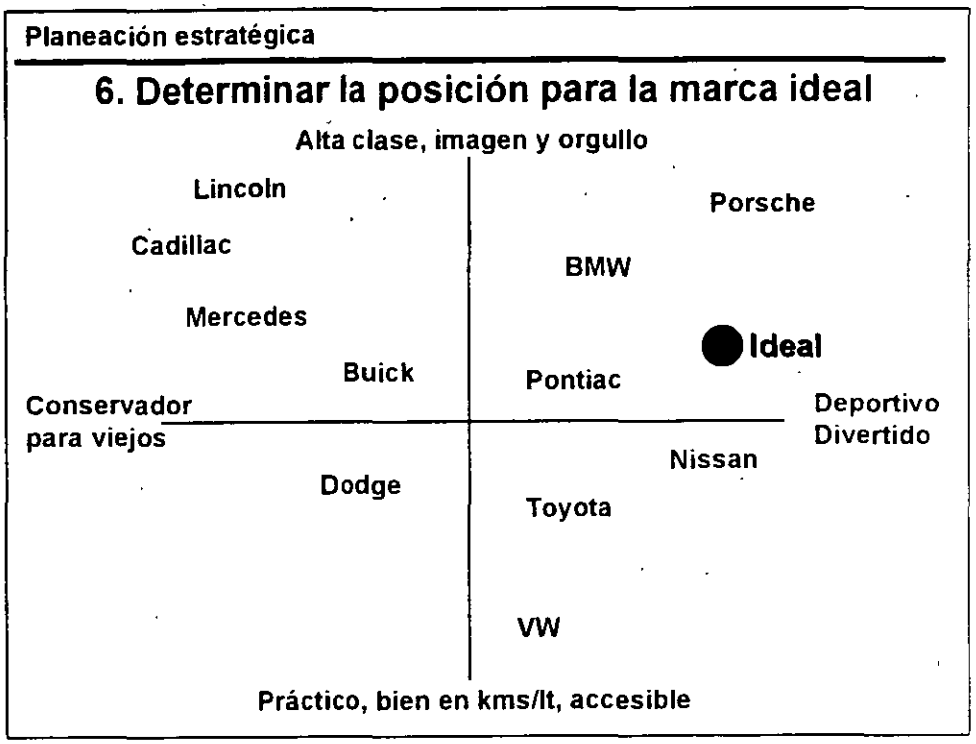
Notas :


Planeación estratégica
Deportista
Claiborne
Romántico
Marbert
California
That Man
Eternity
Nostálgico
Aventura
Aspen
Fahrenheit
Jazz
Aramis
Montana
Status
Obsession
Macho
Tsar
Drakkar
Boss
Tradicional
Passion
Tiffany
Egoiste
Erótico
Exitoso

Notas :


Planeación estratégica
Deportista
Adidas
Moderna
Charlie
Segura
Red Door
Soñadora
Montana
Romántica
Eternity
Roma
Anais
Nostálgica
Exótica
Only
Estrella
Stephanie
Poison
Opium
Sensual
Misha
Moods
Status
Giorgio
Obsession
Picasso
Rumba
Hacia la Marca
Provocativa

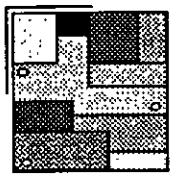
Notas :


Planeación estratégica
6. Determinar la posición para la marca ideal
Alta clase, imagen y orgullo
Lincoln
Cadillac
Mercedes
Buick
Porsche
BMW
Ideal
Pontiac
Conservador para viejos
Deportivo Divertido
Nissan
Dodge
Toyota
VW
Práctico, bien en kms/lt, accesible

Notas :

Planeación estratégica

7. Identificar los segmentos del mercado y su...



Tendencia
Atractividad
Competitividad

8. Evaluar alternativas de posicionamiento

a) Atributos

b) Beneficios **freska-ra**

c) El Momento de Consumo

d) Comparativo

e) En Contra

f) Categoría de Usuario

BRANDY VIEJO VERGEL

Notas :

Planeación estratégica

8. Evaluar alternativas de *Reposicionamiento*

	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados Actuales		
Nuevos Mercados	Reposicio-namiento	

Monitoreo a:

- Crecimiento demográfico
- Evolución psicográfica
- Evolución de las marcas
- Nuevos atributos
- Nuevos segmentos
- Nuevas marcas

Notas :

Planeación estratégica

Ley del Liderazgo

Es mejor ser el primero que ser el mejor

Es más fácil entrar primero en la mente del Cliente, que tratar de convencerlo de que se tiene un producto mejor que el que llegó antes.

La primera marca en cualquier categoría es casi siempre la primera marca en la mente del consumidor

Notas

Planeación estratégica

Ley de la Categoría

Si no se puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser el primero

Ley de la División

Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más categorías

Para mantener su dominio el líder debe mantener una marca en cada categoría

Notas :

Planeación estratégica

Ley de la Escalera ***La estrategia a seguir depende del lugar que ocupe en la escalera***

En la mente existe una jerarquía para tomar decisiones. Productos de alto interés tienen muchos escalones, productos de bajo interés pocos.

Ley de la Dualidad ***A La larga, cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes***

Al principio la escalera tiene muchos escalones. Poco a poco se convierte en una escalera de dos escalones (participantes). Coca y Pepsi. Telmex y ¿ Alestra o Avantel ?

Notas :

Planeación estratégica

Ley de la Concentración

La estrategia más poderosa es apropiarse de un concepto en la mente del mercado

Suelen ser palabras simples: ***El Performance, Combate la Caries, La Experiencia ...***

Ley de la Exclusividad

Dos empresas no pueden poseer el mismo concepto en la mente del mercado

"¿ Chiles verdes a Clemente Jacques ? "

Notas :

Planeación estratégica

Ley de la Extensión de la marca

Existe una presión irresistible para extender el valor de una marca

Singer

Tomar un nombre consagrado y aplicarlo a un producto nuevo. Uno sube y otro baja.

Ley del Exito

El éxito puede llevar a la arrogancia y hasta el fracaso

IBM

¿ Compatible ?

Notas :

Planeación estratégica

Vertientes y opciones / Explícitas e Implícitas

Estrategia de Rentabilidad	Explotación	Logro de altos beneficios en el c.p.
	Estabilidad	Logro de beneficios estables en el l.p.
	Inversión	Logro de altos beneficios en el l.p.
Estrategia de % en el mercado	Crecimiento	Aumentar % en M.actuales y diferentes
	Defensa	Mantener % en los mercados actuales
	Reconversión	Nuevos productos p/ nuevos mercados
	Eliminación	Retirar productos de los mercados

	Prod. Actuales	Nuevos Prod.
Mercados Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de Producto
Nuevos Mercados	Desarrollo de Mercado	Diversifi-cación

Estrategia de posiciona-miento

Estrategia Competitiva

Notas :

	Mercados Actuales	Nuevos Mercados
	Via publicidad. Precios bajos, Fusiones, Adquisiciones Requiere un entorno estable	Desarrollando nuevos usuarios o nuevos usos. Ej. Bicarbonato Cubriendo necesidades insatisfechas. Moviendose a otras áreas geográficas
Productos Actuales	**Penetración**	**Desarrollo de mercados**
Nuevos productos	**Desarrollo de productos**	**Diversificación**
	Para cubrir necesidades mas sofisticadas. Aprovechar nuevas tecnologias. Reposicionar el producto, Bloquear a la competencia Ampliar líneas y mezclas	Los mercados actuales están saturados. El entorno es inestable Inversion de excedentes. Puede ser "relacionada" o "no relacionada"

Notas :

Vertientes y opciones / Explícitas e Implícitas

Estrategia de Rentabilidad	Explotación	Logro de altos beneficios en el c.p.
	Estabilidad	Logro de beneficios estables en el l.p.
	Inversión	Logro de altos beneficios en el l.p.
Estrategia de % en el mercado	Crecimiento	Aumentar % en M.actuales y diferentes
	Defensa	Mantener % en los mercados actuales
	Reconversión	Nuevos productos p/ nuevos mercados
	Eliminación	Retirar productos de los mercados
Estrategia de posiciona-miento.	N.diferenciada	Oferta única para todos los segmentos
	Diferenciada	Ofertas diferentes p/ distintos segment.
	Concentrada	Pocas ofertas para un sólo segmento
Estrategia Competitiva	Con la ...	Seguir las inn. de la competencia
	Por delante ...	Liderear cualquier elemento de la oferta
	Al margen ...	Desentenderse. Incursionar en seg. dif.

Notas :

Planeación estratégica

Snow & Miles

Caracterìsticas	Explorador	Analista	Defensor
Mkt's donde opera	*En Introducciòn. Emergentes, en continua redefiniciòn tec y de mercado*	Defensor diferenciado	*Maduros. Estables. Tecnologìa sencilla y desarrollada*
Productos	Muchos para una o varias necesidades		Uno para una sola necesidad
Objetivos eficacia	+++++++	*Crecim. en ventas*	- - - - - - - -
	+++++++	*Participaciòn Mkt.*	- - - - - - - -
Objetivo eficiencia	- - - - - - -	*R.O.I.*	++++++++
Asignaciòn de Recursos	Estrellas & ??? I&D - Marketing		Vacas Planta - Costos
Fuente de sinèrgia Flexibilidad Economìa	*Compartir Tecnol., Conoc.de mercado y Hab. operativas*		*Compartir capacidades operativas p/ econom. escala*
Competitividad	Fuerza en el c.p.		Economìas de escala / Standariz.

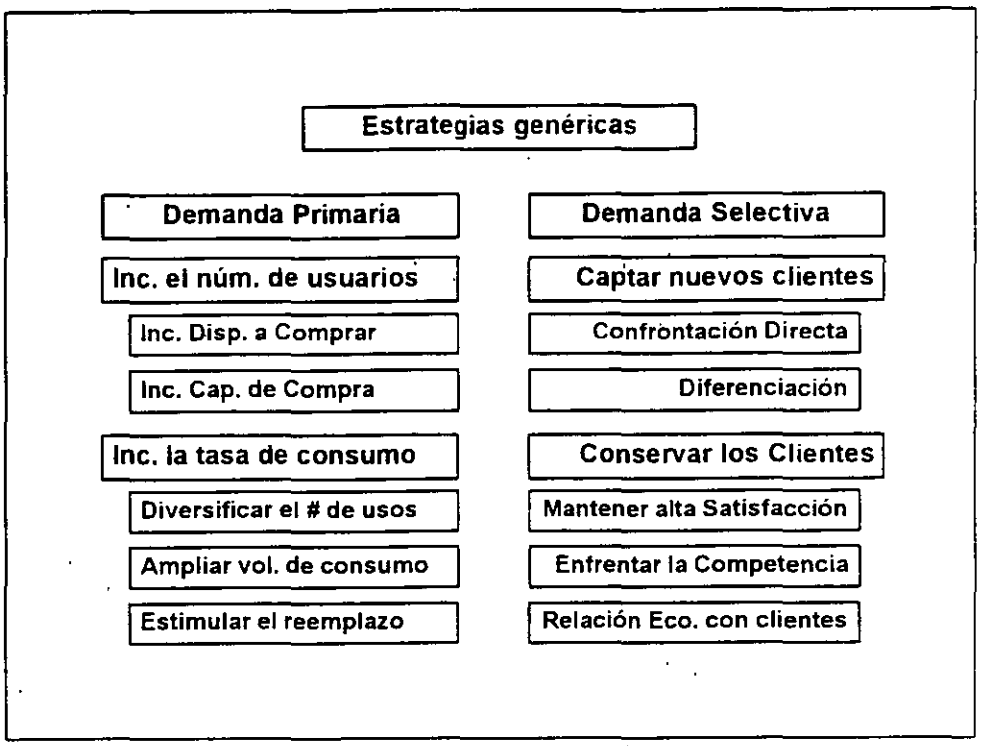
Notas :

Planeación estratégica

Snow & Miles

Política	Explorador	Analista	Defensor
Producto	+++++++ +++++++ ------- -------	Amplitud de la linea Opciones de Tecnologia Sofisticación de la calidad Servicio	-------- -------- ++++++++ ++++++++
Precios	Altos		Bajos
Distribución	Uso de intermediarios (promociones al canal)		Uso de recursos propios: F.V. (integración hacia atras)
Promoción	Inversión. Generar preferencia de marca. Estimular la prueba. Construir demanda primaria		Ahorros en la "P" promoción

Notas :


Estrategias genéricas
Demanda Primaria
Demanda Selectiva
Inc. el núm. de usuarios
Captar nuevos clientes
Inc. Disp. a Comprar
Confrontación Directa
Inc. Cap. de Compra
Diferenciación
Inc. la tasa de consumo
Conservar los Clientes
Diversificar el # de usos
Mantener alta Satisfacción
Ampliar vol. de consumo
Enfrentar la Competencia
Estimular el reemplazo
Relación Eco. con clientes

Notas :

Planeación estratégica

Estrategias para estimular la Demanda Primaria

Objetivo:

- **Incrementar la demanda de una categoría de producto**

Favorece:

A todos los participantes en el mercado

Incrementar el número de usuarios

Incrementar la tasa de consumo

Notas :

Planeación estratégica

Estrategias para estimular la Demanda Selectiva

Objetivo:

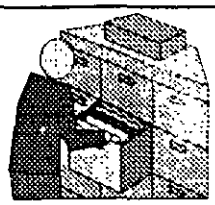
Mejorar la posición competitiva de un producto

Favorece:

Con mayor participación de mercado sólo a la empresa que realiza los esfuerzos.

Captar Nuevos Clientes

Conservar los Clientes Actuales



Notas :

Estrategias para estimular la Demanda Primaria

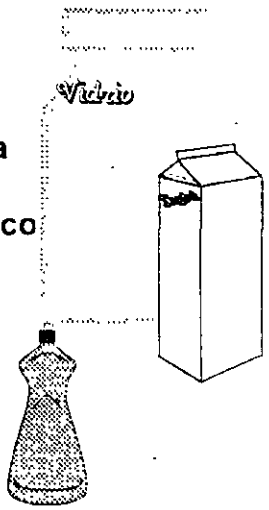
Incrementar el número de usuarios

a) Aumentar la disposición a comprar

Demostrando los beneficios de la categoría

Desarrollando nuevos productos co beneficios atractivos para ciertos mercados

Demostrando / Promoviendo nuevos beneficios de los productos existentes

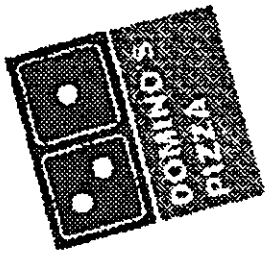


Notas:

Estrategias para estimular la Demanda Primaria

b) Incrementar la Capacidad de Compra

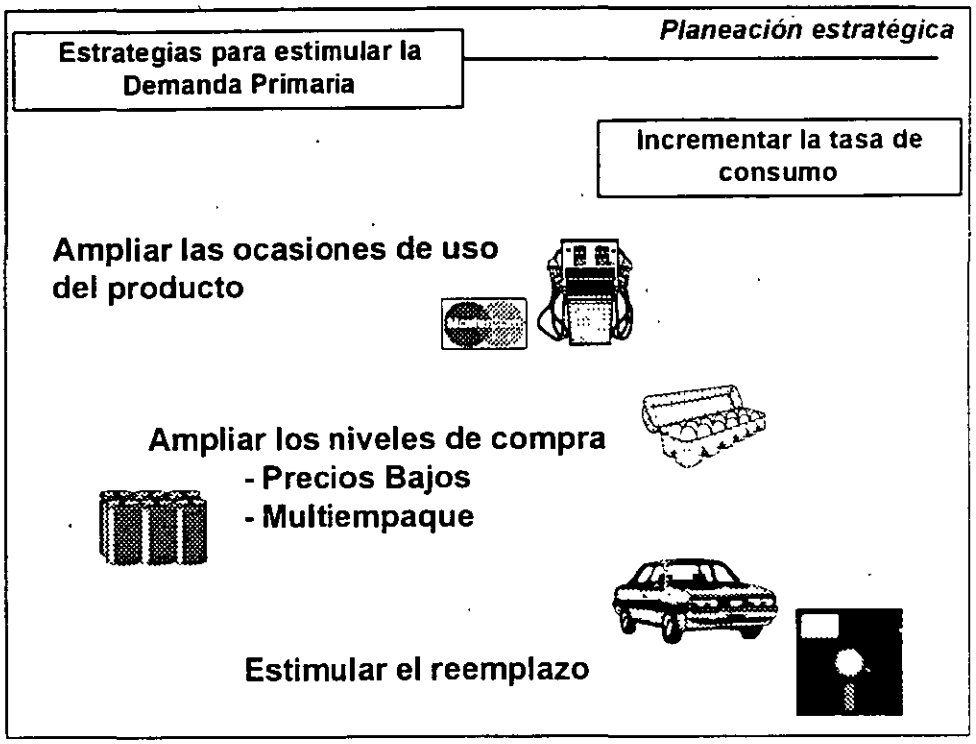
Mejorar la disposición física
más canales
más puntos de venta



Crédito - Promociones - Precios bajos

Sale
2 x 1

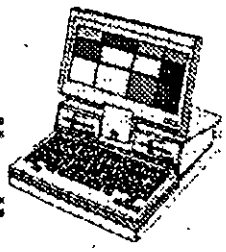
Notas :


Planeación estratégica
Estrategias para estimular la Demanda Primaria
Incrementar la tasa de consumo
Ampliar las ocasiones de uso del producto
Ampliar los niveles de compra
- Precios Bajos
- Multiempaque
Estimular el reemplazo

Notas :

Estrategias para estimular la Demanda Selectiva

Captar Nuevos Clientes



Posicionamiento de Confrontación Directa

- **Calidad Superior**
- **Liderazgo en Costos**
- **Promoción Superior**

Posicionamiento con Diferenciaci

- **Ofreciendo Atributos Singulares**
- **Orientandose a un Nicho de Mercado**

PP

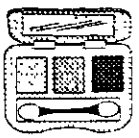
Liverpool

Notas :

Estrategias para estimular la Demanda Selectiva

Conservar los Clientes

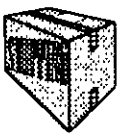
Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente



Hacer frente a las ofertas de la competencia

- Promociones
- Precios

Establecer una fuerte relación económica con el cliente



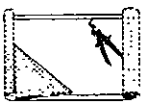
Notas :

Estrategias para estimular la Demanda de Productos Sustitutos

Sirven la misma necesidad básica, por lo tanto se canibalizan

Extensiones de línea - Marcas laterales - Precios diferenciados

Estrategias para estimular la Demanda de Productos Complementarios

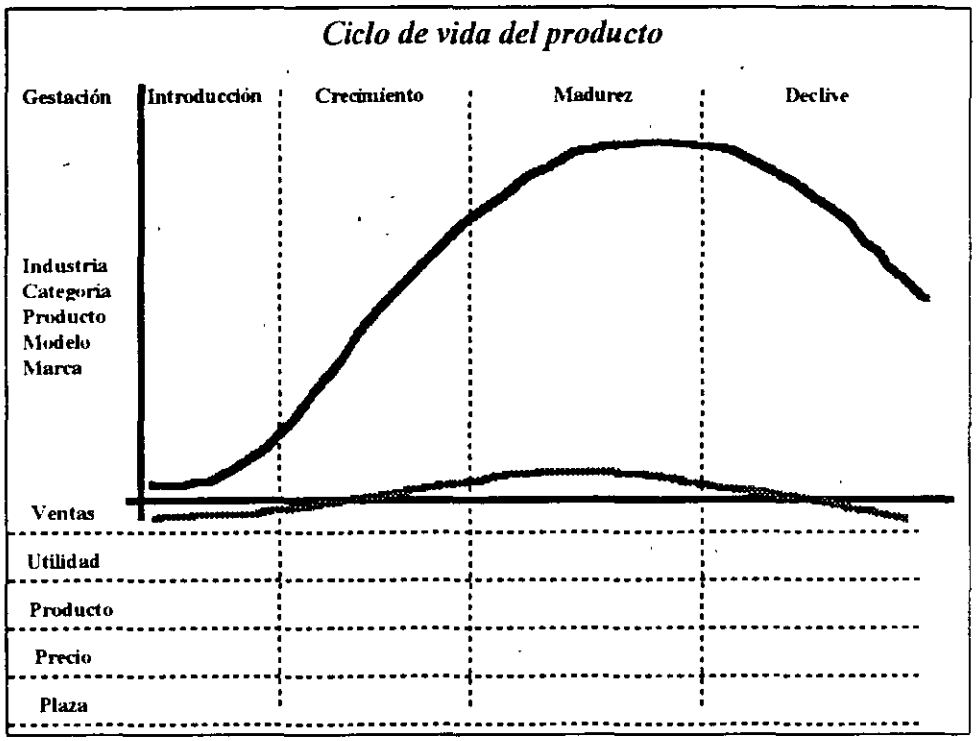


Se compran juntos y sirven a necesidades relacionadas

Venta Cruzada - Productos Compatibles - Precios Líderes/Gancho

Banca ***Fax-Modem IBM*** ***Pica Pica - Licuadora***

Notas :


Ciclo de vida del producto
Gestación
Introducción
Crecimiento
Madurez
Declive
Industria
Categoría
Producto
Modelo
Marca
Ventas
Utilidad
Producto
Precio
Plaza

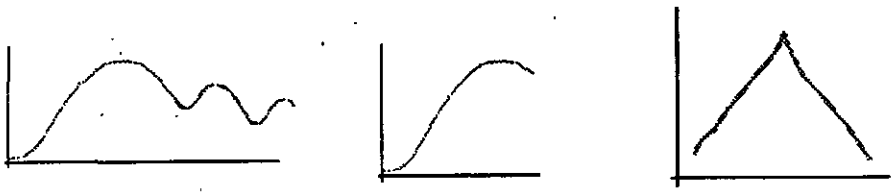
Notas :

Implicaciones estratégicas del ciclo de vida del producto

Característica	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Ventas				
Utilidades				
Producto				
Precio				
Promoción				
Plaza				
Competencia				
Tecnología				
Mercado				
Objetivos				
Area de Inv.				
Duración				
Adoptante				
Función Org.				
Inv. Mkts.				
B.C.G.				
Snow				
Rivalidad				
Barrera Tec.				
Lealtad				
Eco.de escala				

Notas :

Ciclo de vida del producto y Estrategia



Estilo	*Moda*	*Novedad*
Modo básico y característico de expresión	*Estilo popular y de actualidad*	*Estilo novedoso y original. Adoptado con estusiasmo pero de vida breve*

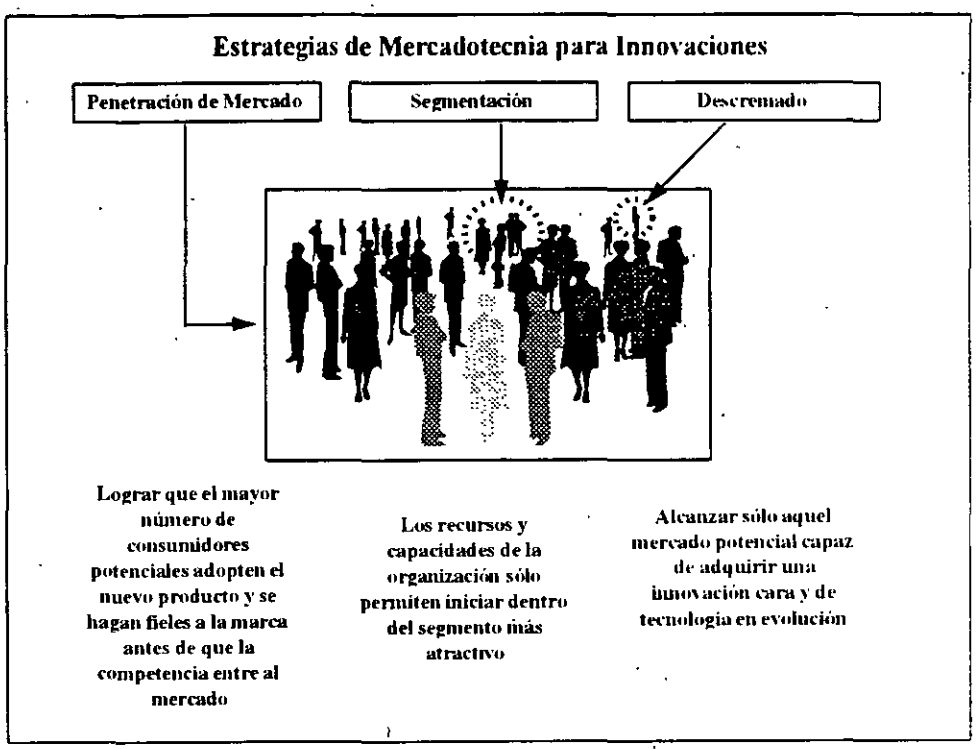
Notas :

Innovación vs. Imitación

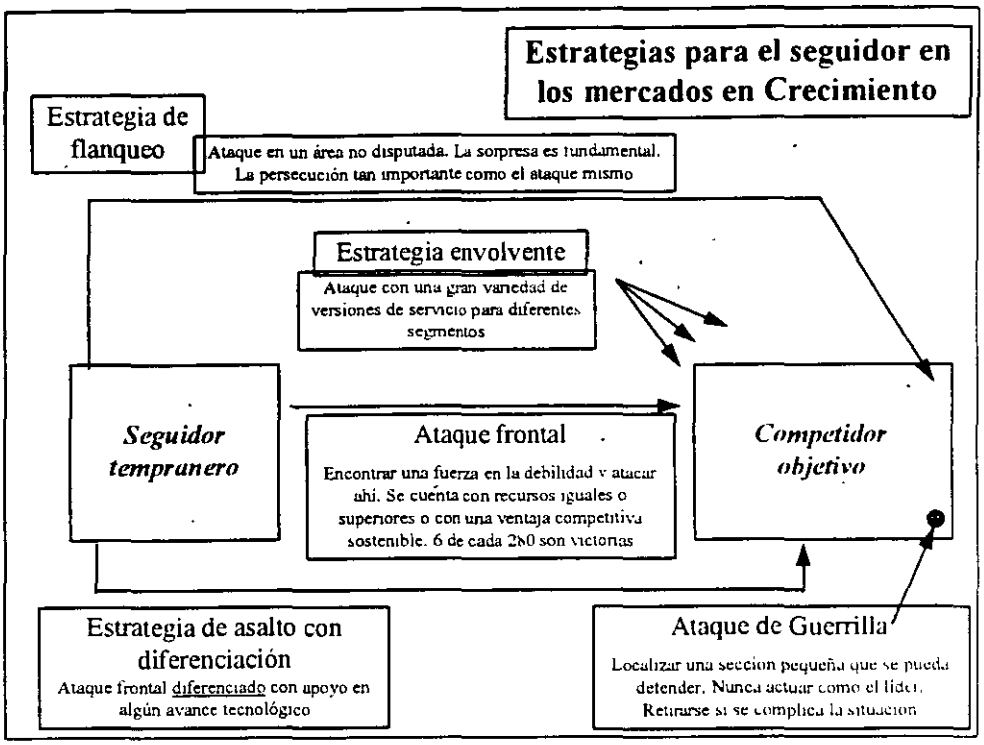
Ventajas potenciales para Pioneros y Seguidores tempraneros

PIONEROS	SEGUIDORES
Elige primero segmento y/o posicionamiento	Aprovecha los errores en Segmentación y Posicionamiento
Define las reglas del juego	Desarrollo de producto
Bloquea canales de distribución	Estrategia de marketing
Ventajas en economías de escala y experiencia	No apuesta al avance tecnológico y aprovecha las últimas generaciones
Ventaja en el desarrollo tecnológico	
30 % de ellos llegan a la madurez	15 % de ellos llegan a la madurez

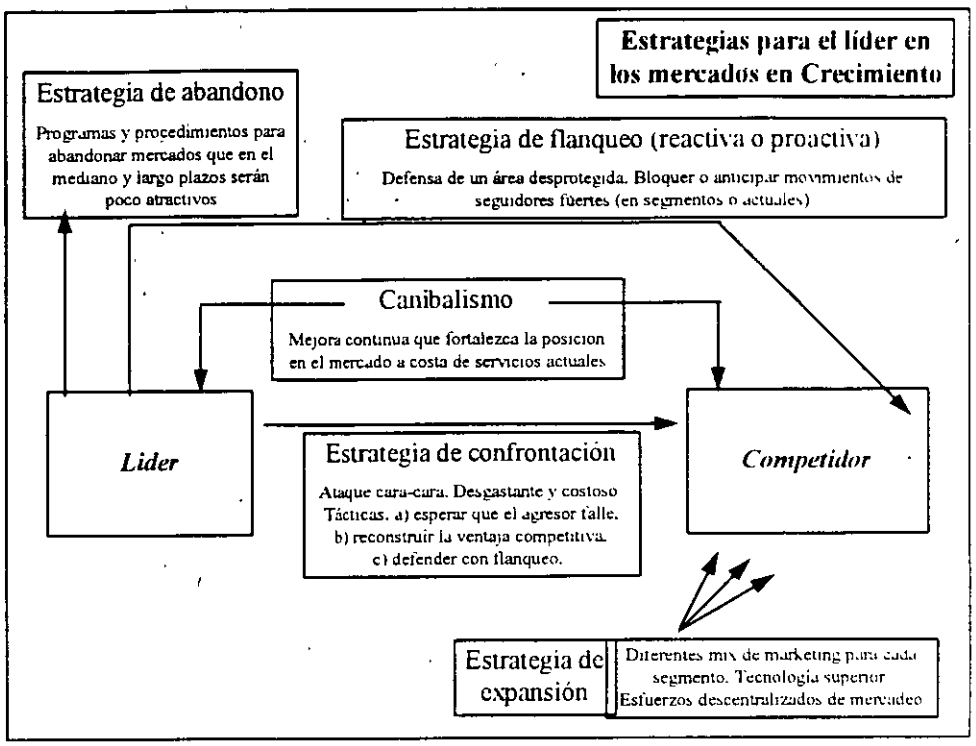
Notas :


Estrategias de Mercadotecnia para Innovaciones
Penetración de Mercado
Segmentación
Descremado
Lograr que el mayor número de consumidores potenciales adopten el nuevo producto y se hagan fieles a la marca antes de que la competencia entre al mercado
Los recursos y capacidades de la organización sólo permiten iniciar dentro del segmento más atractivo
Alcanzar sólo aquel mercado potencial capaz de adquirir una innovación cara y de tecnología en evolución

Notas :


Estrategias para el seguidor en los mercados en Crecimiento
Estrategia de flanqueo
Ataque en un área no disputada. La sorpresa es fundamental. La persecución tan importante como el ataque mismo
Estrategia envolvente
Ataque con una gran variedad de versiones de servicio para diferentes segmentos
Seguidor tempranero
Ataque frontal
Encontrar una fuerza en la debilidad y atacar ahí. Se cuenta con recursos iguales o superiores o con una ventaja competitiva sostenible. 6 de cada 280 son victorias
Competidor objetivo
Estrategia de asalto con diferenciación
Ataque frontal diferenciado con apoyo en algún avance tecnológico
Ataque de Guerrilla
Localizar una seccion pequeña que se pueda detender. Nunca actuar como el lider. Retirarse si se complica la situacion

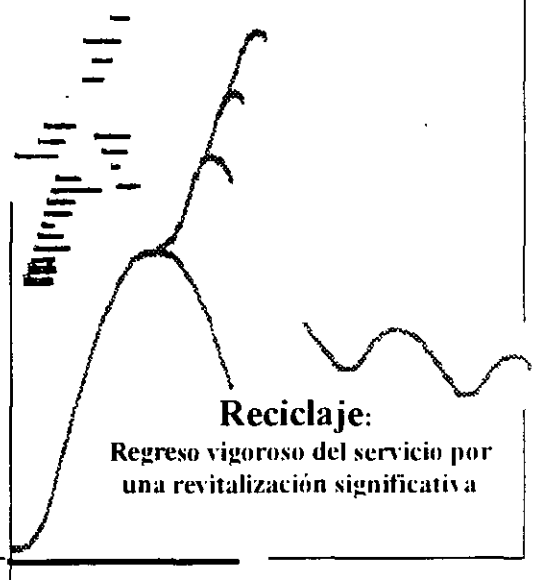
Notas :


Estrategias para el líder en los mercados en Crecimiento
Estrategia de abandono
Programas y procedimientos para abandonar mercados que en el mediano y largo plazos serán poco atractivos
Estrategia de flanqueo (reactiva o proactiva)
Defensa de un área desprotegida. Bloquear o anticipar movimientos de seguidores fuertes (en segmentos o actuales)
Canibalismo
Mejora continua que fortalezca la posicion en el mercado a costa de servicios actuales
Lider
Competidor
Estrategia de confrontación
Ataque cara-cara. Desgastante y costoso
Tácticas. a) esperar que el agresor falle.
b) reconstruir la ventaja competitiva.
c) defender con flanqueo.
Estrategia de expansión
Diferentes mix de marketing para cada segmento. Tecnología superior
Esfuerzos descentralizados de mercadeo

Notas :

Estrategias para mercados Maduros

Renacimiento: Lanzamiento del servicio hacia un periodo de crecimiento renovado



Notas

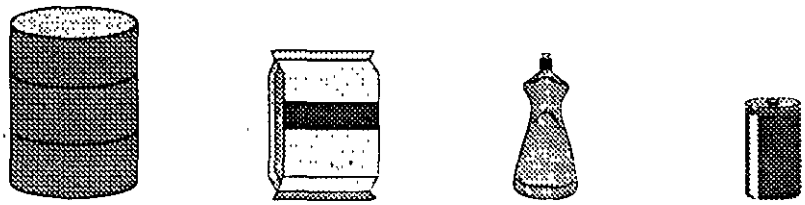
Obsolescencia Planeada

"Forzar al producto para que deje paso a los substitutos"

Tecnológica	Mejoras técnicas al producto
Pospuesta	Mejoras técnicas cuando decrece la demanda
Física	Duración predefinida
Psicológica	Cambios superficiales para hacer anticuados los productos
Reposicionamiento	Cambio de segmento - mercado

Notas :

Decisiones sobre la Línea de Productos



Creación --- Ampliación	Reducción --- Eliminación
Objetivos	**Objetivos**
Imitación	Optimizar recursos
Segmentación	Apoyo a la productividad
Aprovechar cap. inst.	Mejorar utilidades marginales
Oportunidad de mercado	Mejorar posicionamientos
Participación de mercado	Obsolescencia planeada
Bloquear a la competencia	

Notas :

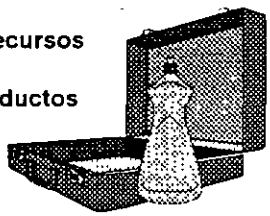
Concepto de Portafolio de Productos

Objetivos

Mantener el equilibrio en la obtención y asignación de recursos

Competir exitosamente en multimercados con multiproductos

Proyectar a la empresa hacia el futuro



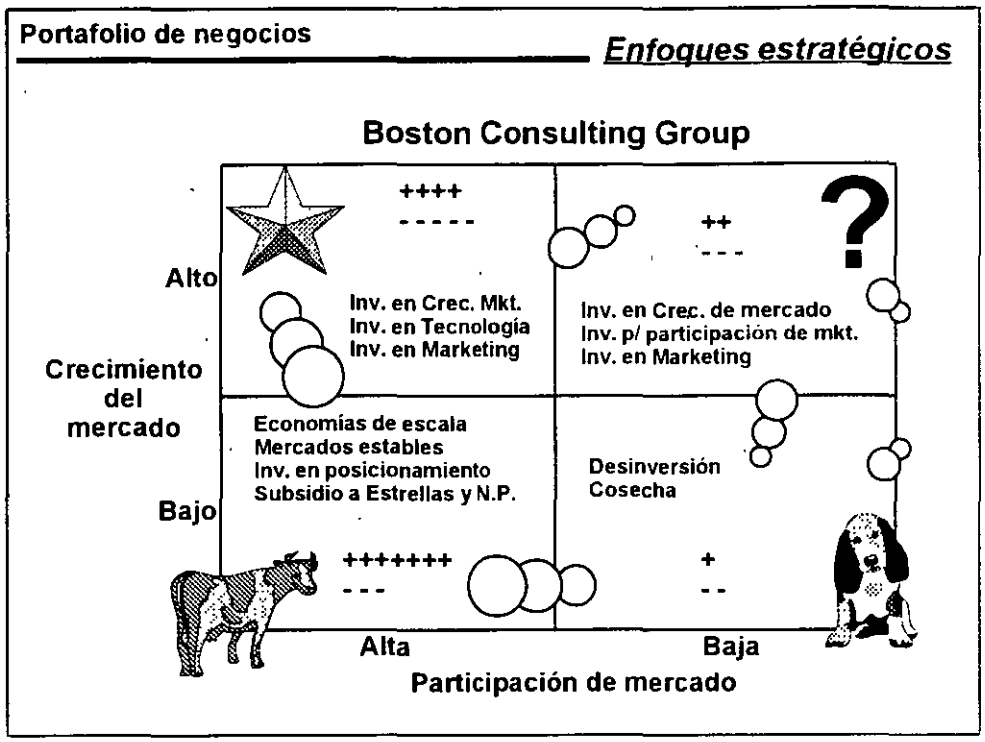
Análisis

¿ Qué factores tomar en cuenta para evaluar / construir un portafolio de productos ?

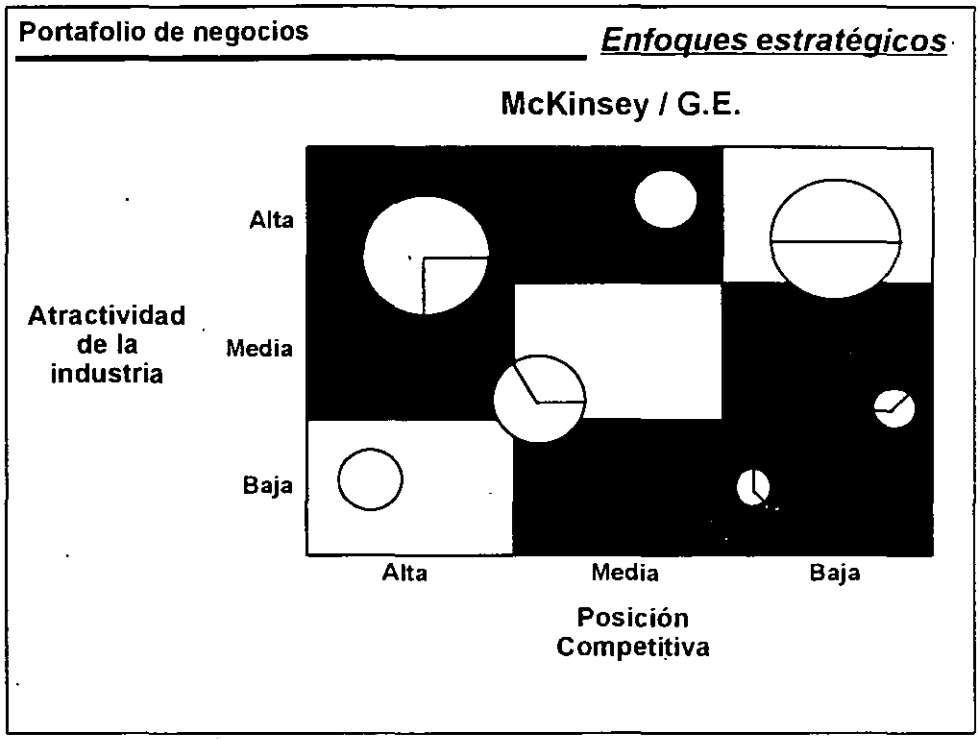
¿ Qué enfoques estratégicos existen y cuáles son sus diferencias ?

¿ Cómo apoyarse en el portafolio para tomar decisiones de naturaleza estratégica y táctica ?

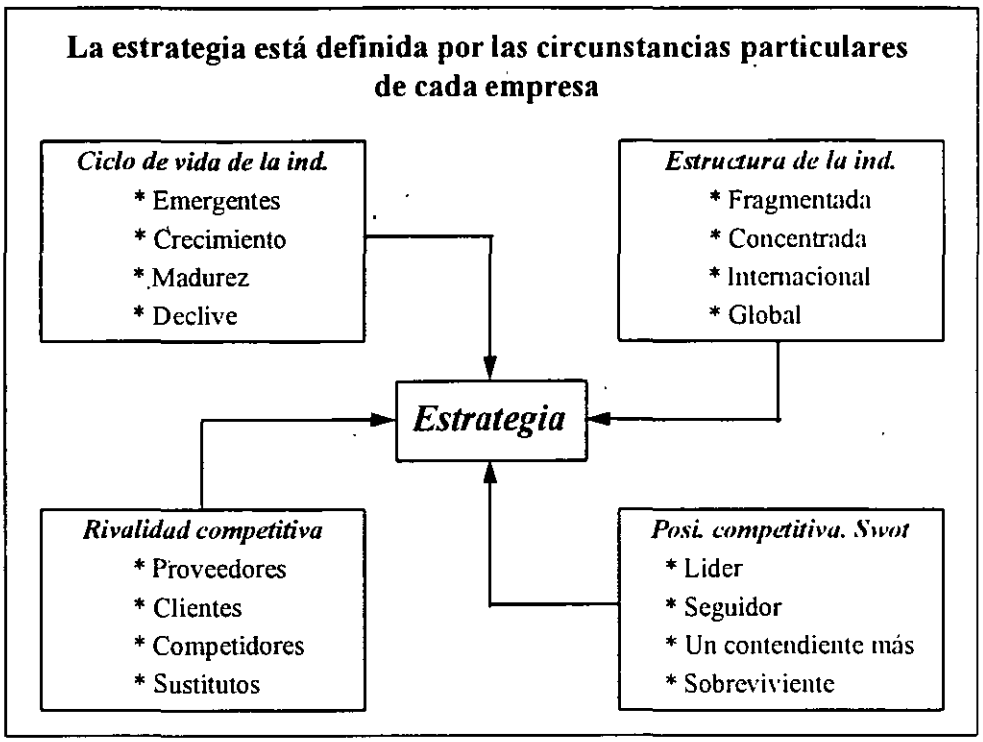
Notas :


Portafolio de negocios
Enfoques estratégicos
Boston Consulting Group
++++
- - - - -
Inv. en Crec. Mkt.
Inv. en Tecnología
Inv. en Marketing
++
- - -
Inv. en Crec. de mercado
Inv. p/ participación de mkt.
Inv. en Marketing
Economías de escala
Mercados estables
Inv. en posicionamiento
Subsidio a Estrellas y N.P.
Desinversión
Cosecha
+++++++
- - -
+
- -
Alto
Crecimiento del mercado
Bajo
Alta
Baja
Participación de mercado

Notas :


Portafolio de negocios
Enfoques estratégicos
McKinsey / G.E.
Atractividad de la industria
Alta
Media
Baja
Alta
Media
Baja
Posición Competitiva

Notas :


La estrategia está definida por las circunstancias particulares de cada empresa
Ciclo de vida de la ind.
* Emergentes
* Crecimiento
* Madurez
* Declive
Estructura de la ind.
* Fragmentada
* Concentrada
* Internacional
* Global
Estrategia
Rivalidad competitiva
* Proveedores
* Clientes
* Competidores
* Sustitutos
Posi. competitiva. Swot
* Lider
* Seguidor
* Un contendiente más
* Sobreviviente

Notas :

Estrategias para competir en industrias Emergentes

Características	*Acciones estratégicas*
- Industria en etapa formativa	- Ganar el liderazgo estableciendo las reglas del juego.
- La empresa se está construyendo	- Desanimar la entrada de nuevos competidores. Levantar barreras
- Se busca la aceptación del cliente	- Bloquear canales y proveedores
- Inducir la compra de prueba	- Perfeccionar tech., procesos y productos. Diferencias reales
- Deficiencias en el producto	- Tratar de ser pioneros en la tecnología "dominante"
- Inexistencia de proveedores	- Buscar nuevos mercados. Desplazar volumen. Reducir precios. Curva de la experiencia
- Incertidumbre en mercados-productos	- Enfasis publicitario en la frecuencia de uso y lealtad a la marca.
- Falta de estandarización en procesos. No existe acuerdo en el mejor	
- Bajas barreras de entrada.	
- Tech. emergente. Celo. Patentes	
- Falta de información sobre clientes y competencia. Inexistencia de asociaciones	

Notas :

Estrategias para competir en industrias Maduras

Características	*Acciones estratégicas*
- Se debilita el crecimiento. Caen las ventas y los rendimientos en la industria	- Depurar líneas de productos. Solo los rentables y competitivos
- Crece la rivalidad entre competidores. Conversión de clientes.	- Reingeniería de procesos. Robótica
- Guerra de precios y servicio al cliente	- Enfoque en la reducción de costos. Cambio de proveedores y componentes, fusiones y adqusiciones
- Industria saturada en capacidad de producción	- Programa extricto de expansiones y reducciones a la capacidad instalada
- Se buscan mercados en el extranjero	- Mercadeo de retención. Contratos a largo plazo con clientes y proveedores. Clientes estratégicos
- Productos homogéneos. Diferencias psicológicas	- Estandarización para mercadeo global
- Compradores mejor informados y más exigentes	
-Fusiones y adquisiciones. Desaparecen los débiles	

Notas :

Estrategias para competir en industrias Declinantes

Características	*Acciones estratégicas*
- Demanda estancada	- Maximizar flujos
- Cierre de empresas	- Contrasegmentar o concentrarse en los segmentos más atractivos
- Posibilidad de crecimiento para competidores fuertes	- Diferenciación basada en la calidad
	- Reducción de los costos al mínimo
	- Cierre de negocios

Notas :

Estrategias para competir en industrias Fragmentadas

Características	*Acciones estratégicas*
- Muchas y pequeñas empresas. La participación más alta: 5 %	- Contar con istalaciones estandar. oxxo
- Bajas barreras de entrada	- Convertirse en un competidor de bajo costo
- Los clientes compran volúmenes pequeños ...	- Especializarse en un segmento de mercado o concentrarse en un área geográfica para logrrar eficiencia en la fuerza de ventas. en la entrega. en el servicio. en la publicidad. etc.
- Aunque la demanda es grande y diversa	- Especializarse en la comercialización de productos/servicios: mueblerías de ratán. talleres para mofles ...
- Falta de ahorros en la producción a gran escala. Ej. costos de transporte	- Cultivar una base de clientes fieles
- Para los proveedores el mercado es local (tintorerías). Conocimiento adecuado del mercado y los clientes	

Notas :

Estrategias para competir en Mercados Internacionales

Características	*Acciones estratégicas*
- Diferencia en consumidores	- Centralizar actividades en países de bajo costo
- Diferentes costos de producción entre países	- Estandarizar vs. Tropicalizar
- Divisas fluctuantes	- Exportar vs. Disitribuir vs. Fabricar en dos o más países
- Restricciones de gobiernos anfitriones	
- Alianzas estratégicas :	
- Acuerdos de cooperación internacional Esfuerzos conjuntos de inversión Intercambio de tecnología Uso conjunto de instalaciones Fabricación conjunta de productos Venta de productos entre si	- Elegir un socio compatible Construir comunicación Construir confianza
- Obtener economías de escala Llenar huecos de experiencia téc. Accesar mercados	- Elegir un socio complementario y no competidor

Notas :

Estrategias para Líderes

1. Mantenerse a la ofensiva

- La mejor defensa es el ataque
- Crear una ventaja competitiva duradera
- Innovación continua de producto
- Mejora continua de procesos y servicios
- Reducción permanente de costos
- Crecer por arriba del crecimiento de la industria

2. Fortificación y Defensa

- Complicar la entrada a nuevos competidores. Barreras
- Conservar la participación de mercado.
- Fortalecer el posicionamiento.
- Proteger las ventajas competitivas
- Ampliar las marcas. Atender nichos abandonados
- Encarecer al cliente el cambio de proveedor
- Expansiones para bloquear crecimiento de pequeños
- Bloquear proveedores y canales. Patentar

3. Para enfrentar seguidores

- Enfrentar todas las campañas promocionales
- Enfrentar todas las reducciones de costos

Notas :

Estrategias para Seguidores Tempraneros

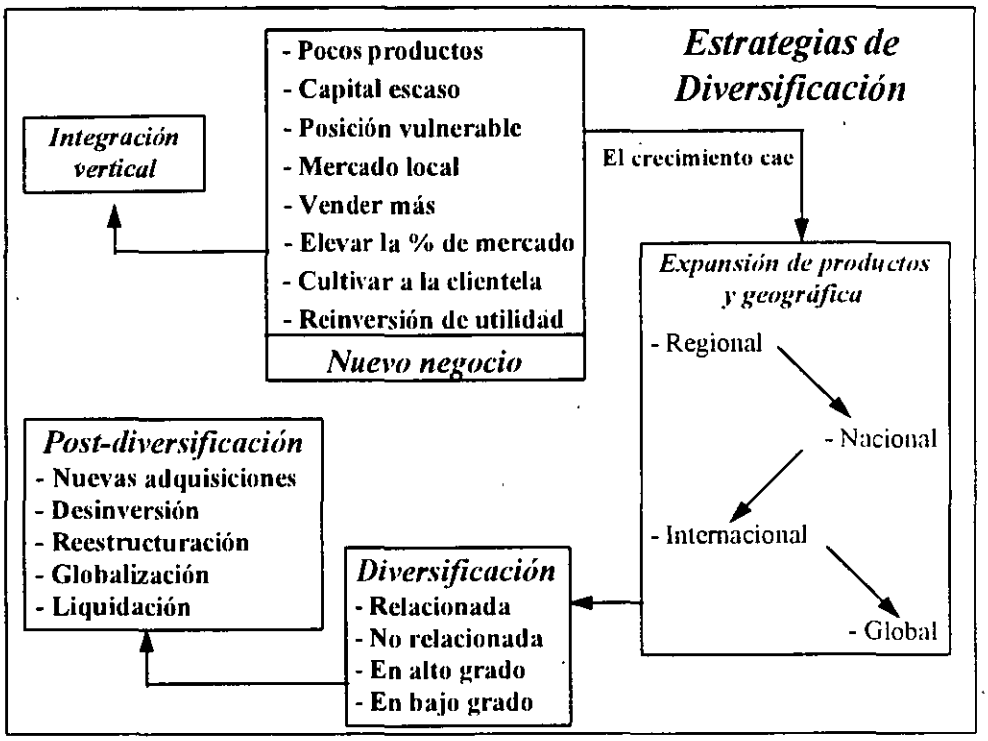
- "Retadores del mercado" o "Seguidores satisfechos"
- La preocupación es saber ¿ qué está haciendo el líder ? y ¿qué podemos hacer para seguir al líder ?
- No basta con imitar, se requiere una ventaja competitiva
- Diferenciarse en calidad, servicio, innovación o tecnología
  La experiencia técnica es muy valorada por los clientes
  Desarrollando enfoques empresariales menos aburridos
- Aprovechar la flexibilidad estratégica
  * Atender nichos ignorados
  * Especializarse en nichos (Ginger ale)
  * Atender nichos conscientes de la calidad
  * Alianzas. Pequeños con Pequeños.

Notas :

Estrategias para Competidores Débiles

-Ofensiva estratégica con bajo costo o diferenciación
- Defensiva agresiva para retener ventas y participación de mercado
- Abandono inmediato, vendiendo o cerrando operaciones
- Cosecha. Descontinuar por etapas, cosechar flujos de efectivo
- Revertir la posición de debilidad
  * Reconvertir la estrategia
    Cambiar de mercado / posicionamiento
    Reformar la operación
    Fusionarse
    Reducir la gama de productos
  * Aumentar ingresos. Generar mayor volumen de ventas
  * Reducir costos
  * Vender activos

Notas


Estrategias de Diversificación
- Pocos productos
- Capital escaso
- Posición vulnerable
- Mercado local
- Vender más
- Elevar la % de mercado
- Cultivar a la clientela
- Reinversión de utilidad
Nuevo negocio
Integración vertical
El crecimiento cae
Expansión de productos y geográfica
- Regional
- Nacional
- Internacional
- Global
Post-diversificación
- Nuevas adquisiciones
- Desinversión
- Reestructuración
- Globalización
- Liquidación
Diversificación
- Relacionada
- No relacionada
- En alto grado
- En bajo grado

Notas :

Atractivo de un solo negocio

- Menos ambiguedad ¿ a qué nos dedicamos ?
- Los esfuerzos se concentran en una estrategia
- Especialización mercado-producto-tecnología
- Liderazgo en la industria

Riesgos

- Todos los huevos en una canasta
- Si la industria declina ... adiós rentabilidad

Crecimiento	Débil	Posición competitiva: Fuerte
Rápido	1. Reconstruir la estrategia 2. Fusiones con fuertes 3. Integración vertical **4. Diversificación** 5. Abandono	1. Concentración en un solo negocio 2 Integración vertical
Lento	1. Reconstruir la estrategia 2. Fusiones con fuertes 3. Integración vertical **4. Diversificación** 5. Cosecha 6. Abandono	1. Exportar **2. Diversificación** 3. Concentración

La diversificación tienen sentido cuando el crecimiento cae

Notas :

Estrategias de Diversificación

1. Ingreso a Nuevos negocios

a) Adquisición.

- más rápida
- supera barreras (proveedores, canales, experiencia ...)
- muy difícil encontrar buenos prospectos.

b) Desarrollo Interno

- puede durar años y ser más caro

c) Co-inversiones

- conveniente para compartir el riesgo
- para lograr con la sinérgia una empresa más fuerte
- a veces única forma de vencer requerimientos oficiales

Notas :

Estrategias de Diversificación

2. Diversificación Relacionada

Cuando las cadenas de costos se relacionan para obtener economías

a) ***Negocios donde se comparte:*** fuerza de ventas, publicidad, distribución.

b) ***Mercadeo de tecnologías relacionadas:*** fertilizantes con plaguicidas

c) ***Transferir experiencia y conocimiento.*** Cafeterías y Especializados

d) ***Aprovechar el prestigio de la marca:*** American Airlines

e) ***Empresas que apoyan el negocio principal:*** Cablevisión

Notas :

Estrategias de Diversificación

2. Diversificación No Relacionada

Cualquier empresa que se pueda adquirir en condiciones financieras ventajosas

a) Compañías con activos infravalorados

b) Compañías con apuros financieros

c) Compañías sin capital y perspectivas de crecimiento

Pros	*Contras*
- Se diluye el riesgo	- Exige super hombres
- Inversiones ventajosas	- No siempre contribuye al negocio principal
- Rentabilidad contracíclica	- La rentabilidad contracíclica es poco común
- Mejora el valor accionario	

Notas :

Componentes para la implantación de la estrategia

1. *Una organización capaz de ejecutar la estrategia*
2. *Establecer un presupuesto que apoye la implantación de la estrategia*
3. *Establecer sistemas que apoyen la implantación de la estrategia*
4. *Programas de incentivos, recompensas y motivación*
5. *Una cultura corporativa que apoye la estrategia*
6. *Ejercicio de un liderazgo estratégico*

Notas :

Componentes para la implantación de la estrategia

1. Una organización capaz de ejecutar la estrategia

a) Diseñar la estructura alrededor de los FCE

b) Definir las actividades cruciales-apoyo-rutinarias

c) agrupar las actividades en unidades o departamentos

d) Determinar el grado de autoridad de cada unidad

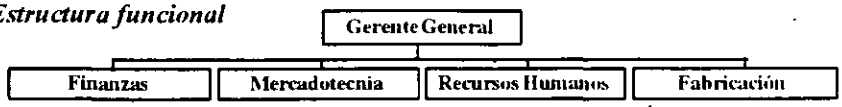
e) Obtener el talento gerencial requerido. Valores. Capacitación

f) Ventajas y Desventajas de las Estructuras

Notas :

Componentes para la implantación de la estrategia

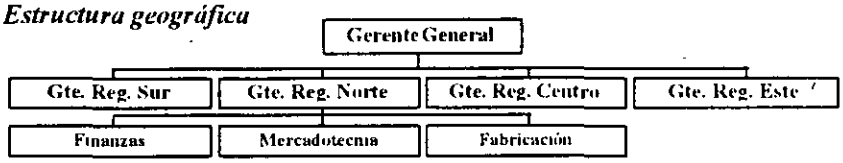
Estructura funcional



Control centralizado
Buena para un solo negocio
Promueve la especialización

Promueve la rivalidad y el conflicto
Especialización que limita
Responsabilidad por beneficios en la cabeza

Estructura geográfica



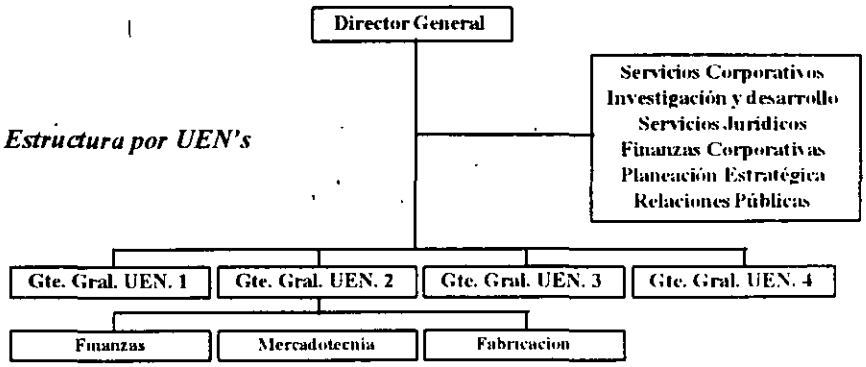
Estrategias adaptadas a c/ mercado
Responsabilidad en otros niveles
Eficiencia funcional en los mkt meta

Dificulta estandarizar la imagen
Más niveles de decisión. Burocracia
Costosa duplicación de funciones

Notas :

Componentes para la implantación de la estrategia

Estructura por UEN's



Coloca la responsabilidad por la estrategia en el ambiente propicio

Descentraliza la autoridad por la definición de las actividades necesarias para operar el negocio

Impone clara responsabilidad por los beneficios

Costos por duplicación de funciones

Pérdida de control en las decisiones clave

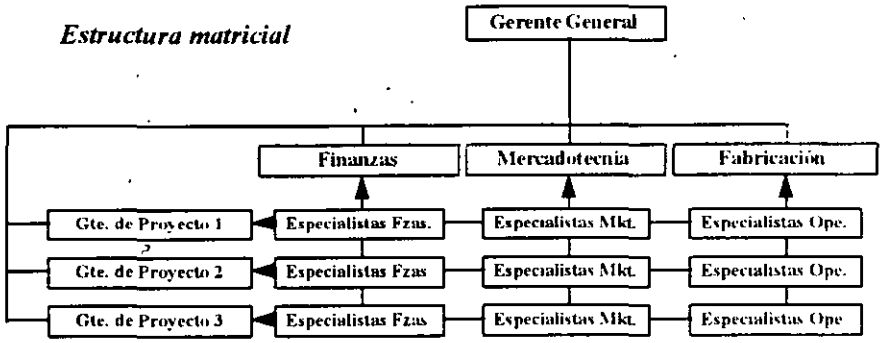
Mayor dependendencia en los gerentes generales

Rivalidad excesiva entre gerentes generales

Notas :

Componentes para la implantación de la estrategia

Estructura matricial



Alienta la cooperación para encontrar soluciones
Se atiende todo tipo de prioridades
Promueve ahorros en estructura

Resulta muy complejo dirigirla
Exige mucho tiempo llegar a acuerdos
No existe cultura empresarial para este tipo de estructuras

Notas :

Componentes para la implantación de la estrategia

2. Establecer un presupuesto que apoye la implantación de la estrategia

a) Recursos escasos dificultan la implantación

b) Recursos excesivos invitan al desperdicio

c) El estratega debe participar en el cálculo de las partidas presupuestales para las tareas críticas

d) Es exigente cambiar los presupuestos cuando cambien las estrategias

Notas :

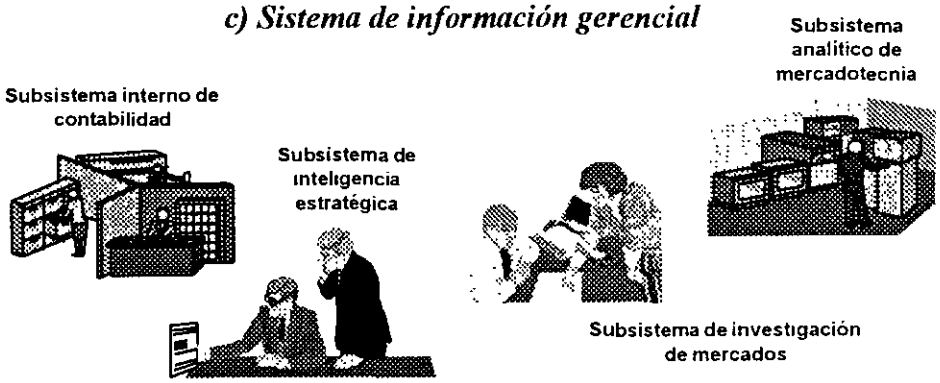
Componentes para la implantación de la estrategia

3. Establecer sistemas que apoyen la implantación de la estrategia

a) Desarrollo de políticas y procedimientos

b) Sistemas administrativos de apoyo

c) Sistema de información gerencial



Notas :

Componentes para la implantación de la estrategia

4. Programas de incentivos, recompensas y motivación

a) Sistemas de incentivos y recompensas

Establecer mediciones relacionadas con los objetivos estratégicos

Definir estándares alcanzables y retadores

El sistema debe ser democrático

La adminsitración de los incentivos debe ser escrupulosa y justa

Compensaciones arriba del 20 % motivan

b) Prácticas de motivación

Bono del 10 % por llegar temprano

Reuniones para escuchar conversaciones inspiradoras

Presentación de resultados y un poco de gimnasia

Administración por objetivos

Sueldos superiores un 10 % y compromisos arriba un 200 %

Notas

Componentes para la implantación de la estrategia

5. Una cultura corporativa que apoye la estrategia

La cultura contribuye a la ejecución exitosa o la obstaculiza

Valores, Principios empresariales, Etica, Políticas de trabajo, Estilo de hacer las cosas, Tradiciones, Sentimientos, Actitudes, Historias que se cuentan, Presiones del personal y Química del ambiente de trabajo.

Objetivo: desarrollar una cultura orientada a resultados

a) Culturas débiles o fragmentadas. No hay identificación entre las personas
b) Culturas sólidas. La mayoría entiende y comparte objetivos y estrategias
c) Programa de actividades para retroalimentar la cultura. Ritualizar
d) Dirigir con el ejemplo
e) Establecer normas y valores éticos

Notas :

Componentes para la implantación de la estrategia

6. Ejercicio de un liderazgo estratégico

a) Estar presente donde se hacen las cosas críticas
b) Fomentar una cultura que vigorice la estrategia
c) Mantenerse sensible al entorno para cazar oportunidades
d) Crear consenso. Reprimir las guerras de poder
e) Reforzar las normas éticas
f) Corregir desviaciones a la estrategia

Notas :

10 Principios para liberar el espíritu revolucionario

Premisas:

El incrementalísmo: ***HAY QUE ANTICIPAR***

3 tipos de compañías:

a) Las que hacen las reglas

b) Las que siguen las reglas

c) LAS QUE ROMPEN LAS REGLAS

1. La planeación estratégica debe ser estratégica

Ritual	*(Calendarizada)*	***Inquisitiva***
Limitada	*(... a reglas)*	***Expansiva***
Extrapolativa	*(el pasado se repite)*	***Adaptativa***
Posicionante	*(Marca fronteras)*	***Inventiva***
Elitísta	*(sólo niv. sup.)*	***Democrática***
Fácil	*(No implica descubrir)*	***Demandante***

Notas

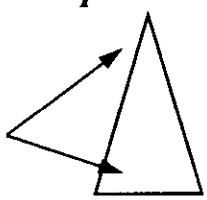
10 Principios para liberar el espíritu revolucionario

2. Hacer estrategias debe ser suversivo

Para romper reglas y redefinir la industria.
Inventar desafiando lo viejo

3. El cuello de botella está en la parte superior de la botella

Lo ortodoxo es defendido por los superiores. ¿experiencia o empuje? ¿ con qué equipo juega ud ?



4. Los revolucionarios existen en todas las cías.

No hay procesos para escucharlos, se aíslan y nos abandonan. ***Si ud. no deja que los revolucionarios desafíen a la cía desde adentro... un día lo harán desde afuera***

Notas :

10 Principios para liberar el espíritu revolucionario

5. El cambio no es el problema... lo es comprometerse

El chiste no es tener gente que apoye los cambios, sino darles espacio para que se comprometan con los cambios ... para ello hay que involucrarlos en la definición de su destino.

6. La planeación estratégica debe ser democrática

Dejar que participen todos, escuchar a los jovenes...

Que participen los más alejados geográficamente...

Involucrar a aquellos libres de dógmas ...

Democracia no sólo es ser escuchado ... es compromiso

Notas :

10 Principios para liberar el espíritu revolucionario

7. Cualquiera puede ser un "activista" de la estrategia

Son quienes protegen a la compañía de mediocridad, intereses personales, y erosiones de pasado. Entra en acción cuando los superiores "patinan".

NIKITA: No cualquier activista termina siendo un héroe

8. La perspectiva tiene un IQ de 50 puntos

Es imposible hacer más inteligente a la gente. Tareas:

a) Identificar paradígmas

b) Investigar oportunidades para reescribir la industria

c) Entender muy bien las diferencias competitivas clave

d) Use el conocimiento para descubrir "activistas"

Notas :

10 Principios para liberar el espíritu revolucionario

9. Estrategia Arriba-Abajo-Arriba

Son alternativas. "Unidad y Diversidad", pero...

Se requiere de un proceso que cruce la pirámide...

Es necesario facilitar el trabajo de conjunto...

10. Usted no puede ver el final desde el principio

Es necesario comprometerse con un proceso que desafíe lo vigente y provoque discontinuidad competitiva

Es necesario que los superiores aprendan de los inferiores

Notas :

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

MODULO I PLANEACION ESTRATEGICA

del 8, 9, 15 y 16 de agosto de 1997

UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO

ENTORNO ECONOMICO Y PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA

Ing. y M. A. Sergio Bonecchi Domínguez
Coatzacoalcos, Ver.

1997

Palacio de Minería Calle de Tacuba 5 Primer piso Deleg Cuauhtémoc 06000 México, D.F. APDO. Postal M-2285
Teléfonos: 512-8955 512-5121 521-7335 521-1987 Fax 510-0573 521-4020 AL 26

ENTORNO ECONOMICO

Y

PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA

Examen de la Situacion Economica de México

Con objeto de establecer un marco de referencia previo al establecimiento de un plan estrategico financiero en una empresa, es necesario analizar el comportamiento de algunas de las variables macroeconómicas, dentro de las cuales caben destacar las siguientes:

a) Inflación

b) Paridad peso - dollar

c) Tasas de interes e Instrumentos Bursatiles

d) PIB

e) PNB

f) Tasa de desempleo

g) Poblacion Economicamente Activa

h).....

Y algunas otras consideraciones como:

- Politica Monetaria
- Deuda Publica
- Reservas
- Pronósticos
- Comercio Exterior
- Economia de Estados Unidos y otros paises
- .....

El Diplomado en Finanzas Corporativas implica que los participantes realicen una investigacion del comportamiento histórico y proyectivo de los puntos enunciados anteriormente, por lo que en adición a lo señalado en clase, se debera consultar y obtener un panorama escrito y gráfico teniendo como fuentes de consulta:

- Conjunto de boletines de Banamex-Accival
- Periódicos como El Economista o El Financiero
- Revistas especializadas como : Expansión, Ejecutivos de Finanzas, Entrepreneur, ..
- Boletines del Banco de México y de la S.H.C.P.
- Alguna otra fuente

Planeacion Estratégica Financiera

Antes de desarrollar los conceptos de la PEF es necesario tener claro los enunciados de:

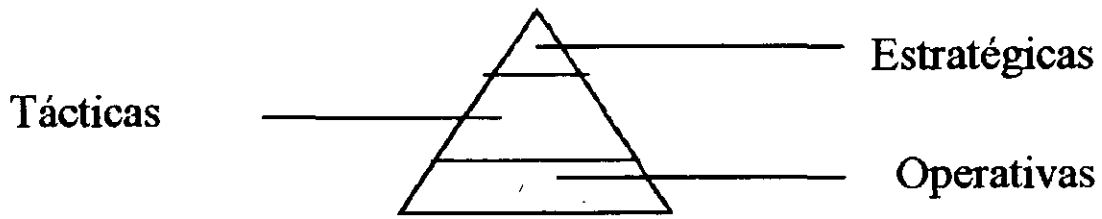
- Planeacion
- Estrategia
- Financiera

Por lo que se solicita escribir, en la parte inferior de esta página su propia definición o conceptualizacion de los tres terminos indicados

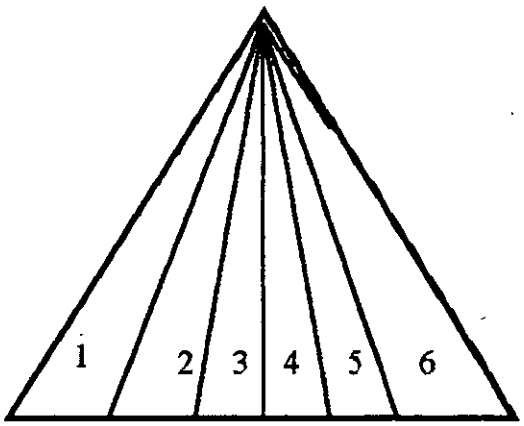
La "Estrategia" y la Toma de Decisiones están íntimamente ligadas;

Como se sabe, dentro de una Organización se toman, generalmente, tres tipos de decisión:

- Decisiones Estratégicas (de grandes repercuciones)
- Decisiones Tácticas (subordinadas a las anteriores)
- Decisiones Operativas o Administrativas (de corto alcance)



Por otra parte se tiene claro que una Empresa se organiza de tal manera que se definen areas de responsabilidad o areas funcionales cláramente delimitadas, formandose así segmentos, que contienen varios niveles, y que a veces son denominados como "Divisiones", por ejemplo: Finanzas, Producción, Ventas, Administración, Recursos Humanos...



1 Finanzas

2 Produccion

3 Ventas

4 Administración

5 Recursos Humanos

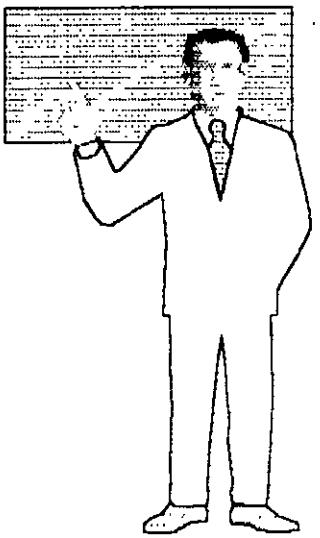
6 Otra

Corresponde comunmente a los altos niveles de la empresa la toma de decisiones estratégicas, y en general la responsabilidad de llevar a cabo la Planeación Estratégica de la empresa para el corto, mediano o largo plazo, con sus diferentes enfoques: Expansión, Mercado, Competencia, Tecnología, Recursos.....

Tomando en cuenta consideraciones tales como:

- Mision de la empresa
- Giro
- Situacion actual
- Fuerzas y debilidades
- Objetivos
- Alternativas
- Riesgos
- Factibilidad

Corresponde a nuestro tema de estudio, el enfocarnos exclusivamente a la planeación y estrategias de la función financiera de una empresa, independientemente de que ésta pertenezca a la Iniciativa Privada, Sector Paraestatal o Sector Público, sin embargo el énfasis u orientación, será hacia la de libre empresa, ante un mercado competitivo.



Se consideran cinco elementos básicos en la planeacion estratégica, en general, los cuales se aplicarán lo correspondiente a la planeacion estratégica financiera.(PEF)

1. Identificar los problemas actuales y las oportunidades que existen, esto permite derivar a una aplicación de análisis de fuerzas y debilidades o de satisfactores y fallas. (SOFA Análisis).

2. Fijación de Metas y/o Objetivos: Esta fijación debe considerar las oportunidades reales de alcanzarlas, e implica un análisis de factibilidad.

3. Diseñar el, o los, procedimientos posibles para alcanzar los objetivos o metas propuestas, esto implica realizar una evaluación de cada una de las alternativas.

4. Escoger la mejor solución o alternativa dentro de la gama de soluciones analizada, destacando la evaluacion beneficio/costo.

5. Establecer los procedimientos de control necesarios para asegurar el alcance de los objetivos y la corrección de las desviaciones, en caso de que se presenten, asi como para la evaluación de los resultados previstos.

Estos cinco elementos son totalmente aplicables a las decisiones que se consideren en la planeación estratégica financiera.

Los elementos que habran de considerarse, para ésta implicarán factores como: crecimiento deseado, plazo, capacidad de inversión, riesgo, instrumentos, rendimientos, liquidez, tasas de interes, razones financieras, presupuestos, flujos de efectivo, apalancamiento, indicadores de evaluación de proyectos de inversión, etc.

La administracion financiera determina como deben obtenerse y usarse los fondos. El gerente financiero debe calcular sus flujos de caja y sus necesidades de activos, para asi poder determinar los requisitos de financiamiento y su colocación.

Despues de determinar el monto de los activos necesarios se deben reunir los fondos para conseguirlos. Como se sabe existen dos principales fuentes de fondos: Internas y Externas, cada una tiene sus costos y sus implicaciones.

El gerente financiero debe elegir aquellas fuentes que satisfagan las necesidades de corto o largo plazo procurando tambien que sea atractiva la inversión, o el crédito, para los oferentes de fondos.

Lo anterior exige estar actualizado sobre las condiciones actuales de los mercados de dinero y de capital, asi como de los resultados financieros de la gestión de la empresa.

ORGANIZACION: Cabe destacar que una empresa diseña su organización financiera acorde a su tamaño y necesidades especificas, sinembargo pueden destacarse dos importantes funciones: Tesoreria y Contraloria cada una de las cuales puede establecer su propia estrategia, pero acorde con la estrategia global de la empresa, nunca en sentido contrario, y ya sea que se lleve centralizada o descentralizadamente.

Una tercera función, muy relacionada, es la de Auditoría.

Mientras que el Tesorero consigue fondos, el Contralor continuamente evalúa la utilización de los mismos.

La contraloria requiere de Sistemas de Información.

Se sabe que las areas funcionales principales de las operaciones comerciales son: producción, mercadotecnia y finanzas; el area de finanzas es el area integradora de las dos anteriores.

Por otra parte se sabe que el objetivo primordial de la política financiera es maximizar las utilidades a largo plazo y optimizarlas a corto plazo y esto requiere la evaluacion de las diversas ventajas monetarias en las diversas alternativas de aplicación de los fondos, asi como de la distribución de los recursos.

Existen cuatro decisiones financieras críticas:

a) Que gastos debe hacer la empresa ?

b) Que cantidad de fondos debe comprometer la empresa ?

c) Como deben financierse los fondos necesitados ?

d) Como puede la empresa maximizar sus utilidades ?

Como se utilizaran los fondos dependerá del costo de la obtención de estos y la rentabilidad esperada de su aplicación..

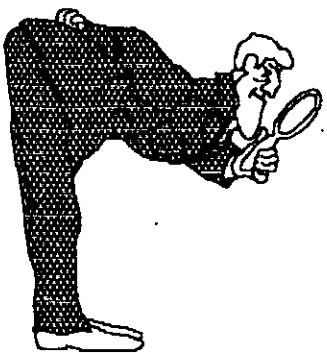
Recordando que el objetivo principal de la administración financiera es maximizar las utilidades mediante una minimización del costo.

Las tres áreas básicas de estrategia específica de origen son:

a) Liquidez

b) Apalancamiento

c) Flexibilidad



Las decisiones estratégicas que se tomen deberán evaluar cada una de las repercuciones que se tengan, asi por ejemplo, la falta de liquidez puede poner en riesgo el cumplimiento de compromisos, pero el exceso de ésta ocacionará pérdidas de oportunidad en inversiones o rendimientos de inversión.

Otro ejemplo es la relación de la estructura de capital, donde un financiamiento a largo plazo conlleva mucho riesgo al no presentarse las utilidades esperadas

Existen dos conceptos importantes a tomar en consideración:

Costo de capital: Es la tasa que se debe pagar para obtener fondos y poder hacer frente a las operaciones de la empresa.

Rendimiento sobre la inversión: Medida en relación a los activos o en relación a la participación de los accionistas.

Costo de capital: Dado que existen muchas fuentes de capital, desde el crédito comercial (bancos) hasta la emisión de bonos, acciones u obligaciones (mercado de capitales), cada fuente tiene su costo y es posible obtener un costo ponderado total, en funcion a los costos individuales y porcentajes de dinero solicitado.

En relación al Rendimiento sobre la Iinversión, ésta se puede medir en dos formas, como rendimiento sobre la inversión en activos (RSI) o como rendimiento sobre la inversión de accionistas (r).

RSI es la mejor medida para evaluar el manejo administrativo de los activos encomendados a la gerencia, mide las utilidades que la empresa puede generar por cada peso invertido en sus activos.

"r" (rendimiento sobre el capital) es un índice relacionado con el objetivo de maximizar la riqueza de los accionistas y mide que tan bien ha sido administrado el dinero confiado a la gerencia.

ESTRATEGIAS DE TESORERIA

Se analizarán una serie de estrategias que la Tesorería de una empresa puede tomar en consideración:

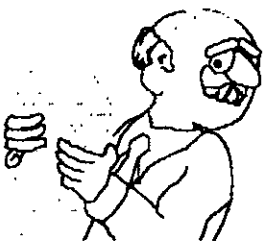
Uno de los instrumentos que la gerencia utiliza como indicador de actividad creciente en la inversión, es el uso del "Principio de aceleración"

Funciona así: Mientras exista un exceso sustancial en la capacidad industrial, los hombes de negocios invertiran poco en nuevas plantas y equipo, sin embargo, a medida que se reduce la brecha entre capacidad y producción, se llega a un punto crítico en el cual se favorece la acción de invertir.

Lo anterior puede interpretarse como el deseo de mantener una capacidad adecuada ante la demanda esperada, si ésta se espera irá en aumento y será duradera.

La Politica Monetaria del Gobierno influye en el ciclo de negocios, y por lo tanto en la estrategia de tesorería ya que las medidas fiscales y monetarias afectaran los flujos de efectivo.

La Política Monetaria afecta la oferta y el costo del dinero ya que las tasas de interes, la cantidad de crédito y la disponibilidad están en relación directa a la política establecida.



INFLACION Y POSICION FINANCIERA

Ante una situación inflacionaria, el tener deudas es una posición mas atractiva que no tenerlas, dependiendo de las condiciones de financiamiento, dado que el valor del dinero disminuye al pasar el tiempo.

ADMINISTRACION DE EFECTIVO

Comprende evaluar dos prioridades:

a) Necesidad de tener saldos en efectivo

b) Riesgo y costo de tener saldos inadecuados o excesivos.

Ante esta problematica es necesario: 1) determinar el monto de fondos disponibles mediante un presupuesto de efectivo, 2) mantener inversiones líquidas en el corto plazo 3) preocurar rendimientos atractivos en inversiones a largo plazo.

Una politica conveniente para intentar mantener un adecuado nivel de efectivo, es acelerar la cobranza, (cobrar lo antes posible) y aprovechar los límites de pago, (pagar lo mas tarde posible).

INVERSIONES:

En relación a inversiones existen cuatro factores que deben tomarse en cuenta para cada instrumento: Seguridad, Liquidez, Vencimiento, Rendimiento.

Previsto un portafolio de inversión puede aplicarse un modelo a base de puntuación dándole una valoración a cada uno.(BENCH)

CAPITAL DE TRABAJO

Como se sabe CT = AC - PC , alrededor de éste concepto pueden aplicarse varias razones financieras.

COSTO DE CAPITAL (C de C)

Para tomar decisiones significativas sobre inversiones, una empresa debe considerar el costo de capital.

El costo incluye el compromiso de pago por financiamiento, dividendos en acciones preferentes, utilidades anticipadas de las acciones comunes, pago de intereses en bonos u obligaciones.....

El capital consta de las partidas que componen la estructura financiera de la empresa, entre ellas la deuda a largo plazo (pasivo), el capital social y las utilidades.

Recuerdese que la estructura de capital es el pasivo a largo plazo mas el capital contable

El C de C está muy relacionado con el punto de equilibrio y el presupuesto de capital.

Nota: El precio pagado a los proveedores de capital no deberá exceder a los rendimientos a recibirse por el uso de ese capital.

a) Costo proveniente del pasivo, se calcula en términos de las condiciones pactadas con los proveedores de capital.

1. Pasivo a corto plazo: descuentos comerciales en cuentas por pagar (crédito comercial)

2. Pasivo a corto plazo: préstamos bancarios, Tasa de interes fijada

3. Pasivo a corto o medio plazo: documentos por pagar, Tasa de interes prefijada.

$$I = Cit/360$$

$$S = C + I$$

$$S = C(1+i)^P$$

El pasivo sirve como apalancamiento y puede ser bueno o malo, depende de las condiciones esperadas en un futuro.

El aprovechamiento del dinero ajeno constituye una razón poderosa para recurrir al pasivo.

El pago de intereses sobre el pasivo ofrece un ahorro en el pago de impuestos que será conveniente considerar.

Costo del pasivo y apalancamiento.

El apalancamiento es = Pasivo/(Capital social + Pasivo)

El costo del pasivo crece a medida que el pasivo aumenta y por lo tanto aumenta a medida que se incrementa el apalancamiento.

b) Costo de capital propio:

1. Costo de emisión de acciones preferentes: Dado que incluye una tasa de dividendos estipulada, pagadera por perpetuidad y no deducible de impuestos, su cálculo es directo.

2. Costo de capital social (acciones comunes): Depende de su valor en el mercado. Los tenedores de acciones comunes se convierten en propietarios y ejercen control, en función de la proporción de acciones propiedad. Dado que no tienen vencimiento ni obligación de pago de dividendos, se convierten en un amortiguador. (Invertir en acciones comunes siempre constituye un riesgo).

Estrategia básica de emisión de acciones comunes:

1. Un aspecto determinante es el control

2. Consideración de efectos económicos directos

Es sumamente dificil el poder precisar el costo de capital, por anticipado, referente al financiamiento con acciones comunes..

3) Emisión de Obligaciones: y Bonos. Su costo esta en función del compromiso de pago (emisión), valor al vencimiento, duración de la deuda, pago de intereses por cupones.

Si los bonos se venden a precio menor a su valor nominal, el rendimiento efectivo al vencimiento será mayor que la tasa del cupón, y viceversa.

Si elbono se vende a valor nominal, el rendimiento al vencimiento es el mismo que el rendimiento nominal.

4) Costo de valores convertibles: Es el precio al cual se pueden convertir los valores (obligaciones o acciones preferentes) en acciones comunes y se conoce como precio de conversión.

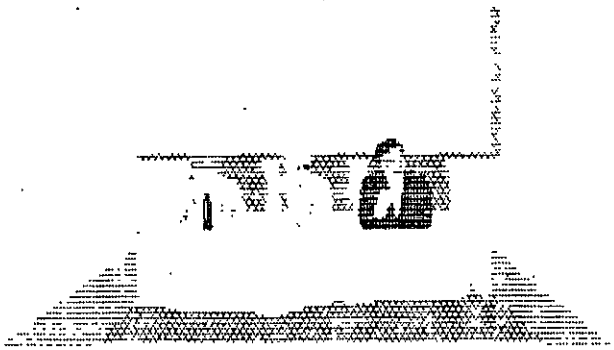
COSTO PONDERADO DE CAPITAL

Una vez que se ha calculado el costo de las fuentes de fondos individualmente y habiendo determinado el 100 % del capital el costo ponderado es el resultado de multiplicar cada costo por su porcentaje y sumando los productos.

La estructura de capital óptima de una empresa es la combinación de capital y pasivo que minimiza el costo ponderado de capital

Dentro de las fuentes internas para disponer de capital, siempre debera tomarse en cuenta que las propias utilidades netas, despues de impuesto, pueden considerarse como dinero disponible para reinvertirse en inversiones de capital o utilizarse para otros compromisos, como pueden ser pago de dividendos o aplicación a otros pasivos.

Finalmente, otra estrategia puede ser la Fusión de Empresas o Adquisición de estas. Esta estrategia dependerá de los planes de expansión, del giro, del posicionamiento del mercado y de la disponibilidad de capital, considerando el valor de las acciones.



ESTRATEGIAS DE LA CONTRALORIA

Dadas las funciones de la contraloria, en relación a la supervisión de la aplicación de fondos, ésta requiere realizar una constante análisis de las cifras reflejadas en los Estados Financieros y consecuentemente practicará razones financieras.

Las razones simples básicas se agrupan en cuatro grupos, correspondiente a : Razones de Liquidez, de Solvencia, de Estabilidad y de Productividad.

Los índices de liquidez y productividad son el criterio fundamental que sirve para juzgar el desempeño gerencial.

Dentro de las razones de liquidez se cuentan: Razón circulante, Razón de disponible, Rotación de cartera, Rotación de Inventarios, Rotación de cuentas por pagar, Pasivo a capital contable.

Respecto al rendimiento sobre la inversión se tiene: Margen de utilidad, Rendimiento sobre la inversión, Rendimiento sobre capital contable.

En adición se tienen otras razones como las de "acciones comunes"

a) Pago de dividendos

b)Valor en libros por acción

c) Utilidad por acción

d) Razón de precio/utilidad

e) Tasa de capitalización

f) Rendimiento de dividendos

ESTRATEGIA DE PRESUPUESTO DE CAPITAL

El plan a largo plazo deberá ser convertido en un plan de acción específico que asigne el efectivo disponible entre diferentes proyectos que requieren inversión

Al plan específico y/o al proceso de asignación de capital se le denomina "Presupuesto de Capital".

En otras palabras es la decisión de asignación de una cierta cantidad de dinero, a un Proyecto, o Plan de acción, para llevar a cabo ciertas actividades que lleven a la empresa a satisfacer cierta necesidad y que pueden involucrar la producción de un bien o un servicio.

A estas inversiones se les denomina "Inversiones de Capital" y pueden considerarse como inversiones "económicas", no púramente financieras, que involucran un riesgo.

Esta estrategia implica seleccionar uno o varios Proyectos a la luz de la determinación de varios indicadores que servirán para la evaluación financiera de los Proyectos de Inversión.

Los indicadores enunciados serán los siguientes:

a) VPN (Valor Presente Neto)

b) Indice de rentabilidad o Indice del VPN

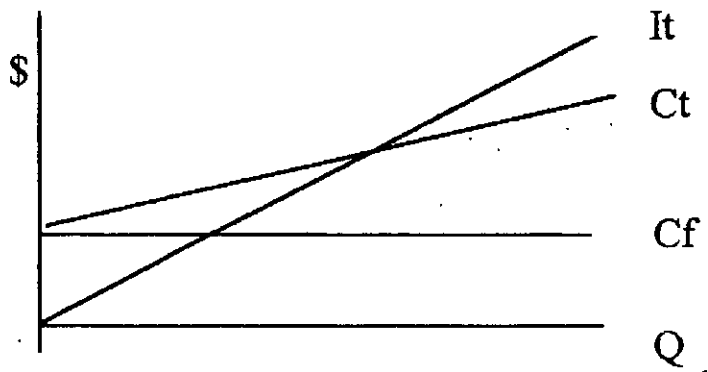
c) TIR (Tasa Interna de Rendimiento)

d) TRI o ROI (Tiempo de retorno de la inversión)

Para lo anterior será indispensable determinar préviamente la tasa de descuento que se aplicará para llevar los flujos futuros a su valor presente, lo cual implica determinar la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) asignada por los inversionistas (considerando inflación + premio al riesgo) o el Costo de Capital.

Una decisión estratégica a tomar también en consideración es la relacionada con el "Punto de Equilibrio" que permitira decidir que volumen mínimo debe producirse y venderse, para obtener utilidades.

Como se sabe el punto de equilibrio se obtiene cuando los costos totales igualan a los ingresos totales, para lo cual debe tomarse en consideración elementos tales como: Costos fijos (CF), Costos variables unitarios (CVU), Ingresos unitarios (IU), Volumen de producción.(Q)



Una consideración complementaria a incluir respecto a la obtención de activo fijo es la de tomar la decisión de adquirir o arrendar un bien, esto lleva a la necesidad de tomar en consideración el Arrendamiento Financiero, como una opción de estrategia dentro del análisis económico.

El arrendamiento financiero proporciona la posibilidad de utilizar un bien, en lugar de comprarlo, sin descapitalizarse por el 100 % del valor del bien, en forma inicial, pero teniendo la posibilidad de transferirse el bien, en propiedad, si se ejerce la "opción de compra", que puede estblecerse en el contrato de arrendamiento.

El arrendatario (el que usa) substituye el pago de renta del bien, por la depreciación y otros costos a cargo del propietario (impuestos, intereses, seguros)

Existen ventajas fiscales que pueden aprovecharse, o bien utilizar la opcion de arrendamiento puro.

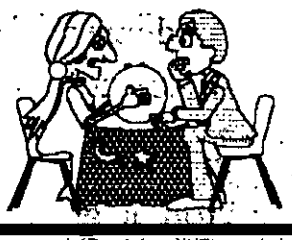
El punto final de la Planeación Financiera es el establecimiento del Presupuesto.

La esencia de una administración efectiva es un pronóstico ya que las decisiones dependen de la expectativa del futuro, la efectividad de la decisión depende de la exactitud de la predicción.

El presupuesto es el plan expresado en metas específicas y pesos para el futuro segun una calendarización .

Los presupuestos sirven para tres proósitos:

1. Dan a la gerencia una medida de los resultados esperados
2. Sirven como guias operativas
3. Sirven como herramientas de control



CONCLUSIONES

La Planeación Estratégica Financiera responde a un proceso de planeación en el que deben de cuidarse todos los detalles respecto a la optimización del importante recurso financiero de una empresa, "Dinero" (en cualquiera de sus representaciones: billetes, moneda o documentos)

Para obtener dinero y hacerle frente a las necesidades de uso del mismo, la empresa deberá buscar las fuentes de financiamiento mas adecuadas, analizando el costo y oportunidad de cada una, buscando minimizar las salidas de efectivo, y por otra parte procurar hacer el mejor uso de los recursos conseguidos buscando maximizar el rendimiento financiero de su aplicación.

Todo lo anterior considerando además las variables Macroeconómicas que forman el marco de referencia, dentro del cual se desenvuelven las empresas.