

UNIDAD I

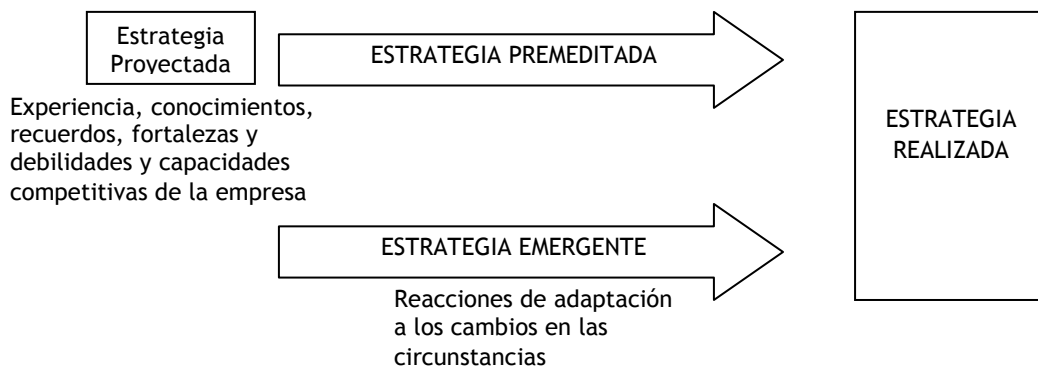
ESTRATEGIAS:

- Combinaciones de movimientos competitivos y enfoque de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización.
- Se requieren para:
 - conformar *de manera proactiva* la forma en que una empresa realizará sus operaciones.
 - modelar las acciones y las decisiones independientes de los empleados en un plan de acción *coordinado y para toda la empresa*.
- *Modelo de negocio*: aspectos económicos de una estrategia en cuanto a la relación costo-beneficio. Demuestra la viabilidad de la organización en su conjunto.
- Una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una buena administración. Pero esto no garantiza que la empresa no atraviese periodos de desempeño mediocre.
- *Los planes de acción*: se realizan con el objetivo de atraer y satisfacer a los clientes, vigilar una posición de mercado, realizar operaciones, competir con éxito y cumplir con las metas organizacionales.

LAS 5 TAREAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

- *Desarrollo de una visión estratégica*: por visión estratégica entendemos un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos según su tecnología, su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirán las capacidades que planea desarrollar y el tipo e compañía que administrativamente está tratando de crear.
 - *Visión*: hacia donde vamos. Posee un valor mas grande que la mision en lo referido a la definición de la dirección y a la elaboración de la estrategia de la organización.
 - *Misión*: actual esfera de acción de la empresa (quienes somos, que hacemos, a quien y como)
- *Establecimiento de objetivos*: éstos son metas de desempeño, resultados o logros que se desea alcanzar. Funcionan como parámetros para evaluación del progreso y del desempeño de la organización, así como para medir el desempeño de la misión y la visión. Deben ser cuantificados, incluir limites de tiempo y evitar generalidades.
 - Cada uno de los trabajadores de la empresa necesita objetivos de desempeño concretos que contribuyan a los logros generales.
 - *Clasificación*: objetivos financieros: (tanto económicos como financieros propia// dichos) relacionados con los resultados y logros monetarios. Objetivos estratégicos: dirigen sus esfuerzos a resultados que reflejen una mejor competitividad y un posicionamiento mas solido de la empresa a corto y largo plazo.


- *Creación de una estrategia*: ésta debe ser tanto proactiva (intelectual y deliberada) como reactiva (de adaptación)
 - E refleja las elecciones administrativas entre las diferentes opciones y es una señal del compromiso organizacional con los productos, mercaderías, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.
 - E determina:
 - Concentrarse en una sola o en varias líneas de productos. (diversificación)
 - Buscar una amplia variedad de clientes o enf en un nicho particular.
 - Desarrollar una línea de productos amplia o estrecha.
 - Buscar una ventaja competitiva.
 - Los objetivos son los fines, siendo la estrategia el medio para lograrlos.
 - E debe ser en parte planeada y en parte reactiva:



- Patrón de acciones que definen la estrategia:
 - Acciones para investigar la administración de actividades funcionales,
 - Acciones para diversificar,
 - Acciones para superar a los rivales,
 - Acciones para cambiar las circunstancias externas,
 - Acciones para alterar la cobertura geográfica,
 - Acciones para fusionarse o adquirir empresas rivales,
 - Acciones para formar alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración,
 - Acciones para buscar nuevas oportunidades o defenderse de amenazas,
 - Acciones para reforzar los recursos y capacidades.
- La estrategia actual suele ser una mezcla de enfoques anteriores y de acciones y reacciones novedosas.
- La evolución de los acontecimientos internos y externos obligan a que la estrategia de una empresa cambie y evolucione a lo largo del tiempo, una condición que convierte a la formulación e la estrategia en un proceso en evolución y no en un acontecimiento estático.
- *Plan estratégico*: consta de la misión y la futura dirección de una compañía, de objetivos de desempeño de corto y largo alcance y también de una estrategia. En la actualidad los ciclos de vida de las compañías tienden a acortarse.

- *Puesta en práctica de la ejecución de la estrategia:* la ejecución e instrumentación de la estrategia es un proceso orientado a las acciones del tipo “hacer que ocurra”, que involucra administración del personal y desarrollo de competencias y capacidades, presupuestos, desarrollo de políticas, motivación, creación de cultura y liderazgo. Incluye:
 - Creación de una organización capaz y efectiva,
 - Asignación de recursos a las actividades críticas para la estrategia,
 - Establecimiento de políticas que apoyen la estrategia,
 - Motivación de las personas para el seguimiento de los objetivos establecidos,
 - Vinculación de las recompensas al logro de resultados,
 - Creación de un cultura corporativa que apoye la estrategia,
 - Instalación de sistemas de información, comunicación, y operaciones que sean necesarios, así como prácticas y programas óptimos para la mejora continua.
 - Aplicación del liderazgo necesario para llevar el proceso hacia adelante y seguir mejorando.

- *Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos, y comienzo de ajustes correctivos:* diseñar, implementar y ejecutar una estrategia no se realiza de una sola vez:
 - Cambian las necesidades de los clientes,
 - Cambian las condiciones de competencia,
 - Nuevos aportes tecnológicos,
 - Aspectos de la estrategia que no funcionan bien,
 - Nuevos gerentes con ideas diferentes,
 - Aprendizaje institucional, etc.



Necesidad de acciones correctivas y de ajustes

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:

- La necesidad de las 5 tareas nunca desaparece,
- El límite de las 5 tareas no está definido,
- El desarrollo de la estrategia no es un proceso aislado o ajeno a las actividades rutinarias,
- El gran reto es obtener de los empleados el mejor desempeño que apoye la estrategia.

¿QUIÉN DESEMPEÑA LAS 5 TAREAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

Los ejecutivos correspondientes del alto nivel, los gerentes de unidades subsidiarias de negocios, los gerentes de áreas funcionales y/o los gerentes operativos.

ENFOQUE PARA LA REALIZACIÓN DE LA TAREA DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

- Arquitecto en jefe: gerente funcional en forma personal como estrategia jefe. (se da en empresas que han sido fundadas por el actual director ejecutivo)
- Gerentes que delegan en la línea: el gerente delega algunas responsabilidades del desarrollo de la estrategia en subordinados que están al frente de unidades estratégicas de negocios.
- En colaboración o equipo: el gerente reúne la asistencia y asesoría de subordinados clave, desarrollando una estrategia por consenso.

- Empresario corporativo interno: el gerente alienta a los subordinados para que desarrollen y defiendan las propuestas de nuevas aventuras (funciona bien en empresas donde los avances tecnológicos se dan a un ritmo vertiginoso).

El papel fundamental de el *consejo de administración* en el proceso de administración estratégica consiste en: 1) evaluar en forma crítica y aprobar en última instancia los planes de acción estratégica, y 2) evaluar las habilidades de liderazgo estratégico del director ejecutivo y de aquellos que tengan posibilidades de tomar el lugar del director en cuestión.

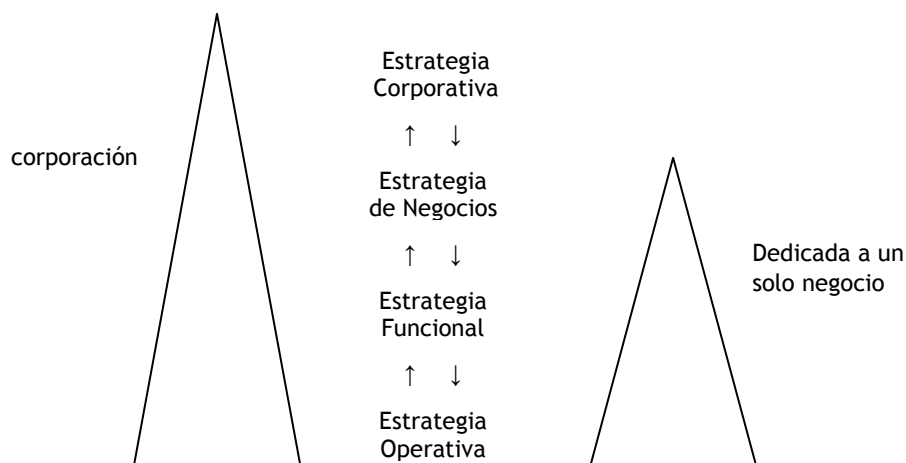
BENEFICIOS DE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LA ADMINISTRACIÓN:

- Guía a toda la empresa según lo que “tratamos de lograr”,
- Los gerentes están mas pendientes de “los vientos del cambio”, de las nuevas oportunidades y de los desarrollos que suponen una amenaza,
- Unifica a la organización,
- Crea una atmósfera proactiva,
- Promueve el desarrollo de un modelo de negocio en evolución, enfocado en el éxito final desde el punto de vista financiero,
- Proporciona la base para evaluar las solicitudes que compiten por el presupuesto, ayuda a una empresa a prepararse para el futuro.

UNIDAD II

Las compañías diversificadas necesitan una definición del negocio mas amplia. Muchas organizaciones exitosas necesitan cambiar de dirección, no solo para sobrevivir sino para mantener su éxito. Una visión estratégica bien articulada, crea entusiasmo respecto al curso que ha trazado la administración y compromete a los miembros de la organización. El *propósito estratégico* es indicado por los objetivos estratégicos y delimitará una posición de negocio particular. Los objetivos de desempeño de la compañía, que requieren un alcance organizacional, son determinados en un proceso “de arriba hacia abajo” con el fin de guiar a los administradores que se encuentran en un nivel inferior y a las unidades organizacionales hacia los resultados que apoyen el logro de los objetivos totales del negocio.

Las estrategias que contravengan las reglas serán aquellas que desafíen las convenciones fundamentales de la empresa (un nuevo producto, redefinición del mercado, etc.).



ESTRATEGIA CORPORATIVA: concierne a la forma en la cual una compañía diversificada puede establecer el posicionamiento en de un negocio en diferentes industrias así como a las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

Funciones:

- Maniobrar para lograr la diversificación,
- Actuar para estimular el desempeño de cada uno de los negocios,
- Detectar las coincidencias estratégicas entre los diferentes negocios,
- Establecer prioridades de inversión y dirigir recursos corporativos hacia los negocios mas atractivos.

Características:

- Diversificación con base (amplia o limitada), (relacionada, no relacionada o mixta),
- Alcance y aprovechamiento de oportunidades geográficas,
- Acciones para añadir nuevos negocios,
- Acciones para adquirir posicionamiento en nuevas ramas
- Acciones para deshacerse de unidades de negocio débiles,
- Labores para aprovechar las coincidencias estratégicas entre diferentes negocios,
- Métodos para asignar la inversión de capital.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS: concierne a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica. Un aspecto fundamental es el como desarrollar una posición competitiva poderosa a largo plazo.

Implica:

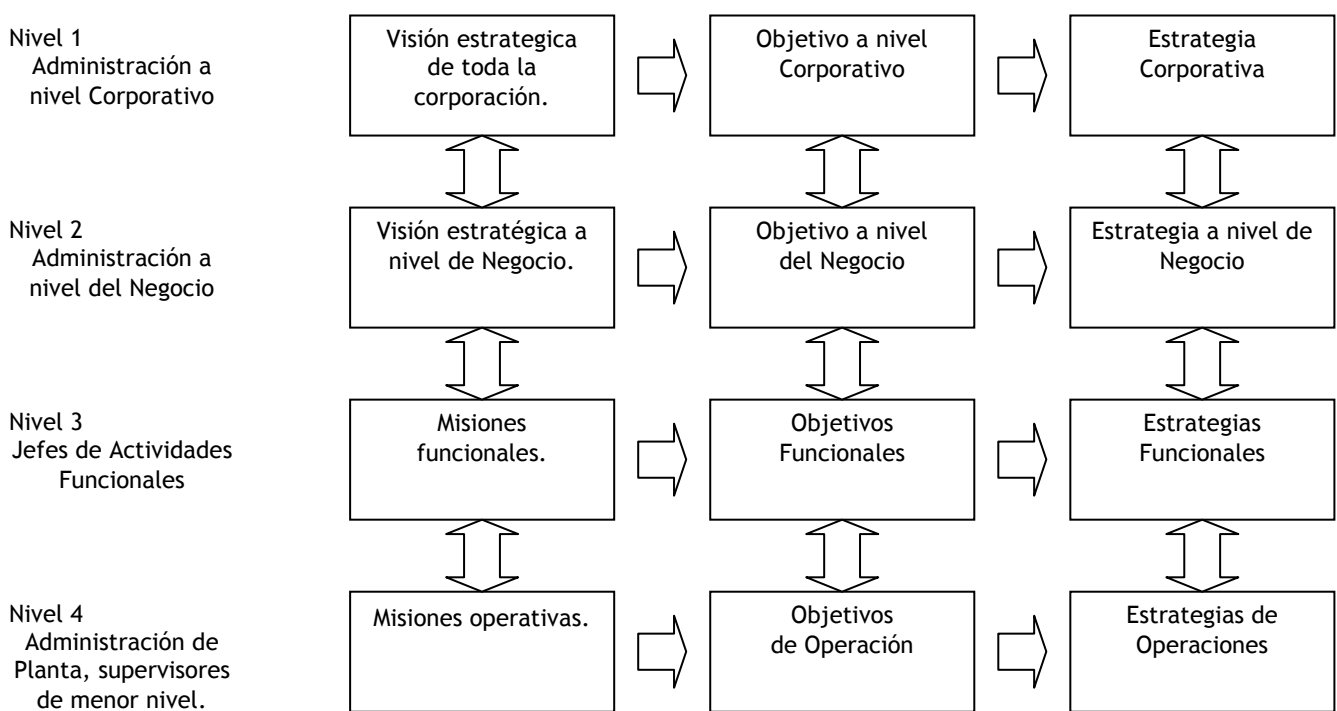
- Conformar respuestas a los cambios de la industria y de las condiciones competitivas de las necesidades y preferencias del cliente, de la economía, etc.
- Crear medidas competitivas para producir una ventaja competitiva sustentable,
- Establecer competencias y capacidades con valor competitivo,
- Unir las iniciativas estratégicas de las áreas funcionales,
- Atender a los aspectos estratégicos que enfrenta la empresa.
 - Medidas planeadas y protectivas para sobrepasar a los rivales,
 - Respuestas a las condiciones cambiantes,
 - Alcance de la cobertura geográfica,
 - Asociación de colaboración y alianzas estratégicas,
 - Esfuerzos por obtener una ventaja competitiva,
 - Estrategias funcionales (estrategia de administración de la cadena de suministros, estrategia de manufacturas, estrategia de mercadotecnia, estrategia de RRHH, Estrategia de RyD (responsabilidad y desarrollo??))

ESTRATEGIAS FUNCIONALES: son planes e acción para una actividad funcional, proceso de negocio o departamento clave dentro de un negocio. Habrá tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga.

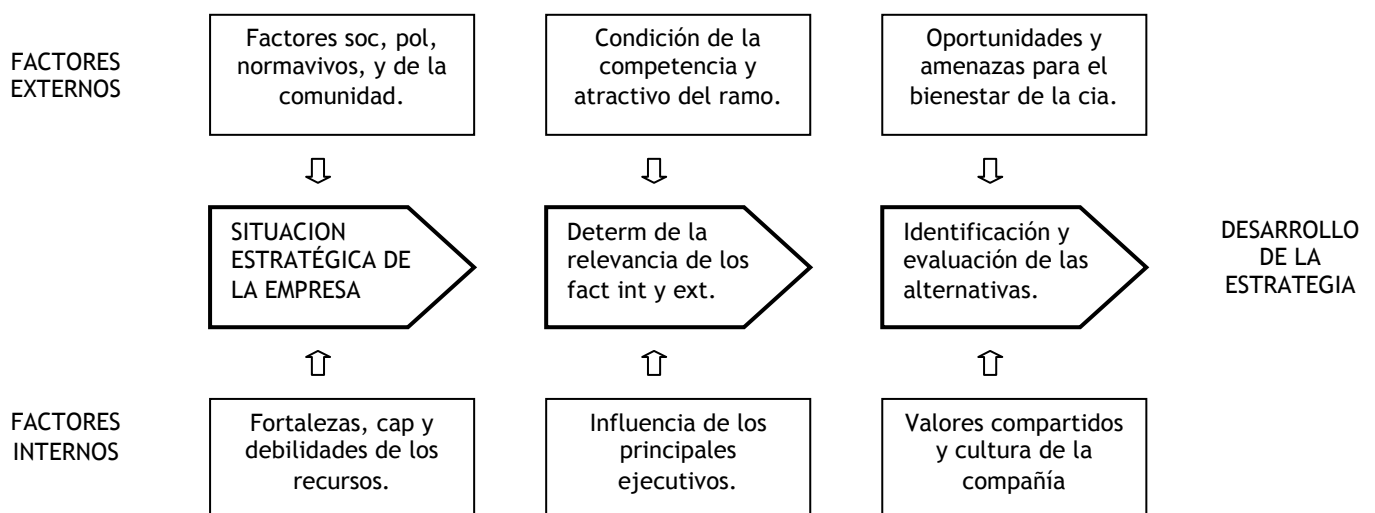
Implica:

- Detallar como se administrarán las actividades clave,
- Respalda la estrategia de negocio,
- Especificar cómo se alcanzaran los objetivos funcionales.

ESTRATEGIA DE OPERACIONES: tratan sobre iniciativas y enfoques estratégicos mas limitados para la administración de las unidades de operación clave y por manejar las tareas de operación coidianas que tienen un significado estratégico. Añaden un mayor grado de detalle a las otras estrategias.



FACTORES QUE DETERMINAN LA ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA:



Factores sociales, políticos normativos y de la comunidad: presiones de grupos con intereses especiales, preocupación por salud, nutrición, consumo de alcohol, drogas, hostigamiento sexual, cierre de plantas, ascenso o descenso de las tasas de interés, condiciones económicas.

Responsabilidad social corporativa: realizar actividades dentro de los fines éticos y de interés público, responder positivamente a las prioridades y expectativas sociales que surjan, equilibrar intereses de acciones y de la sociedad en su conjunto.

Condiciones competitivas y atractivo del negocio: la estrategia debe tener en cuenta:

- Cuáles son las últimas acciones de los competidores,
- Cuales son los cambios en la economía,
- Cuales son las cambiantes necesidades y expectativas del consumidor,
- Cuales son las nuevas tecnologías,
- Cual es el crecimiento del mercado regular.

Oportunidades y amenazas de una empresa: para que la estrategia tenga éxito debe:

- Estar bien adaptada para asegurar el mejor aprovechamiento de las oportunidades,
- Ayudar a contrarrestar las amenazas.

Fortalezas, competencias y habilidades competitivas de una empresa: debe ser capaz de adquirir los recursos y competencias para ejecutar la estrategia elegida. Las diferencias en cuanto a recursos, la falta de habilidades y las debilidades en la posición competitiva hacen arriesgado el emprender ciertas estrategias riesgosas.

Ambiciones, filosofía y ética de los ejecutivos clave: ambiciones, valores, filosofía de negocio, actitudes hacia el riesgo, creencias éticas personales, etc.

Valores compartidos y cultura de la compañía: con frecuencia los valores y la cultura dan forma a las acciones estratégicas que una compañía tomará en consideración o rechazará. Suele resultar imprudente que una empresa emprenda acciones estratégicas en conflicto con su cultura y los valores ampliamente compartidos por los administradores y empleados.

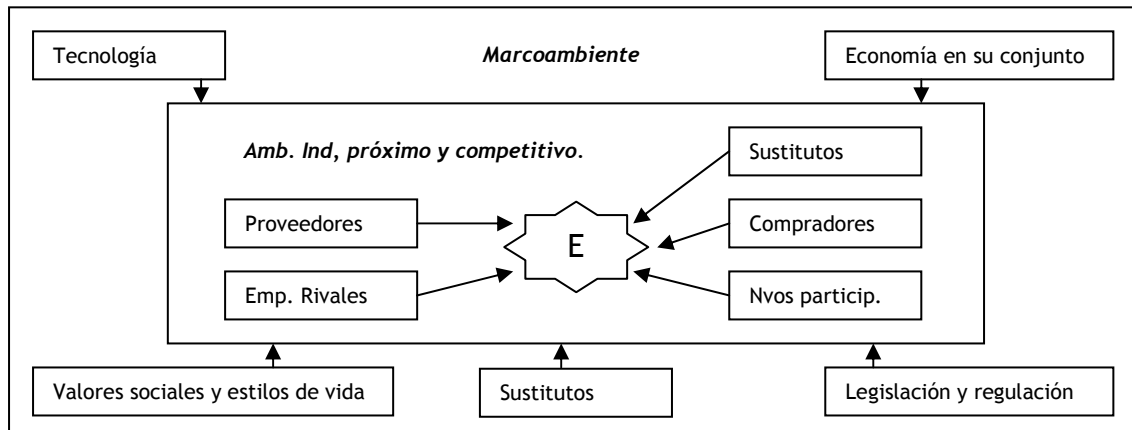
Responsabilidad ética de un empleado para con grupos que componen la cia:

- Propietarios o accionistas: esperan recuperen según su inversión.
- Empleados: esperan respeto por su valía y dedican sus energías a la empresa.
- Clientes: esperan un vendedor que les proporcione un producto seguro y confiable.
- Comunidad: espera q las empresas de su entorno se comporten como buenos ciudadanos.

PRUEBAS PARA UNA ESTRATEGIA EXITOSA:

- **Prueba del ajuste:** ¿qué tanto se ajusta la estrategia a la situación de la empresa?
- **Prueba de la ventaja competitiva:** ¿conduce hacia una?
- **Prueba del desempeño:** ¿mejora el desempeño de la compañía?

UNIDAD III



ANÁLISIS DEL ENTORNO:

Para la estrategia se requiere combinar dos análisis fundamentales: el análisis externo, (de las condiciones competitivas y la industria) y el análisis interno (de las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y posición de mercado).

Industria: es un grupo de empresas cuyos productos tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores. Los límites del sector industrial están determinados por la percepción del cliente e cuanto a cuales son los productos y servicios que podrían cumplir la misma necesidad. Las características económicas y las condiciones competitivas difieren de una industria a la otra, y eso hace que sean más o menos atractivas.

Atractivo del sector industrial: las características económicas y las condiciones competitivas de una industria, así como la forma en la cual se espera que varíen determina los futuros prospectos de utilidad, los cuales serán malos, aceptables o excelentes.

El carácter económico de cada sector industrial varía en función a una serie de factores:

1. Volumen general y tasa de crecimiento del mercado,
2. Ritmo del cambio tecnológico,
3. Fronteras geográficas del mercado,
4. N° y tamaño de los compradores y vendedores,
5. Productos ofrecidos: idénticos o muy diferenciados,
6. Impacto de las economías de escala en los costos,
7. Canales de distribución empleados.

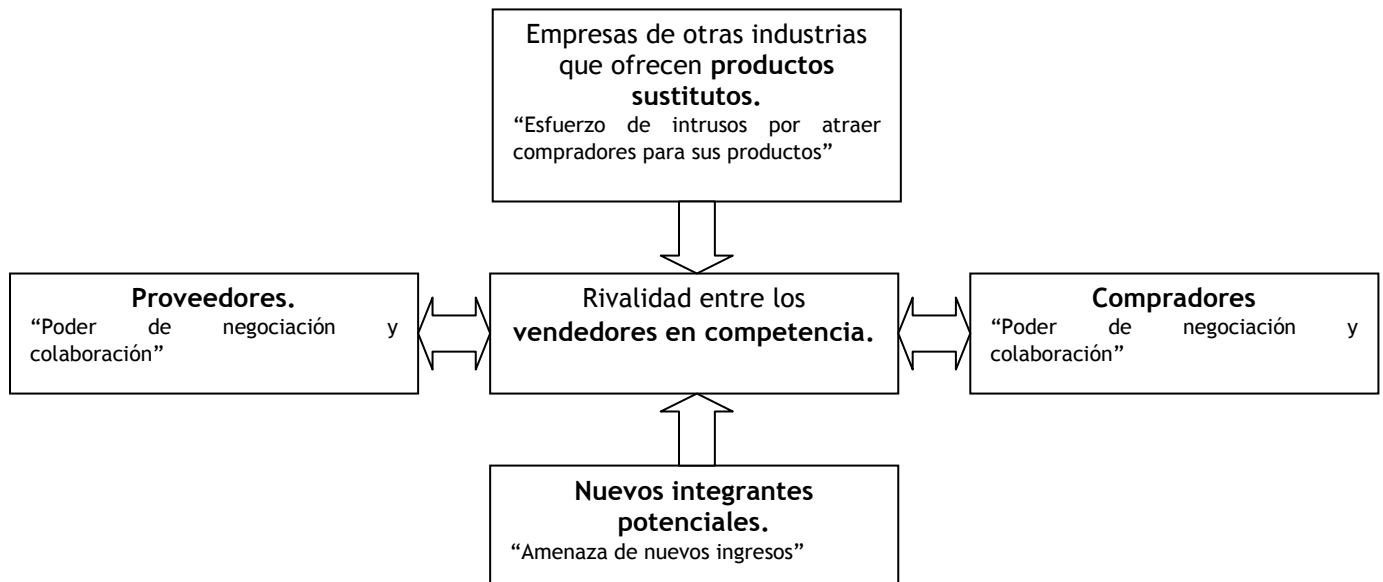
Análisis estructural del sector industrial o análisis competitivo y de la industria: Conjunto de herramientas, conceptos y técnicas para lograr una evaluación clara sobre las características clave de la industria, las posibilidades de mercado, las estrategias de las compañías rivales, las claves para el éxito competitivo y la perspectiva de utilidades de la industria.

Características económicas dominantes del sector:

- Grado de diferenciación de los productos ofrecidos,
- Economías de escala logradas por las compañías,
- Relevancia de la ubicación y hacinamiento competitivo,
- Efecto de la curva de experiencia y del aprendizaje sobre el precio de las unidades,

- Incidencia de los índices de utilización de la capacidad para el logro de la eficiencia de producción a bajo costo,
- Requerimientos de calidad y facilidad de ingreso y salida,
- Rendimiento de la industria en relación a lo normal.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS: es un instrumento para diagnosticar de manera sintética las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar las fortalezas e importancia de cada una de ellas.



1) *Antagonismo entre vendedores rivales:* la intensidad de rivalidad entre los vendedores se da en función de la vigorosidad de las tácticas comerciales. La estrategia que la empresa elija debe apuntar a generar una ventaja competitiva en relación con los rivales y a reforzar su presencia ante los compradores.

La estrategia adoptada por una empresa generará una respuesta en sus rivales de igual o mayor magnitud. Eso hace que la rivalidad sea “dinámica y que el panorama competitivo actual cambie constantemente.

- Factores determinantes del ritmo de cambio de la rivalidad: la rivalidad aumenta cuando:
 1. aumenta el número de competidores y estos se asemejan más entre sí respecto a su tamaño capacidad,
 2. la demanda del producto aumenta lentamente,
 3. las condiciones de la industria tientan a los competidores a emplear reducciones de precios y otras armas competitivas con el fin de aumentar el volumen por unidad,
 4. no le resulta oneroso al cliente cambiar de marca,
 5. uno o más competidores se sienten descontentos con su posición de mercado y toman medidas para mejorarle los costos a sus rivales,
 6. es más peligroso salir de un negocio que permanecer en él y competir,

7. poderosas compañías ajenas a una industria adquieren competidores débiles e inician medidas agresivas y bien fundamentadas con el fin de transformar las empresas recién adquiridas en importantes actores del mercado,
 8. la rentabilidad aumenta en proporción a los rendimientos de una medida estratégica,
 9. la rentabilidad es volátil e impredecible mientras mas diversificados sean los competidores en término de sus visiones, propósitos estratégicos, objetivos, estrategias, recursos y países de origen.
- *Rivalidad despiadada o brutal*: cuando se involucran en prolongadas guerras de precios o cuando suelen utilizar otras tácticas agresivas que son naturalmente destructivas de la rentabilidad.
 - *Rivalidad ... o fuerte*: frecuentes ataques y contraataques, márgenes de utilidad decrecientes de modo drástico.
 - *Rivalidad moderada*: los vendedores se muestran activos en la utilización de las diversas armas de competencia, aunque continúan teniendo ganancias aceptables.
 - *Rivalidad débil*: la mayoría de las empresas de la industria están relativamente satisfechas con su crecimiento, muy rara vez llevan a cabo intentos concretos de ampliar su porción de mercado.

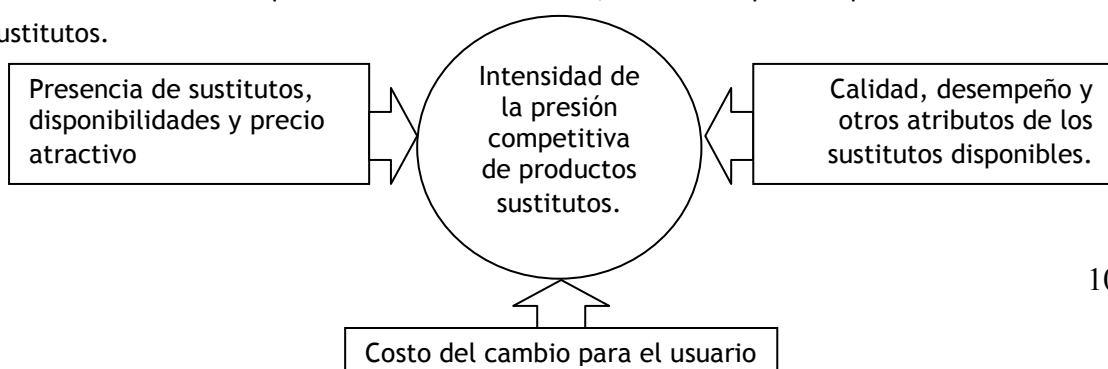
2) *Ingreso potencial de los nuevos competidores*: la amenaza de ingreso de nuevos competidores en un mercado particular depende de dos factores: las barreras de ingreso y la reacción esperada de las empresas afectadas por el nuevo ingreso.

- Barreras de ingreso: economías de escala, desventaja de costos y recursos independientemente del tamaño, efecto de la curva de aprendizaje y la experiencia, incapacidad de igualar los conocimientos tecnológicos y especializados de las empresas ya existentes en la industria, preferencias de marca y lealtad del cliente, requerimiento de capacitación, acceso a los canales de distribución, políticas reguladoras, aranceles y restricciones de comercio internacional.

Que las barreras para el ingreso se consideren altas o bajas depende de los recursos y las competencias que posea el grupo de nuevos integrantes potenciales.

- La amenaza de ingreso es mayor cuando las barreras son pocas, hay un considerable grupo de candidatos, las empresas establecidas no pueden o no están dispuestas a combatir con energía los esfuerzos de una recién llegada por lograr una posición en el mercado y cuando el competidor potencial podría esperar obtener utilidades atractivas.

3) *Presiones competitivas de productos sustitutos*: se da cuando las empresas de una industria están en estrecha competencia con las de otra, debido a que sus productos son buenos sustitutos.



4) *Poder negociados del proveedor*: que las relaciones entre proveedor y vendedor se conviertan en una fuerza competitiva fuerte o débil depende en igual medida de que los proveedores puedan ejercer a su favor suficiente poder de negociación para influir en los términos y condiciones del suministro y el grado de colaboración que existe entre ellos.

- Un proveedor tiene mayor facultad de coacción sobre las negociaciones cuanto más difícil o costoso sea para los usuarios cambiar a proveedores alternativos.
- Mientras más factible sea la amenaza de la integración hacia atrás en el negocio del proveedor, más fuerza tienen los usuarios para negociar.

5) *Poder negociador de los compradores*: los compradores son una fuerza competitiva poderosa cuando pueden ejercer poder de negociación en los términos y condiciones de las ventas. Las compras en grandes cantidades le proporcionan a un comprador mayor fuerza.

Otros factores que le generan fuerza son: bajos costos de cambio de marca de proveedor, bajo número de compradores, gran importancia de un cliente para un proveedor, alto nivel de información en los compradores, con respecto a los productos existentes, los precios y los costos del vendedor.

Los compradores generalmente tienen poco poder de negociación cuando compran de una manera esporádica o en pequeñas cantidades.

La estrategia competitiva de una compañía es cada vez más efectiva a medida que proporciona una buena defensa contra las 5 fuerzas competitivas, transforma los precios competitivos a favor de la compañía y ayuda a crear una ventaja competitiva sustentable.

Fuerzas Impulsoras: tendencias y nuevos avances que se producen en la industria de forma gradual o rápidamente cambios que requerirán respuestas estratégicas de la empresa:

- Internet y las nuevas oportunidades y amenazas que el comercio electrónico provee,
- globalización,
- cambios en el índice de crecimiento a largo plazo que la industria provee,
- cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan,
- innovación del producto,
- ingreso o salida de empresas principales, difusión de conocimientos técnicos y prácticos entre más empresas en más países,
- cambios en el costo y la eficiencia,
- creciente preferencia del consumidor por productos diferenciados en vez de un producto genérico,
- influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno,
- preocupaciones, actitudes y cambios en el estilo de vida de la sociedad,
- disminución en la incertidumbre y en el riesgo de los negocios.

Se debe separar los factores relevantes de los que no lo son tanto.

Seguimiento del entorno empresarial: estudio e interpretación del alcance de los acontecimientos sociales, económicos, políticos, etc. en un esfuerzo por detectar las tendencias y condiciones nascentes que se podrían convertir en fuerzas impulsoras.

MAPEO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS: técnica para mostrar la posición competitiva que ocupan las empresas rivales en la industria. (el grupo estratégico se compone de las empresas rivales con enfoques y posiciones competitivas similares en el mismo mercado).

Procedimiento para elaborarlo:

1. Identificar las características competitivas que diferencian a las empresas en la industria.
 2. Definir un mapa empleando dos variables del punto 1.
 3. Agrupar a las empresas que tengan estrategias similares dentro del grupo estratégico.
 4. Trazar círculos alrededor de cada grupo estratégico, proporcionales a la participación respectiva de ingresos por ventas totales de la industria del grupo.
- Se debe identificar si las fuerzas impulsoras y las presiones competitivas de la industria favorecen a algunos grupos y perjudican a otros.
 - Incremento en el potencial de utilidades de los grupos estratégicos en función de las fortalezas y debilidades competitivas de cada posición de mercado del grupo.
 - Cercanía de los grupos (mayor cercanía implica mayor rivalidad competitiva).

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO: aspectos que afectan mas las capacidades de los miembros de la industria para prosperar en el mercado. Elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negociación que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que finalmente significa el éxito o fracaso competitivo.

- Considerar cuales son los FCE durante la concepción de la estrategia significa una oportunidad excepcional para lograr una ventaja competitiva sostenible.

ATRACTIVO ACUTAL Y FUTURO DE LA INDUSTRIA: es el resultado final del análisis competitivo y de la industria. Es la síntesis de los análisis anteriores.

Si las perspectivas totales de utilidad de una industria son superiores al promedio, se puede considerar atractiva.

UNIDAD IV

ANÁLISIS DE SITUACION: (análisis externo, del macroambiente) conjunto de técnicas y metodologías que usan las empresas para medir sus capacidades de recursos, su posición de costo relativa, su fortaleza competitiva para posteriormente compararlo con sus rivales. Prepara el terreno para equipar la estrategia tanto a las circunstancias de su mercado externo como a sus recursos internos y a sus capacidades competitivas.

Involucra:

- | | | |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Análisis de la performance estratégica2. Análisis FODA3. Análisis y comparación de los precios y estructura de costos4. Determinación de la posición competitiva De la empresa | } | <ol style="list-style-type: none">5. Síntesis: definición de agenda de temas estratégicos. |
|--|---|--|

1. ANÁLISIS DE LA PERFORMANCE ESTRATÉGICA:

(cualitativo) estrategia competitiva genérica según la ventaja competitiva que busca.

| | | |
|--------------------|---|---|
| PORTER | Líder en Costos | Líder en diferenciación |
| Mercado amplio | Estrategia de liderazgo total en costos prov de bajo costo | Estrategia de liderazgo total en diferenciación amplia |
| Mercado Segmentado | Estrategia enfocada en costos | Estrategia enfocada en diferenciación |

Estrategia del proveedor con mejor costo
est hibrida: mejor relac precio valor

- Esfera de acciones competitivas de la empresa dentro de la industria. [etapas dentro de la cadena de producto-distribución, cobertura geográfica del mercado, tamaño y campos del cliente.]

(cuantitativo) indicadores económico-financieros

- Revisión de objetivos estratégicos alcanzados,
- Revisión de otros objetivos y comparación con el promedio del sector industrial.

| | | | |
|----------|----------|------------------------|------------------------|
| ANSOFF | | Productos | |
| | | Actuales | Nuevos |
| Mercados | Actuales | Penetración de Mercado | Desarrollo de Producto |
| | Nuevos | Desarrollo de Mercado | Diversificación |

2. ANÁLISIS FODA: se basa en que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre las capacidades de recursos de la organización (equilibrio entre fortalezas y debilidades de los recursos) y su situación externa (oportunidades y amenazas).

- **Fortalezas:** algo en lo cual es competente una compañía o una característica que le proporcione una competitividad mejorada.

Orígenes: habilidades y conocimientos específicos, recursos que se agrupan con el fin de crear una capacidad competitiva (innovación continua del producto).

- Habilidades:

- Habilidad o pericia importante

- Capacidad competitiva (plazos cortos de desarrollo para llevar nuevos productos al mercado)
- Logros o atributos que coloquen a la empresa en una posición de ventaja en el mercado
- Alianzas o emprendimientos cooperativos (según cada proveedor)
 - o Activos:
 - Activos físicos valiosos (ubicación atractiva de inmuebles)
 - Activos humanos valiosos
 - Activos organizacionales valiosos (tecnologías patentadas, base de clientes leales)
 - Activos intangibles valiosos (marca)
- **Debilidades:** carencia de la compañía, bajo desempeño o condición que la coloca en desventaja. Se puede relacionar con deficiencia en habilidades, carencia de activos o capacidades competitivas ausentes o débiles.
 - o Competitividad de una empresa: conjunto de habilidades, conocimientos prácticos, recursos y tecnologías. Es producto de la experiencia y el aprendizaje para obtener una verdadera destreza. Se convierte en una capacidad competitiva cuando los clientes juzgan que es valiosa y beneficiosa, cuando ayuda a diferenciar a una empresa de sus competidoras, o mejora su competitividad. Algunas solamente permiten sobrevivir debido a que son comunes en la mayoría de los rivales, en tanto que otras encierran el potencial para transformar la base de la competencia ya que son únicas.
 - o Competencia central: capacidad de desempeñar en forma óptima una actividad fundamental para la competitividad y rentabilidad de la empresa (suelen radicarse en su personal y en su capacidad intelectual) (puede considerársela una fortaleza y un recurso de la compañía).
 - o Competencia distintiva: actividad importante que una compañía desempeña bien en comparación a sus competidores. Una competencia central se convierte en una base para la ventaja competitiva solamente cuando es una ventaja distintiva.

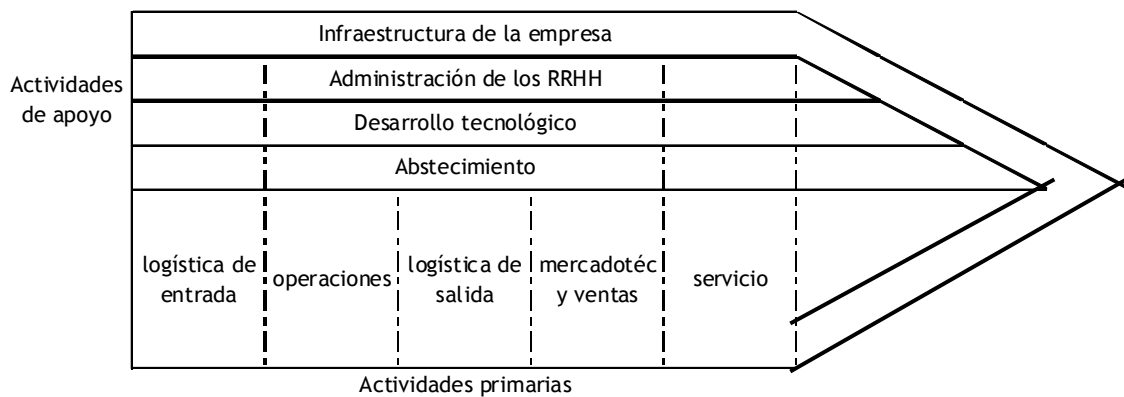
Las diferencias en los recursos de una compañía son una razón importante por la cual algunas son más rentables. Para que un recurso se considere base de una ventaja competitiva sostenible debe pasar por cuatro pruebas de valor competitivo:

- I. ¿Es difícil imitarlo?
 - II. ¿Cuánto tiempo dura el recurso?
 - III. ¿Es realmente superior desde el punto de vista competitivo?
 - IV. ¿Se puede ver superado por los diferentes recursos o capacidades de los rivales?
- **Oportunidades:** aquellas que ofrecen facilidades importantes para un crecimiento rentable. Aquellas donde una empresa tiene el mayor potencial de adquirir una ventaja competitiva y las que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales de la compañía.

- **Amenazas:** pueden surgir por aparición de mejores y más económicas tecnologías, ingreso de competidores de bajos costos en el mercado, cambios demográficos desfavorables, etc.

Evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa implica llegar a concluir sobre: la forma en que la estrategia puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de sus oportunidades de mercado y que tan urgente es corregir una debilidad de recursos particulares y protegerse contra amenazas externas concretas.

3. **ANÁLISIS DEL COSTO ESTRATÉGICO DE LAS CADENAS DE VALOR:** consiste en comparar los costos unitarios de una compañía con los de las competidoras clave, actividad por actividad. Esto revelará cuáles actividades internas son el origen de una ventaja o desventaja de costos. La principal herramienta es la cadena de valor, la cual identifica las actividades, funciones y procesos de negocios separados, las cuales se llevan a cabo a la hora de diseñar, producir, comercializar y respaldar un producto o servicio.



*Margen: valor entregado al cliente que debe ser superior al costo del producto.

- Las actividades de la cadena de valor surgen a partir de la concepción del negocio durante el proceso de administración estratégica. Llevarlas adelante implica incurrir en costos y limitar los activos disponibles (costos de oportunidad). Los costos estimados de estas actividades de valor surgen durante la presupuestación que luego se verifica en el control presupuestario.

Con mucha frecuencia las actividades se relacionan de tal forma que el modo en que se desempeña una influye en los costos de otras.

- La evolución de la competitividad de una empresa requiere el *análisis del sistema de valor* en el que se refleja el grado de integración y el tipo de relación que mantiene con proveedores y clientes.

ABC Costing: es la determinación de los costos en base a la actividad. Implica la definición de categorías de gastos basados en las actividades específicas que se desempeñan para después asignar cada costo a la actividad responsable de crearlo.

- Identificar las actividades principales de la cadena de valor,
- Desglosar los costos contables departamentales en los costos de desempeño de actividades específicas,

- Definir categorías de gastos basados en las actividades específicas que se desempeñen,
- Asignar costo a la actividad específica responsable de crearlo,
- (Calcular los costos estimativos en actividades significativamente competitivas de las cadenas de valor de los proveedores y clientes.
- Finalmente se busca comparar la posición de costos de la empresa con la de sus rivales para lo que se deben estimar los costos de las actividades de los rivales.

Benchmarking: es una herramienta que permite a una compañía determinar si la forma en la cual desempeña ciertas funciones y actividades representa una de las “meores prácticas de la industria”, teniendo en cuenta tanto el costo como la efectividad.

- Objetivo: identificar las mejores prácticas en el desempeño de una actividad, aprender la forma en la que otras empresas logran realmente costos mas bajos o mejores sepultados y emprender acciones para adaptar estas mejoras prácticas a la compañía y mejorar su propia actividad interna y su competitividad en costos.
 - Opciones para lograr una estrategia competitiva en costos: las acciones estratégicas para eliminar una desventaja de costos deben vincular cada parte de la cadena de valor ampliada donde se originan las diferencias en costos.
- 1) En la CV del proveedor: negociar precios, colaborar en diseño y especificaciones del producto, integrarse hacia atrás, reducir costos en otra parte de la cadena de valor para compensar.
 - 2) En la propia CV de la compañía: mejores prácticas en actividades de alto costo, eliminar actividades y renovar la cadena de valor, desarrollar actividades en áreas geográficas mas favorables, ahorrar en otras actividades y etapas.
 - 3) En la CV del canal: presionar para que disminuyan sus márgenes, colaborar para disminuir costos conjuntamente, integrarse hacia delante, compensar con menores costos en otras áreas.
- Obteniendo ventajas competitivas: la forma en que una compañía administra sus actividades de valor en realción con sus competidores, le da la posibiidad de desarrollar competencias y capacidades valiosas para convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

Es mas probable obtener una ventaja competitiva a partir de sus competencias y capacidades críticas para el éxito en el mercado y satisfacción de sus clientes que la diferencian de la competencia, que de sus productos y servicios diferenciados.

4. **EVALUACIÓN SISTEMÁTICA DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA:** es una evaluación complementaria y más amplia de la posición y fortalezas competitivas de una empresa. Es necesaria ésta evaluación ante la posibilidad de cambios en la posición competitiva de la empresa, ante la existencia de diferentes ambientes factores claves del éxito de la industria, ante la existencia de ventajas competitivas en la empresa y sus

competidores y ante la existencia de presiones competitivas derivadas de las fuerzas competitivas que pujan el sector.

Es de tipo cuantitativo y evalúa si la empresa ostenta una posición poderosa o débil con respecto a sus rivales en los diferentes factores clave del éxito del sector, así como en cada capacidad y recurso.

- Pasos para lograrlo:
 - I. Listar los factores claves para el éxito de la industria y de las condiciones más significativas de la ventaja/desventaja competitiva,
 - II. Calificar a la empresa y a sus rivales de acuerdo con cada factor,
 - III. Sumar las calificaciones de la fortaleza individual con el fin de obtener una medida general de la fortaleza competitiva para cada competidor,
 - IV. Concluir sobre el tamaño y grado de ventaja/desventaja competitiva neta de la empresa.

(existe también el análisis ponderado que es conceptualmente más poderoso)

- Las condiciones de la fortaleza competitiva total indican la manera en que los factores se conjugan y si la compañía se encuentra en una posición de ventaja/desventaja en comparación con el rival.
- La empresa debería tratar de transformar sus fortalezas competitivas en una ventaja competitiva sustentable.
- Debería también tomar acciones estratégicas a fin de protegerse de sus debilidades competitivas.
- La empresa puede detectar en que puntos son fuertes y en que puntos son débiles sus competencias y aprovechar esas situaciones.

5. SÍNTESIS DE ANÁLISIS ANTERIORES PARA DEFINIR TEMAS ESTRATÉGICOS A ABORDAR: con los análisis anteriores se puede armar un *plan de acción estratégica eficaz*: deberá engendrar una estrategia que incluya una forma de enfrentar todos los temas estratégicos que obstaculicen el futuro éxito financiero de competitivo de la empresa.

UNIDAD V

LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS:

| PORTER | | Tipo de ventaja competitiva buscada | |
|---------------------|--------------------|--|--|
| | | Líder en Costos | Líder en diferenciación |
| Objetivo de mercado | Mercado amplio | Estrategia de liderazgo total en costos <small>prov de bajo costo</small> | Estrategia de liderazgo total en diferenciación <small>amplia</small> |
| | Mercado Segmentado | Estrategia enfocada en costos | Estrategia enfocada en diferenciación |

Estrategia del proveedor con mejor costo
est híbrida: mejor relac precio valor

Se relacionan exclusivamente con el plan de acción de la gerencia para competir satisfactoriamente y ofrecer valor superior a los clientes.

1. ESTRATEGIA DEL PROVEEDOR LÍDER EN COSTO: se aplica en mercados con clientes sensibles al precio.

- Objetivo estratégico: costo bajo en relación a la competencia, no el mas bajo posible.

Dos acciones para conseguir utilidad superior:

- a. Vender a precios mas bajos que los competidores (atrae clientes sensibles al P),
- b. Usar la ventaja sobre disminución de precios y aumento del margen de utilidad de cada unidad vendida.

Maneras de obtenerla:

- a. Desempeñar mejor y mas eficientemente que los rivales las actividades de la CV,
- b. Reestructurar la CV para evitar actividades que produzcan costos.

Controlar los impulsores de los costos:

- a. Economías y deseconomías de escala,
- b. Aprendizaje y efectos de la curva de experiencia,
- c. Costos de aportaciones claves de productos,
- d. Establecer vínculos con otras actividades en la compañía o en la CV de la industria
- e. Compartir oportunidades con otras unidades organizacionales o de negocios dentro de la empresa,
- f. Beneficios de la integración vertical frente al outsourcing,
- g. Consideraciones de oportunidades relacionadas con las ventajas y desventajas de ser el primero en actuar,
- h. El porcentaje de utilización de la capacidad,
- i. Oportunidades estratégicas y decisiones de oportunidad.

Claves del éxito para alcanzarla: estudiar detalladamente cada actividad creadora de costos y determinar que incidencia tiene en los costos. En base a esto, buscar la disminución en costos en toda la cadena de valor. Eliminar los pasos que no son esenciales en el trabajo.

¿Cuándo funciona?

- a. Competencia en precios entre los vendedores es vigorosa,
- b. Producto estandarizado o básico que se puede conseguir fácilmente,
- c. Pocas maneras de diferenciar el producto que tengan valor para el cliente,
- d. La mayoría de los compradores utilizan el producto de la misma manera,
- e. Los compradores incurren en costos menores al cambiar de un vendedor a otro,
- f. Hay compradores grandes que tienen poder considerable para negociar y disminuir los precios,
- g. Los recién llegados a la industria usan precios menores de inducción para atraer a los compradores y crear una base de clientes.

2. **ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIACIÓN:** para alcanzar el éxito deben estudiarse detenidamente las necesidades y los comportamientos de los compradores para saber que consideran importante, que creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar. La diferenciación exitosa permite a una compañía:

- Cobrar un precio más alto por su producto,
- Aumentar las ventas unitarias,
- Ganarse la lealtad de los compradores hacia la marca.

La *diferenciación sostenible* tiene que vincularse en general a las competencias centrales, capacidades competitivas únicas y administración superior de las actividades de la CV.

La diferenciación produce una ventaja competitiva más duradera y rentable cuando se basa en la innovación de producto, superioridad técnica, calidad y fiabilidad de los productos, servicio integral a los clientes y capacidades competitivas únicas.

Los gerentes deben entender con precisión las fuentes de diferenciación y los activos que impulsan la singularidad para diseñar una estrategia de diferenciación sólida y evaluar los diferentes enfoques de diferenciación.

Para lograrla:

- 1) Incorporar atributos del producto y características para el usuario que dismiuya los costos totales para el comprador de usar el producto de la compañía.
- 2) Incorporar características que mejoren el desempeño que el comprador obtiene del producto.
- 3) Incorporar características que aumenten la satisfacción del comprador en maneras intangibles.
- 4) Competir con base en las capacidades: entregar valor a los clientes con base en capacidades competitivas que los rivales no poseen o que no pueden darse el lujo de igualarlas.

El aumento de precio que impone esta estrategia implica el conocimiento completo por el cliente da los valores adicionales del producto, de lo contrario fracasa.

¿Cuándo funciona mejor?

- a. Cuando existen unas maneras de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores perciben que esas diferencias tienen valor,
- b. Las necesidades y usos de los compradores son diversas,
- c. Pocos rivales están siguiendo un enfoque de diferenciación parecido,
- d. El cambio tecnológico y la innovación de los productos se producen a ritmo acelerado y la competencia gira en torno de la rápida evolución de las características del producto.

3. **ESTRATEGIA DEL PROVEEDOR CON EL MEJOR COSTO:** aspira a ofrecer a los clientes más valor por su dinero.

- Objetivo estratégico: entregar mayor valor a los clientes, satisfaciendo sus expectativas con respecto a los atributos fundamentales de calidad, servicio, características y desempeño, superando sus expectativas relativas al producto.

En los mercados donde la diversidad de los compradores hace que la diferenciación de los productos sea la norma y donde muchos compradores también son sensibles al precio y valor, ésta estrategia puede ser la mejor opción.

4. ESTRATEGIAS ENFOCADAS: la meta es atender a los compradores del nicho mejor que los rivales. La base de la ventaja competitiva de una empresa con ésta estrategia es:

- 1) Costos menores a los de la competencia para atender el nicho,
- 2) Capacidad de ofrecer a los miembros de un nicho algo que en opinión de éstos sea mas apropiado para satisfacer sus gustos y preferencias únicas.

Casi todos los mercados contienen un segmento de compra dispuesto a pagar un sobreprecio por los artículos más finos disponibles.

¿Cuándo es atractiva?

- a. Cuando el nicho de mercado destino es lo suficientemente grande para ser rentable y ofrece buen potencial de crecimiento,
- b. Cuando los líderes de la industria no consideran que tener presencia en el nicho sea crucial para su éxito,
- c. Cuando es costoso o difícil para los competidores que atienden múltiples nichos crear las capacidades para satisfacer las necesidades especializadas del nicho,
- d. Cuando la industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes,
- e. Cuando hay pocos rivales.

¿Cuáles son los riesgos?

- Que las preferencias y las necesidades de los miembros del nicho se desplacen con el tiempo hacia otros atributos deseados por la mayoría de los compradores.
- Que el segmento sea tan atractivo que atraiga mucha competencia.

ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA:

Las alianzas y arreglos de cooperación ya sea que revalúan a compañías de diferentes partes de la cadena de valor de la industria o de diferentes partes del mundo, son una realidad de la economía mundial.

El creciente uso de las alianzas está cambiando las bases de la competencia en grupos empresariales entre sí.

Alianzas estratégicas: acuerdos de cooperación que son más que tratos normales, pero menos que una fusión o sociedad en participación.

La ventaja competitiva surge cuando una compañía adquiere, por medio de las alianzas, recursos y capacidades valiosas que no podrían haber obtenido por su cuenta y que le dan ventaja sobre sus rivales.

Muchas alianzas fracasan debido a las fricciones y conflictos entre los aliados. Se corre peligro de volverse dependiente de otras compañías en cuanto a la pericia y las capacidades especiales a largo plazo.

ESTRATEGIA DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN:

Son apropiadas en situación en donde las alianzas no bastan para proporcionar acceso a la compañía a los recursos y capacidades necesarias.

La carrera por el liderazgo en el mercado global induce a la fusión con el fin de crear presencia de mercado en aquellos países donde no compiten en la actualidad. (Genera mucha resistencia e implica grandes esfuerzos de coordinación.)

ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL:

Extiende el alcance competitivo de una compañía dentro de una misma industria. Consiste en expandir el campo de actividad de una empresa regresivamente hacia las fuentes de suministro o progresivamente hacia los usuarios finales del producto acabado.

Ventajas: fortalece la posición competitiva de la empresa dado que la integración regresiva:

- Generar ahorro solo cuando el valor necesario es suficientemente grande para captar las mismas economías de escala que los proveedores,
- Puede mejorar sustancialmente las capacidades tecnológicas y darle al pericia necesaria para establecer posibilidades en la industria en el futuro,
- Produce una ventaja competitiva basada en la diferenciación cuando una compañía produce productos de mejor calidad o refuerza de alguna manera el desempeño de su producto final,
- Ahorra la incertidumbre de depender de los proveedores en cuanto a componentes cruciales y disminuye su vulnerabilidad ante proveedores poderosos.

Desventajas:

- Aumenta la inversión de la compañía, lo cual implica aumentar el riesgo de la operación (costo de oportunidad),
- Disminuye la flexibilidad de fabricación, prolongando los plazos que se requieren para llevar a cabo cambios en los diseños y modelos y llevar los nuevos productos al mercado.

ESTRATEGIA DE DESGLOCE Y OUTSOURCING:

Implica la desintegración, el retirarse de ciertas etapas de la CV y depender de proveedores externos.

¿Cuándo conviene?

- a. Cuando especialistas externos realizan una actividad mejor o a un menor costo,
- b. Cuando la actividad no es crucial para que la compañía logre una ventaja competitiva sostenible ni deja un vacío en sus competencias centrales, capacidades o pericias técnicas,

- c. Cuando disminuye el riesgo de exposición de la compañía a la tecnología cambiante o preferencias cambiantes de los compradores,
- d. Cuando racionaliza las operaciones de la compañía de maneras que mejoran la flexibilidad organizacional, disminuye la duración de los ciclos, agiliza la toma de decisiones, y disminuye los costos de coordinación,
- e. Cuando permite a una compañía concentrarse en su negocio central y hacer lo que hace mejor.

USO DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS PARA CONSEGUIR VENTAJAS COMPETITIVAS:

1. Iniciativa para igualar o superar las fortalezas de los competidores: ofensiva cuando a una empresa no le queda más opción que tratar de mermar la ventaja competitiva de un rival fuerte cuando es posible obtener una participación rentable de mercado a costa de los rivales sin importar capacidades o recursos.
2. Iniciativa para sacar provecho de las debilidades de los competidores:
 - Ir tras los clientes de los rivales cuyos productos no son de calidad,
 - Hacer presentaciones especiales de ventas a los clientes de los rivales que ofrecen servicios por debajo de los niveles aceptables,
 - Ofensivas a rivales que tienen menor reconocimiento de marca,
 - Concentrarse en regiones geográficas donde un rival tiene menor participación de mercado,
 - Prestar atención especial a segmentos de compradores que un rival descuida o no está equipado para atender.
3. Iniciar ofensivas simultaneas en muchos frentes: rebajas en precios, más publicidad, introducir productos nuevos, etc., hacen que la competencia desvíe su atención en muchos frentes.
4. Ofensivas evasivas para competir en un terreno menos reñido:
 - Introducir nuevos productos que redefinan el mercado y condiciones de competencia,
 - Lanzar iniciativas para crear posiciones fuertes en sectores donde el rival tiene menor presencia,
 - Crear nuevos segmentos introduciendo productos con atribuciones y características que satisfagan las necesidades de compradores selectos.
5. Ofensiva de guerrilla: apropiarse para contendientes pequeños que no tienen ni recursos ni visibilidad en el mercado para montar un ataque en grupo contra los líderes de la industria.
6. Ofensivas preventivas: actuar antes que nadie para conseguir una posición ventajosa que los rivales no pueden duplicar.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:

1. Bloquear posibilidades abiertas a los competidores,
2. emitir señal de posible represalia para desanimar el ataque.

UNIDAD VI

MAPA ESTRATÉGICO: herramienta que permite representar y visualizar en forma sintética clara, coordinada y consistente la estrategia de la organización.

Elementos: perspectivas, objetivos estratégicos (en conjunto representan una situación óptima deseada en la organización), líneas estratégicas y relación de causalidad.

- Los objetivos deben ser congruentes con la misión-visión.
- En sentido vertical: se agrupan por líneas estratégicas o temas.
- En sentido horizontal: se agrupan por perspectiva.

INDICADORES: son medidas elegidas para monitorear el cumplimiento de de los objetivos organizacionales. Uno puede ser medido por más de un indicador o un conjunto de ellos. Los indicadores permiten medir o valorar el logro o avance de los objetivos.

Por cada uno se debe establecer:

- Nombre: debe ser concreto para poder identificar.
- Forma de cálculo: número, razón o fórmula.
- Unidad: valor en que se expresa el indicador.
- Período: día, mes, acumulación del ejercicio, etc.
- Apertura: forma en que se puede abrir y clasificar la información.
- Frecuencia de actuación: diaria, mensual, etc.
- Meta: base sobre la cual se desean calcular las desviaciones.
- Alarmas: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante.
- Responsabilidad de monitoreo: qué/quién informa si hay desvíos significativos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: herramienta que permite traducir la estrategia y la misión de la empresa en un conjunto de indicadores que miden los objetivos estratégicos, proporcionando la estructura necesaria, para la gestión.

Pasos: 1° Construir el mapa estratégico → 2° Construir el cuadro de indicadores.

PERSPECTIVAS:

- Perspectiva Financiera: los indicadores financieros muestran si la estrategia, su puesta en marcha y ejecución contribuyen a mejorar el mínimo aceptable.

Indicadores: Crecimiento de ingresos, disminución de costos/mejora de productividad, utilización de activos.

- Perspectiva de Cliente: los directivos deben identificar el segmento de clientes y mercado en que compite la unidad de negocio y las medidas de actuación del negocio en esos segmentos.

Medidas genéricas: estrategia bien informada e implementada, comunes a todas las empresas: satisfacción de clientes, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad de clientes, cuota de mercado en segmento.

Indicadores especiales de valor agregado: aquello que la empresa aporta a los clientes del segmento específico:

- Atributos de posicionamiento: calidad, precio, funcionalidad, tiempo.
- Relación con el cliente: servicio, relación.
- Imagen: marcas.
- Perspectiva de Procesos Internos: consiste en identificar procesos críticos internos en que la organización debe ser excelente, para entregar valor a sus clientes, tener éxito y lograr los resultados deseados. Permiten a la unidad de negocio: entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán clientes y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Comprende procesos de:
 - Gestión de operaciones → Fabricación
 - Gestión de innovación → Desarrollo y gestión de nuevos productos
 - Gestión de clientes → marketing, servicios de posventa
 - Gestión de procesos sociales → medio ambiente
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: identificar la infraestructura necesaria para construir y crear mejoras y crecimiento a largo plazo. Se debe invertir en recalificación de empleados, potenciar los sistemas y la tecnología de la información y coordinar procedimientos y rutinas de la organización. Categorías:
 - Competencia estratégica: habilidad y conocimiento de los empleados necesarios para aplicar la estrategia,
 - Tecnología estratégica: SI que apoya la estrategia,
 - Clima para las acciones: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, etc.

UNIDAD VII

PRESUPUESTO: plan detallado en el que figuran explícitas tanto las visiones de ingreso como las necesidades de adquisición y consumo de recursos cuantitativos y financieros para un determinado período de tiempo. Previsión de futuro cuantitativamente en términos monetarios.

Es *interpolado* porque los presupuestos se definen unos a partir de otros, y se van a integrar a fin de año. Como todo plan se puede ir modificando luego de cerrado (se debe ajustar a medida que pasa el tiempo).

| | | |
|--|---|---------------------|
| Balance Inicial → Previsión → Presupuesto Financiero | } | Balance Proyectado. |
| → Presupuesto Económico | | |
| → Presupuesto de Inversión | | |

PLANEAMIENTO: diseñar un futuro deseable y seleccionar o crear las formas de lograrlo dentro de lo posible.

Principios de la planificación:

1. Participativa: integrantes de la organización comprenden como su comportamiento puede afectar y mejorar el desempeño del conjunto.
2. Continuidad: los planes deben validarse y trabajarse continuamente monitoreando su mantenimiento o cambio y como adaptarse a tales cambios.

3. Holística: coordinación entre las áreas y luego la integración de las partes de todos los niveles e un plan integrado.

PRESUPUESTO INTEGRADO:

- Plan de acciones de la empresa con una extensión normal de un año desagregada en períodos mensuales para la posterior etapa de control presupuestario.
- Conjunción de todos los presupuestos de una manera coordinada, en el que se encuentran expresados cuantitativamente los objetivos de todas las áreas de la empresa con la consiguiente atribución de responsabilidades.

Tiene:

- Integración vertical: se tiene en cuenta el aspecto jerárquico,
- Integración horizontal o temporal: es acorde a la estructura de la organización funcional y el plan de cuentas general de la empresa, lo que permite que el control presupuestario se efectúe directamente mediante confrontaciones entre las cifras presupuestadas y reales.

Condiciones necesarias para su puesta en marcha:

- Dirección superior: involucrada en el sistema presup. y comprensión de la metodología.
- Estructura: con clara asignación de responsabilidades.
- Sistema de información: involucrado con el planeamiento estratégico.
- Sectores intervinientes: conocer el sistema y comprender objetivos, responsabilidades, normas de funcionamiento, y características del control de desvíos.
- Sistema contable: debe tener en cuenta la asignación de responsabilidades y de crear un plan de cuentas que iguale los subsistemas presupuestarios. Debe mantener las registraciones al día.
- Determinación de horizontes de tiempo y fijación de pautas para contextos inflacionarios.

Ventajas de su uso:

- Exige contar con un marco de objetivos, políticas y estrategias.
- Exige y clarifica la asignación de responsabilidades.
- Exige la coordinación de operaciones de todos los sectores.
- Exige llevar un sistema contable adecuadamente estructurado y registraciones al día.
- Promueve la comunicación a los niveles inferiores de las políticas básicas.
- Obliga a optimizar el uso de materiales, MOD y bienes de cambio.
- Libera tiempo de los ejecutivos.
- Permite ver el grado de cumplimiento de las metas establecidas.

La coordinación del sistema: el sistema presupuestario es eficiente cuando hay coordinación entre todos los sectores, entre la programación y el control, el control y las decisiones y la comprobación de la ejecución de las operaciones planificadas.

La presupuestación exige que los objetivos a largo plazo estén claramente definidos y debería compatibilizarse con el sistema de planeamiento a largo plazo.

El *presupuesto de explotación* parte del presupuesto general donde se establecen las previsiones de aquellas partes de la empresa que están directamente relacionadas con la operatoria de la empresa. Incluye:

- Presupuesto de ventas,
 - Presupuesto de compras,
 - Presupuesto de inventarios finales,
 - Presupuesto de costo de ventas,
 - Presupuesto de gastos de explotación.
- } Estado de Rdos Proyectado.

El *presupuesto financiero* es el *presupuesto de tesorería* que refleja todas las entradas y salidas de dinero por cualquier concepto. Sirve para determinar las posibles necesidades financieras.

PRESUPUESTO BASE CERO: es una metodología de planeamiento y presupuestación que trata de reevaluar todos los programas y gastos de una organización. Es una herramienta clave para la toma de decisiones. Proporciona información detallada sobre los recursos económicos que son necesarios para lograr los resultados deseados, evitando la duplicidad de esfuerzos. También identifica los paquetes de decisiones y los clasifica según su orden de importancia, mediante un análisis de costo-beneficio (requiere detalle de las justificaciones de las erogaciones a partir de su origen y no de como varía en base a presupuestos anteriores).

El presupuesto base cero se puede aplicar en funciones administrativas, de comercialización y de fabricación, pero no puede ser aplicado en MOD, materiales y gastos fijos indirectos.

Etapas para su elaboración:

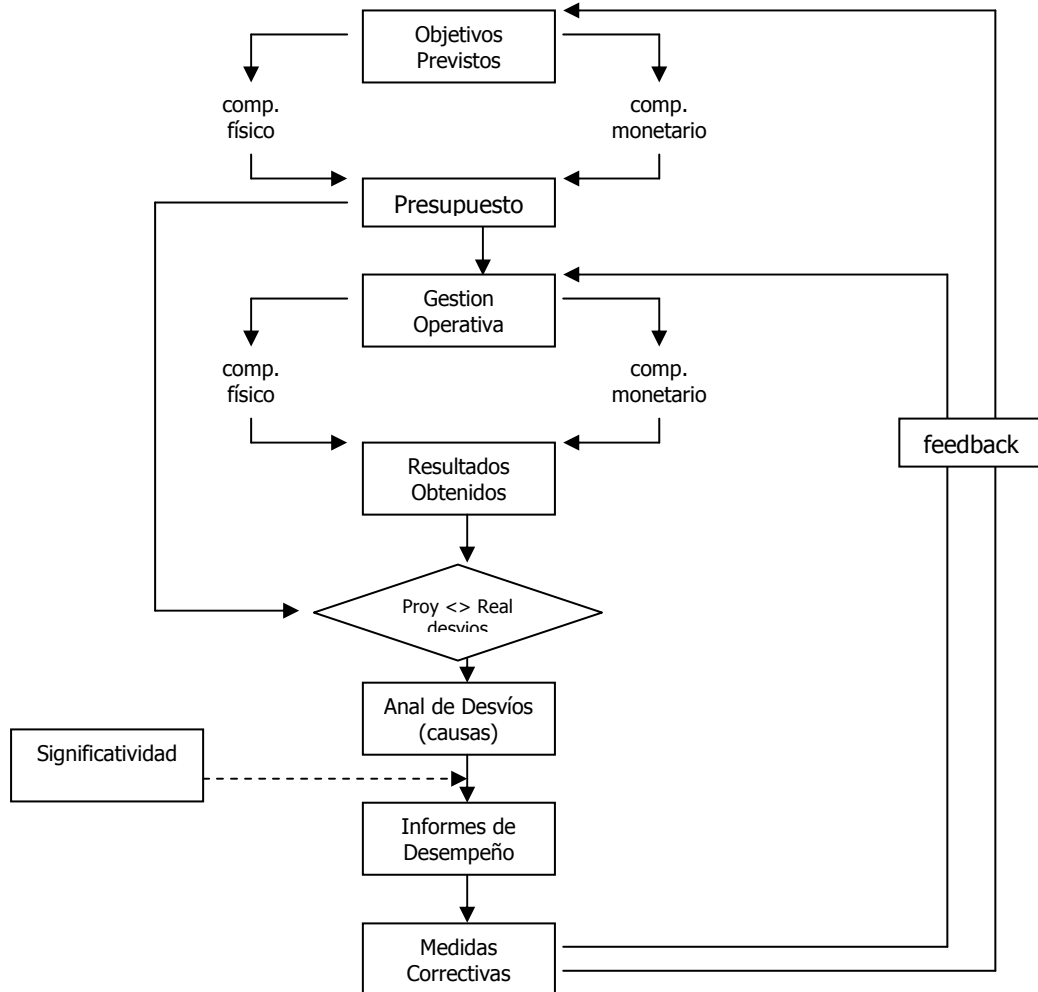
- Identificar *unidades de decisión*: actividades sobre las cuales se van a tomar decisiones respecto como llevarlas a cabo, resultados que se quieren alcanzar, recursos a utilizar y los costos de cada alternativa.
- Elaborar los *paquetes de decisión* para cada unidad de decisión: puede haber más de un paquete por unidad.
 - Descripción y evaluación de cada una de las decisiones para que los directivos las estudien y puedan decidir fundamentadamente.
 - Decisiones que se toman respecto a cada uno de los paquetes de decisiones
 1. Eliminación: suprimir la operación si no se aprueba algún paquete de decisión.
 2. Disminución del nivel: disminuye el nivel de financiamiento solo si se aprueba el paquete de nivel mínimo.
 3. Nivel actual: mantener el mismo nivel de esfuerzo si se aprueba el nivel mínimo y uno o dos niveles de incremento hasta el nivel actual.
 4. Incrementos a los niveles: aumentan los niveles de financiamiento.

Nivel de esfuerzo mínimo: es el nivel crítico, aquél por debajo del cual es mejor eliminar la actividad que prestarla ineficientemente.

- *Procesos de jerarquización:* con los paquetes clasificados por órdenes de prioridades, la dirección puede revisar los presupuestos en forma continua, modificando el nivel del corte en cualquier clasificación o en todas.
- *Elaboración de los presupuestos determinados:* los paquetes son devueltos a los gerentes para que preparen sus presupuestos.

UNIDAD VIII

ESQUEMA FUNCIONAL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO:



SECUENCIA GLOBAL DE LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO:

1. Análisis del contexto económico.
2. Fijación de políticas y objetivos.
3. Cronograma, preparación y distribución.
4. definición de pautas macroeconómicas.
5. (en función del paso 4) Definición de pautas microeconómicas.
6. Presupuesto tentativo en moneda fija y emitiendo el Estado de Resultados global del período.
7. Análisis, modificación y aprobación del pre-presupuesto anterior.

8. Presupuesto definido en moneda constante y aplicando pautas determinadas.
9. Estudio, modificación y aprobación del presupuesto definitivo.
10. Elaboración final del presupuesto definitivo.
11. Presentación para se aprobado en la dirección.
12. distribución y puesta en marcha por los sectores responsables.

PRESUPUESTACIÓN ECONÓMICA Y SUS DERIVADOS:

Se compone de:

Presupuesto de *ventas*: a cargo del área de comercialización.

Presupuesto de *producción*: a cargo del área de producción.

Presupuesto de *insumo de MP*.

Presupuesto de *MOD*.

Presupuesto de *Carga Fabril*.

Presupuesto de *costo de ventas*.

Presupuesto de *costos de comercialización*.

Presupuesto de *costos de Administración*.

Presupuesto de *costos Financieros*.

} El IVA no interviene en los costos!!!

Concluye con el Estado de Resultados Proyectado:

Presupuesto *Financiero*:

Presupuesto de *Ingresos*:

Cobranza de ventas proyectadas.

Cobro de dividendos.

Cobro de alquileres.

Otros ingresos.

Presupuesto de *Egresos*:

Pagos a proveedores.

Pagos a MO.

Pagos de impuestos.

Pagos de gastos.

Si la diferencia es negativa, se establece la necesidad de pedir financiación (área de finanzas).

- Ventajas: indica con anticipación faltantes y excedentes de fondos, muestra situaciones probables de disponibilidades y da fundamentos para la solicitud de créditos.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES: incorporaciones destinadas a prestar servicios durante varios ejercicios presupuestados, implicando la asunción de riesgos en función de la extensión de plazos y la necesidad de realizar erogaciones de fondos (circunstancia que lo liga al presupuesto financiero)

Presupuesto de *amortización de bienes de uso*.

Presupuesto de *inventario por las altas del período*.

Presupuesto de *amortización de los bienes al inicio*.

UNIDAD IX

BALANCE PROYECTADO: los presupuestos se articulan encadenándose en lazos lógicos que hacen posible la proyección de la situación patrimonial y financiera del período presupuestado (balance) y la obtención del ER proyectado.

ARMADO DEL PRESUPUESTO INTEGRADO:

- | | | |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Se parte de saldos iniciales patrimoniales2. Registros correspondientes a los diferentes presupuestos3. Se obtienen saldos finales | } | <p>Permiten conocer:</p> <ul style="list-style-type: none">- Situación patrimonial- Situación financiera- Situación de liquidez |
|---|---|---|

ANÁLISIS DE LAS PROYECCIONES EN BASE A INDICADORES:

- Etapa de proyección: proyectar ciertas cifras de los diferentes presupuestos teniendo en cuenta ciertos indicadores y herramientas de análisis.
- Etapa de evaluación: análisis de ciertos ratios surgidos del presupuesto integrado → comparando los índices obtenidos con los prefijados. Permitirá ajustar las variables controlables y volver a proyectar.
- Etapa de control presupuestario: compara indicadores del presupuesto con los datos reales obtenidos.

Ratio: cociente entre diferentes magnitudes que tienen cierta relación entre sí y por eso se comparan.

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN COSTO-VALOR-UTILIDAD Y DEL PUNTO DE EQUILIBRIO:

- Relación CVU: forma en que varían las utilidades y los costos ante cambios en el volumen de actividad. Permite analizar los efectos que producen en las utilidades los cambios en los costos variables, fijos, precio de venta, volumen y mezcla de productos vendidos.
- Punto de equilibrio: nivel en el cual el total de ingresos es igual al total de costos.
- Contribución marginal: cantidad de \$ disponibles para cubrir los costos fijos y para generar utilidades.
- Razón de contribución: proporción que representa sobre las ventas la CMg.
- Margen de seguridad: % que indica si la empresa puede afrontar un nivel de disminución de sus ventas antes de ingresar a la zona de pérdidas.

MÉTODO DE VALORIZACIÓN DEL PRESUPUESTO EN UN CONTEXTO INFLACIONARIO:

1. En moneda constante: de acuerdo a lo que valen las cosas hoy, supongo que no va a haber modificaciones inflacionarias o los balanceos se van a dar solos.
2. En moneda corriente:
 - Ajustar el presupuesto según un determinado porcentaje inflacionario: es el menos conveniente, supongo que la inflación afecta a todos los valores del presupuesto de igual manera.
 - Trabajar con coeficiente que refleja las variaciones que se dan en los precios relativos.

3. Moneda base: moneda del momento base del presupuesto: indica las cifras en el momento “uno”, valuando al momento “cero” teniendo en cuenta la variación de los precios relativos. (“le saco la inflación”).

UNIDAD X

CONTROL PRESUPUESTARIO: comparación de las cifras presupuestadas con las reales atendiendo prioritariamente (por el principio de excepción) a los desvíos negativos de mayor importancia.

La comparación se realiza con:

- a) Presupuesto original anual o fijo,
- b) Presupuesto ajustado en períodos predeterminados,
- c) Presupuesto ajustado en períodos no predeterminados.

Características:

- Permanente,
- Metódico,
- Riguroso,
- Exige coordinación: lo técnico, contable y financiero.

LA CONTABILIDAD Y EL CONTROL PRESUPUESTARIO:

Sistema Contable: es el elemento clave para la elaboración de los estados proyectados.

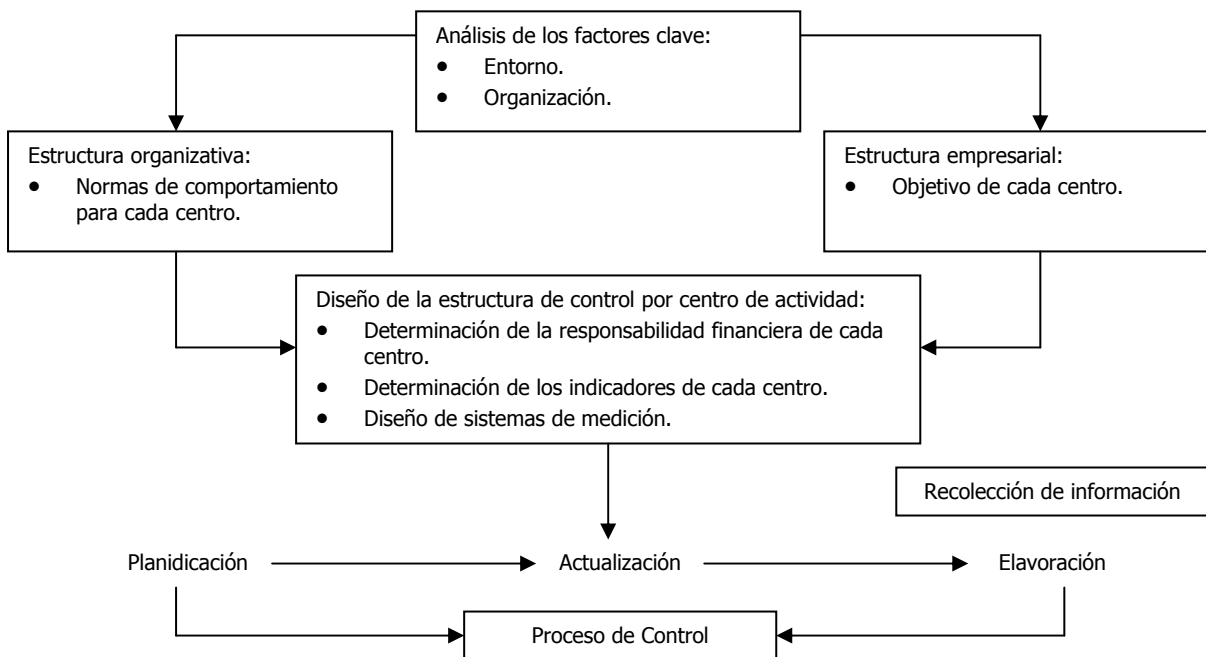
Necesita:

- Contar con estados patrimoniales lo más cercano a la fecha de inicio de ejercicio del presupuesto.
- Analizar y en su caso adecuar el plan de cuentas para incluir los aspectos de gestión.
- Registros contables al día.

Centros de responsabilidad: son las unidades organizativas que están dirigidas por un responsable en quien se han delegado unas determinadas funciones y en quien se han descentralizado de forma específica un determinado nivel de decisión.

- *Centros de costos*: poder de decisión sobre los costos pero no sobre los ingresos.
- *Centros de costos discrecionales*: cuando no están relacionados en forma directa con la actividad principal de producción. (Informática)
- *Centros de costos operativos*: relación directa con las operaciones que realiza la empresa.
- *Centros de ingresos*: son responsables de controlar únicamente aquellas variables que permiten y condicionan la consecución de un mayor o menor nivel de la cifra de ventas sin afectar los costos. (vendedor, responsable por sus ventas)
- *Centro de beneficio*: controla parcial o totalmente aquellas variables ligadas a las ventas y a costos que permitan y condicionen la consecución de un mayor o menor beneficio.
- *Centros de inversión*: controla parcial o totalmente aquellas variables que permiten condicionar la consecución de una mayor o menor rentabilidad. Pueden ser activos, ingresos o costos.

ESTRUCTURA DE CONTROL POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD



INFORMES DE DESEMPEÑO

Comprenden los datos relativos a cada área o centro de responsabilidad. Informan sobre:

- Resultados reales,
- Comparación con metas presupuestadas,
- Detalle de los desvíos,
- Análisis de los desvíos.

Características esenciales: Deben:

- Amoldarse a la estructura organizacional y al punto en el cual se ha de ejercer el control.
- Diseñarse para que faciliten la aplicación del principio de administración por excepción.
- Ser repetitivos y relacionados con períodos de tiempo cortos.
- Adaptarse a las exigencias de los usuarios principales.
- Ser sencillos, comprensibles y proporcionar únicamente la información esencial.
- Ser precisos y estables.
- Prepararse y presentarse oportunamente.

PRESUPUESTO FLEXIBLE: es aquel que se ajusta al valor real de de actividad. Se preparan para determinar rangos relevantes de actividad, indicando los ingresos y gastos dentro de dicho rango. Se confecciona una vez conocida la actividad real.