

Gestión por Resultados (Management by Result)

5ta.a 6ta. Sesión

Ciclo 2015 - II

Análisis y evaluación del medio externo

LOS ESCENARIOS, LAS ESTRATEGIAS Y SUS HERRAMIENTAS

Roberto Dvoskin

Setiembre 2012



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

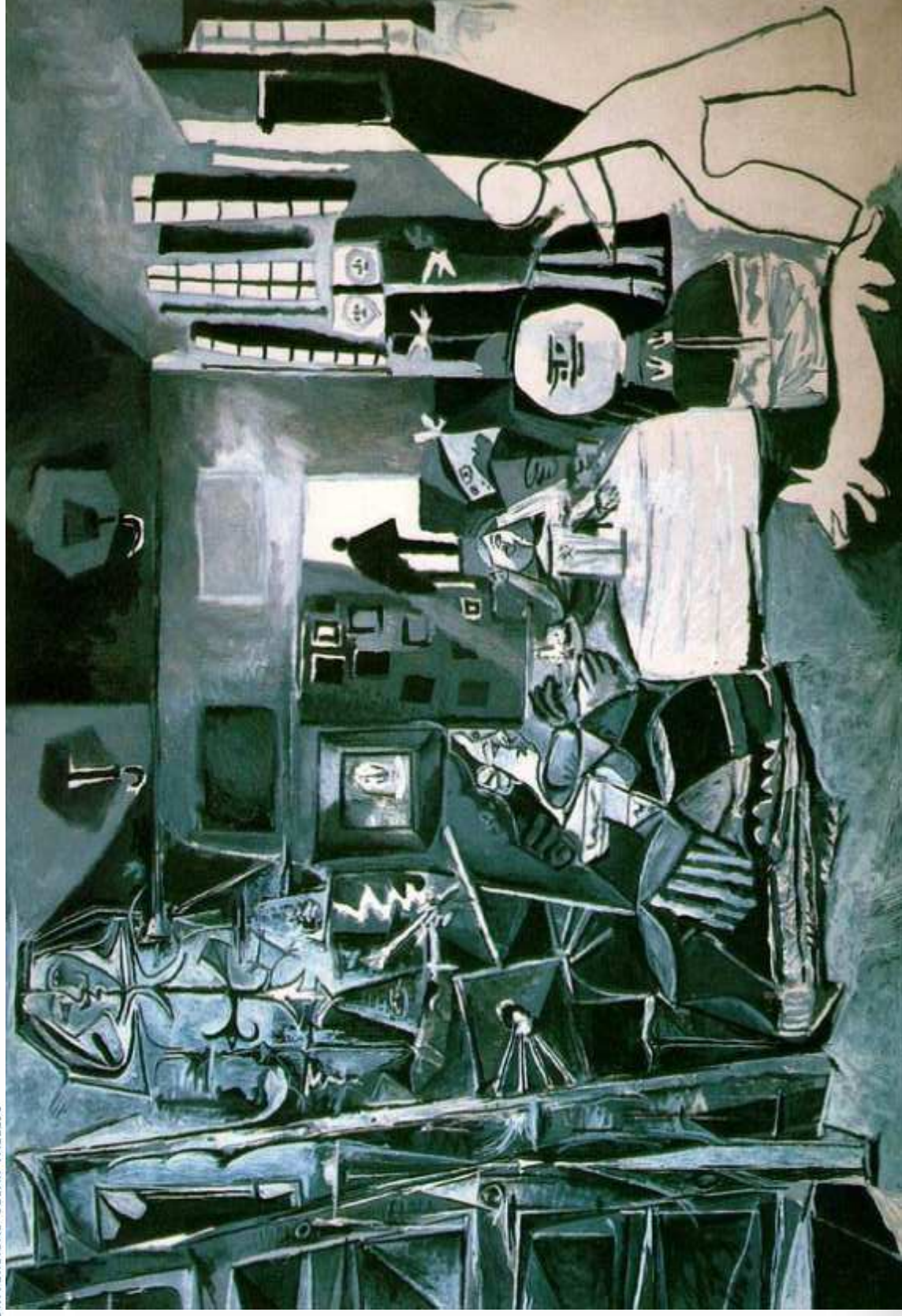


Docente: Ing. Juan A. Paucar Rupay



UCV

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



Docente: Ing. Juan A. Paucar Rupay

**"EL FUTURO NO EXISTE,
SERA EL QUE NOSOTROS QUERAMOS QUE SEA
COMO RESULTADO DE LOS QUE HAGAMOS HOY"**

PETER DRUCKER

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

¿Qué es el Análisis Estratégico?

- No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de *tomar las decisiones pertinentes par que ese futuro ocurra*
- Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable.
- Es un proceso continuo.

¿Qué es el Análisis Estratégico?

- Camino para atravesar una dificultad.
- Método para superar obstáculos

Por lo tanto:

Necesidad de definir un RETO

Hacer hincapié en las DEBILIDADES

¿Qué es el Análisis Estratégico?

- Si se falla en la identificación del problema lo que se tiene son objetivos, presupuesto y *una lista de cosas que queremos que ocurran*
- La Estrategia implica FOCO y por lo tanto **ELECCIÓN**

¿Qué es el Análisis Estratégico?

La mala estrategia:

- Incapacidad de enfrentar el problema
- Metas Erróneas
- Objetivos Confusos
- Palabrerío

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

CONCEBIR UN MARCO TOTALIZADOR PARA
TODO EL NEGOCIO:

QUE CONSISTE EN UN ESQUELETO

Y UN PROCESO QUE GUIA SU FUTURO.

EL ESQUELETO DEL MODELO

CONSISTE EN CUATRO PREGUNTAS BASICAS:

- ✓ ¿CÓMO SE LLEGO AQUI?
- ✓ ¿DÓNDE SE QUIERE LLEGAR?
- ✓ ¿CÓMO SE LLEGA ALLI?
- ✓ ¿CÓMO SE PUEDE HACER ESA TAREA?

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA


CONSISTENCIA: NO DEBERA PRESENTAR METAS NI POLITICAS INCONSISTENTES ENTRE SI

CONSONANCIA: RESPUESTA ADAPTATIVA AL MEDIO AMBIENTE

VENTAJA: APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS Y LAS OPORTUNIDADES

FACTIBILIDAD: NO DEBERA GENERAR PROBLEMAS INESOLUBLES

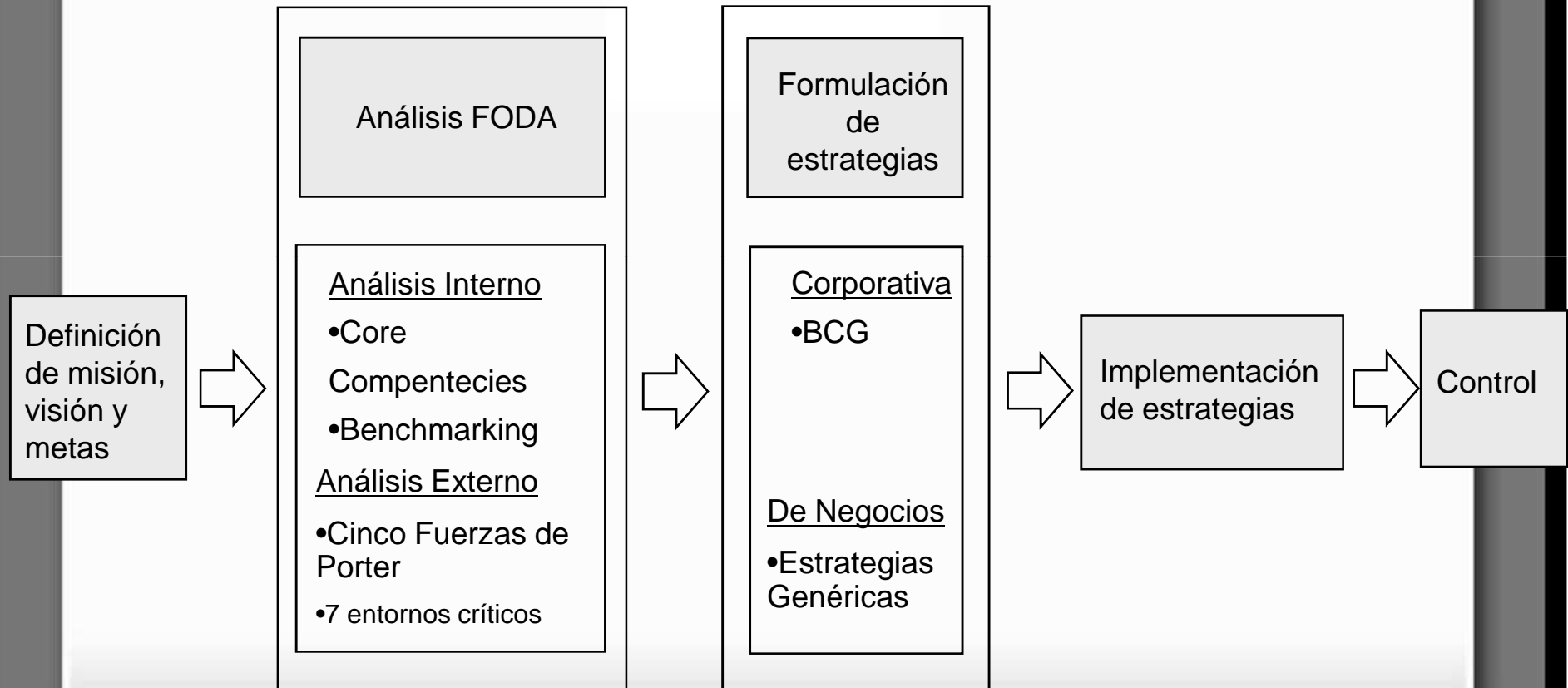
EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- Consistencia
 - Consonancia
 - Ventaja
 - factibilidad
- 
- Coherencia

HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

El Negocio, EL Contexto y La Organización

Herramientas del Análisis Estratégico



DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

FUNCION CLIENTE
(QUE NECESIDAD VA A
SER SATISFECHA)

CONSUMO DE CLIENTES
(QUIEN VA SER ATENDIDO)

ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS
(COMO VAN A SER SATISFECHAS LAS
NECESIDADES DE LOS CLIENTES)

ESCENARIOS

LOS ESCENARIOS SON HERRAMIENTAS PARA ORDENAR LAS PERCEPCIONES DE LA DIRECCION SOBRE LOS CONTEXTOS FUTUROS ALTERNATIVOS DENTRO DE LOS CUALES LA EMPRESA PODRIA TENER QUE OPERAR Y TOMAR DECISIONES.

DENTRO DE CADA ESCENARIO SE MANIFIESTAN Y RELACIONAN LAS TENDENCIAS DEL CONTEXTO DE UNA MANERA DETERMINADA.

EL MODELO PEST

¿Qué influencias del entorno han sido importantes en el pasado?

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

EL MODELO PEST

Matriz de Impactos (1)

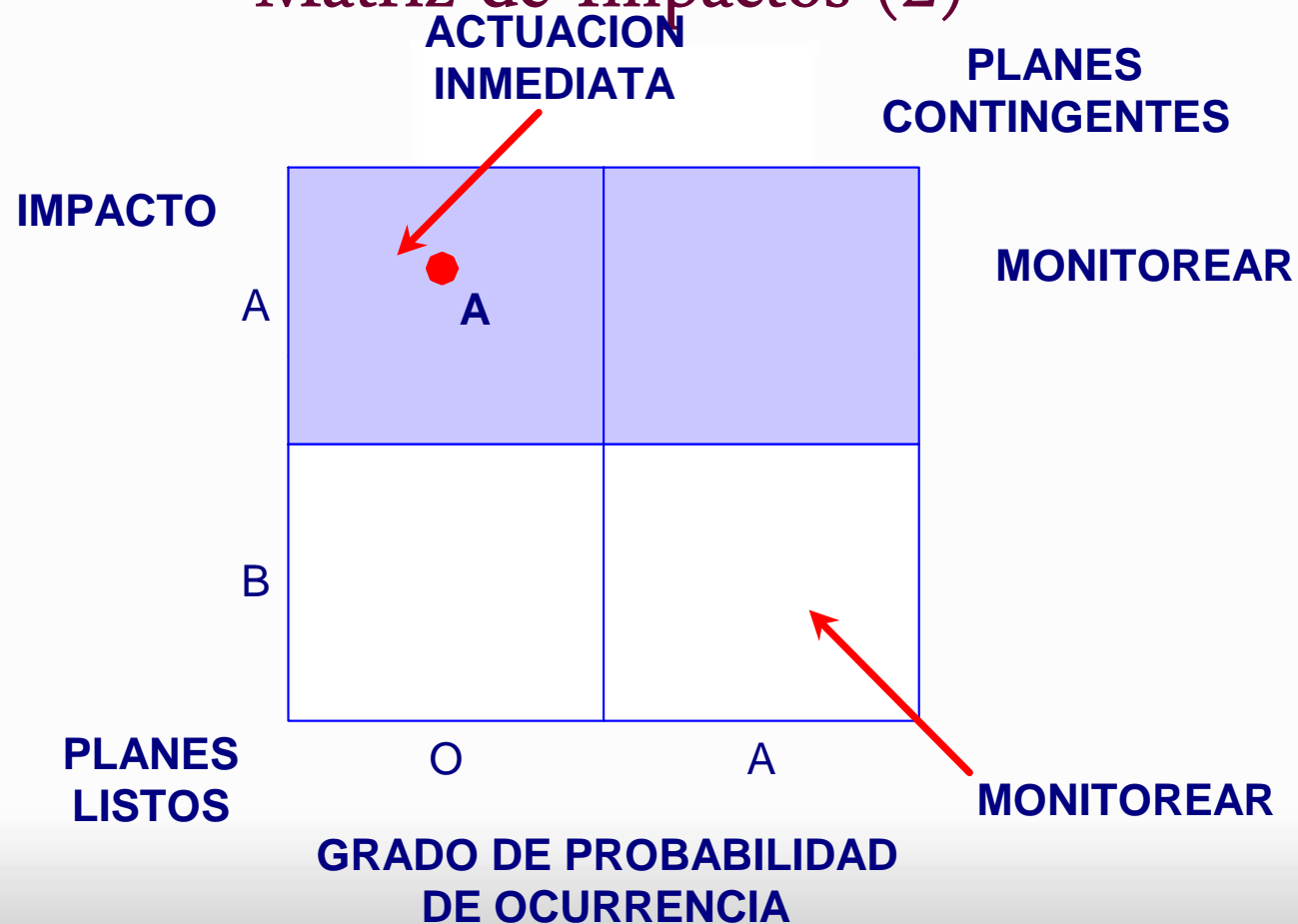
IMPACTO

A		
B		
	O	A

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

EL MODELO PEST

Matriz de Impactos (2)



EL MODELO PEST

Factores Político/ Legales

Factores Socio-Culturales

Factores Económicos

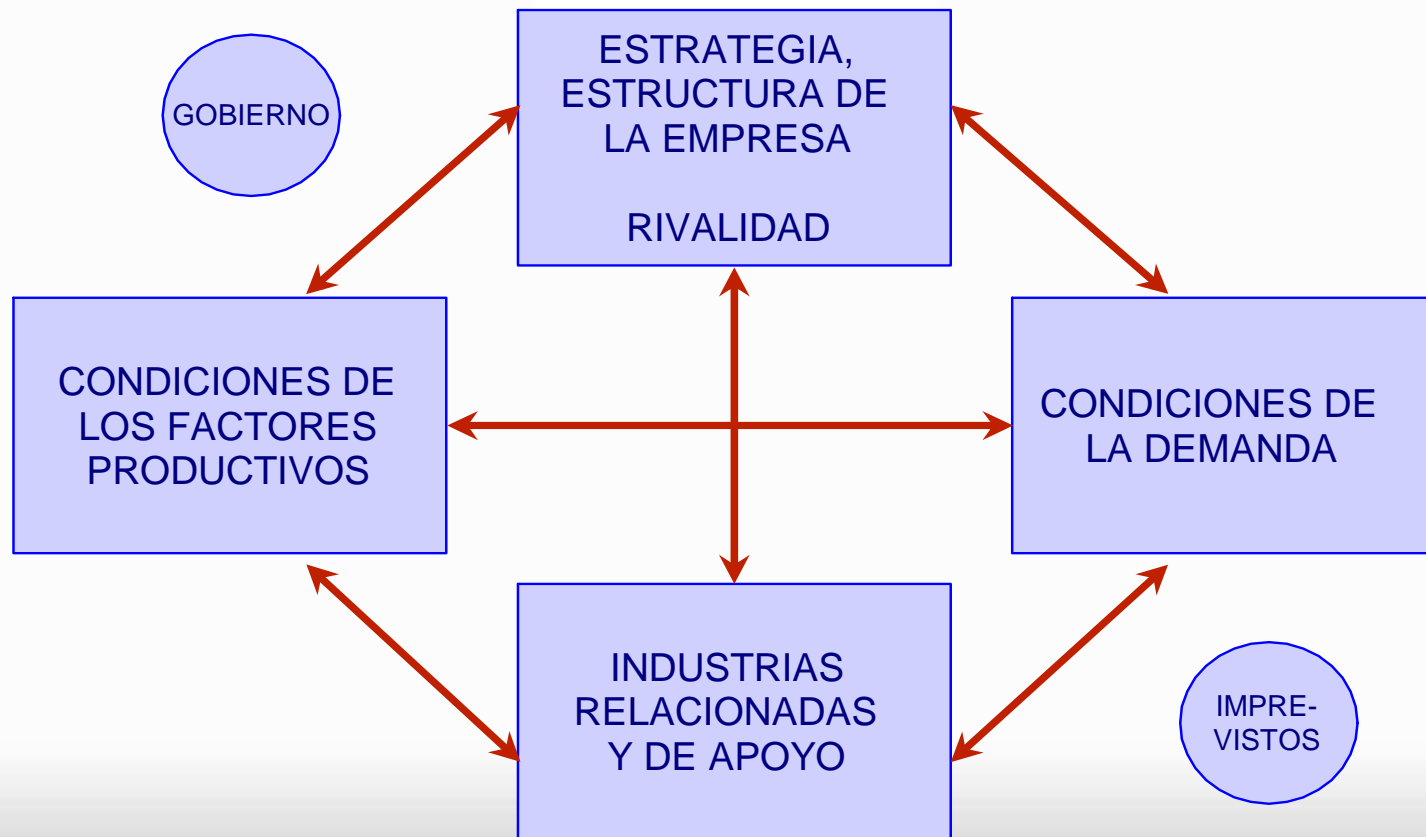
Factores Tecnológicos

LOS 7 ENTORNOS CRÍTICOS

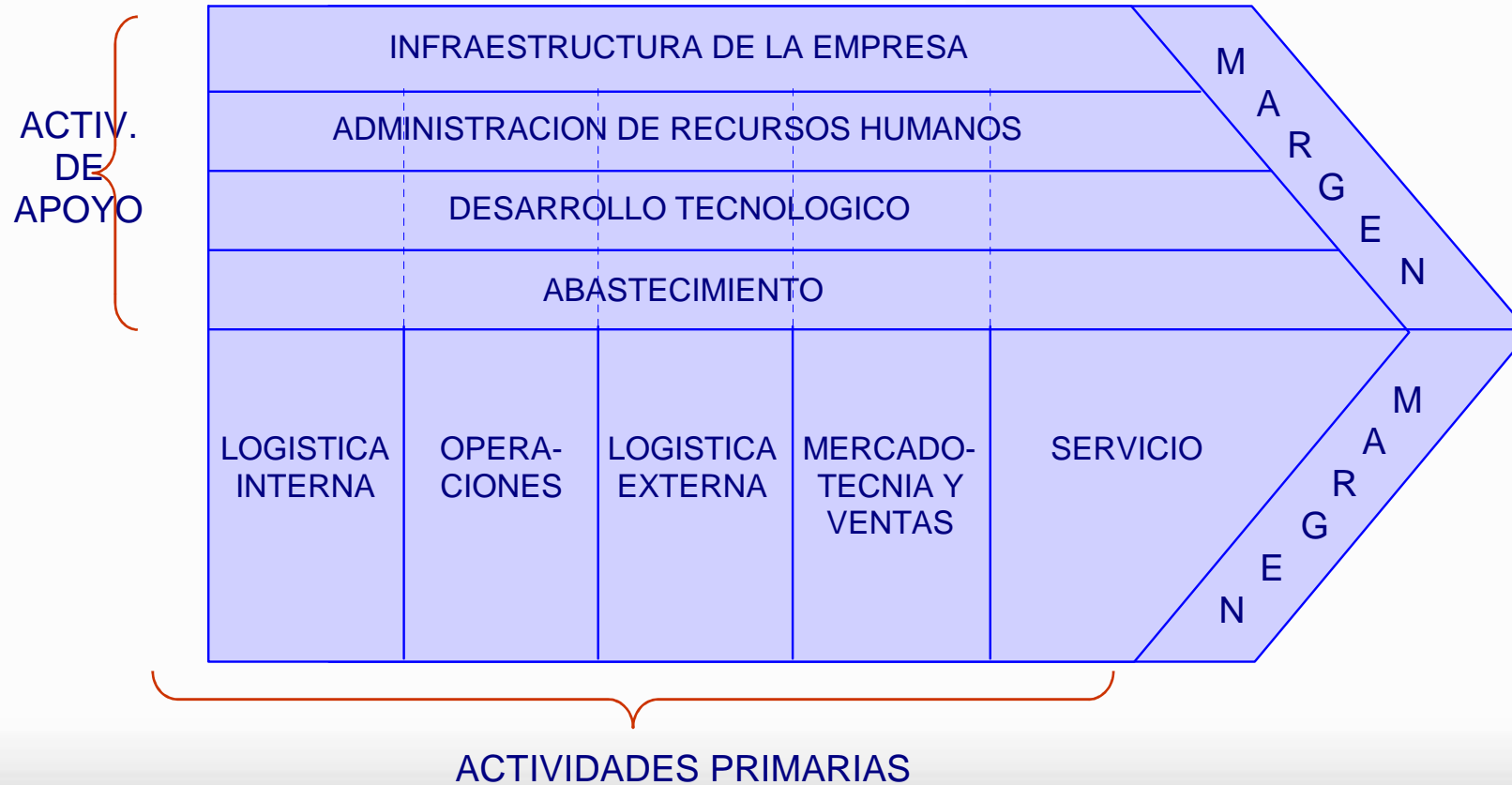


EL DIAMANTE

DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS NACIONALES



CADENA DE VALOR



HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

Los Instrumentos Estratégicos

MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

EMPRESA
(FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

		EMPRESA	
		FUERTE	DEBIL
AMBIENTE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	POSITIVO	<i>EXPANSION</i>	<i>REPOSICIONAMIENTO</i>
	NEGATIVO	<i>DIVERSIFICACION</i>	<i>LIQUIDACION</i>

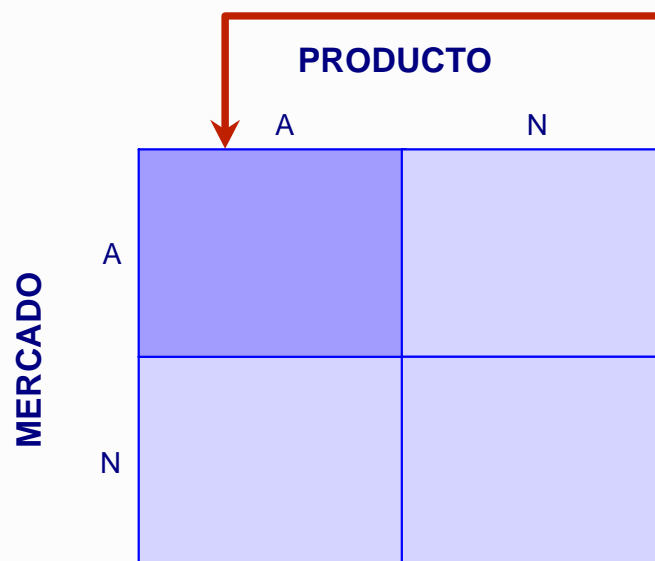
MATRIZ DE DESARROLLO

(IGOR ANSOFF)
(PRODUCTOS - MERCADOS)

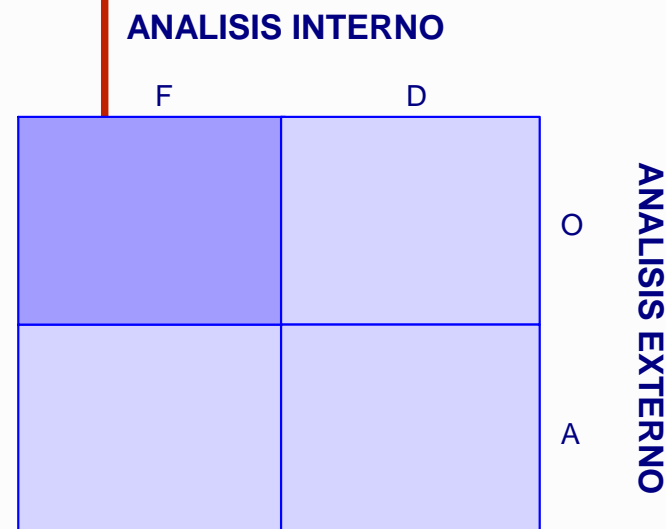
		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<i>PENETRACION</i>	<i>DIFERENCIACION O DESARROLLO DE PRODUCTOS</i>
	NUEVOS	<i>SEGMENTACION O DESARROLLO DE MERCADOS</i>	<i>DIVERSIFICACION</i>

MATRIZ F.O.D.A. Y MATRIZ DE ANSOFF

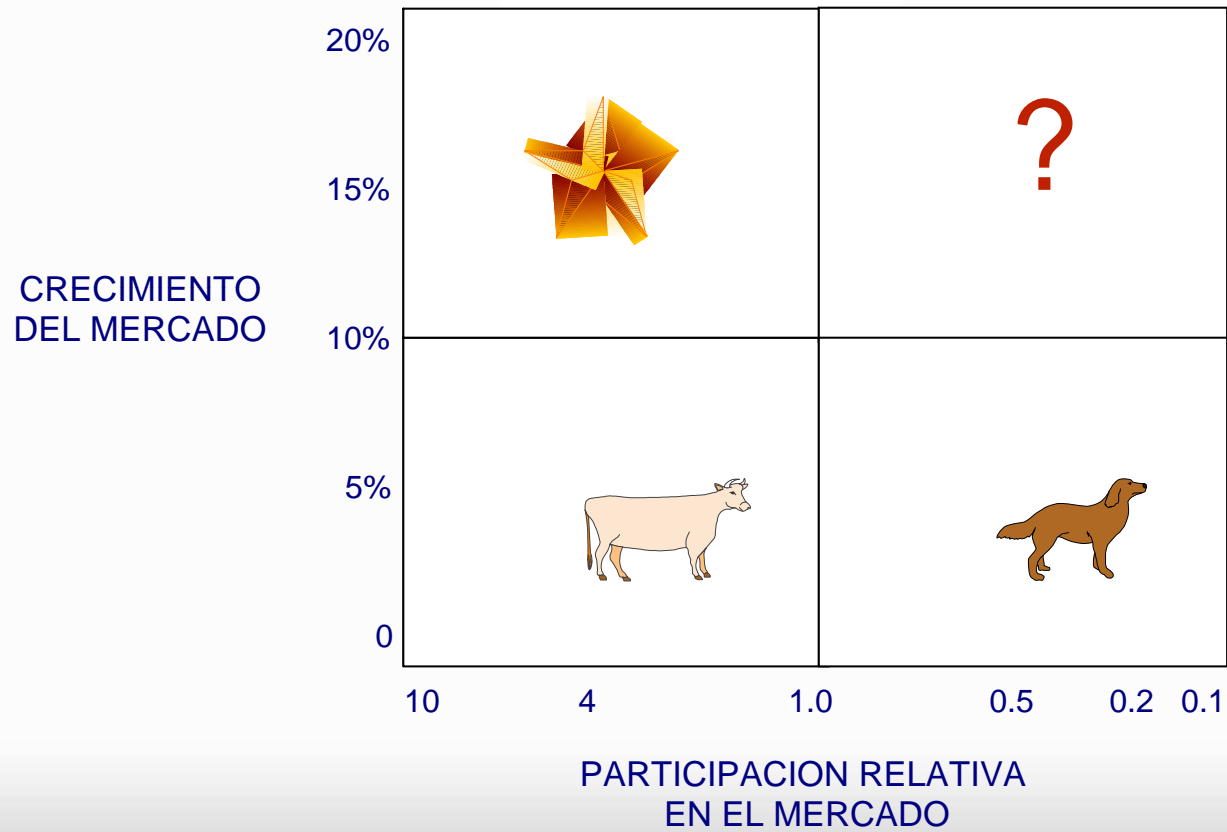
MATRIZ ANSOFF



MATRIZ F.O.D.A.



MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP



MATRIZ DE ATRACCIÓN DE MERCADO / POS. COMPETITIVA

(MC KINSEY)

CRITERIOS:

- TAMAÑO
- CRECIMIENTO
- DIVERSIDAD
- RENTABILIDAD
- ESTRUCTURA COMPETITIVA
- IMPACTO DEL CONTEXTO



CRITERIOS:

- TAMAÑO
- CRECIMIENTO
- PARTICIPACION DE MERCADO
- RENTABILIDAD
- MARGENES
- SITUACION FINANCIERA
- POSICION TECNOLOGICA
- IMAGEN
- MANAGEMENT
- RECURSOS HUMANOS

VENTAJAS COMPETITIVAS Y NUEVAS FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

VENTAJAS COMPETITIVAS

MENOR PRECIO

DIFERENCIA CUALITATIVA



**VENTAJAS
PARA
COMPETIR**

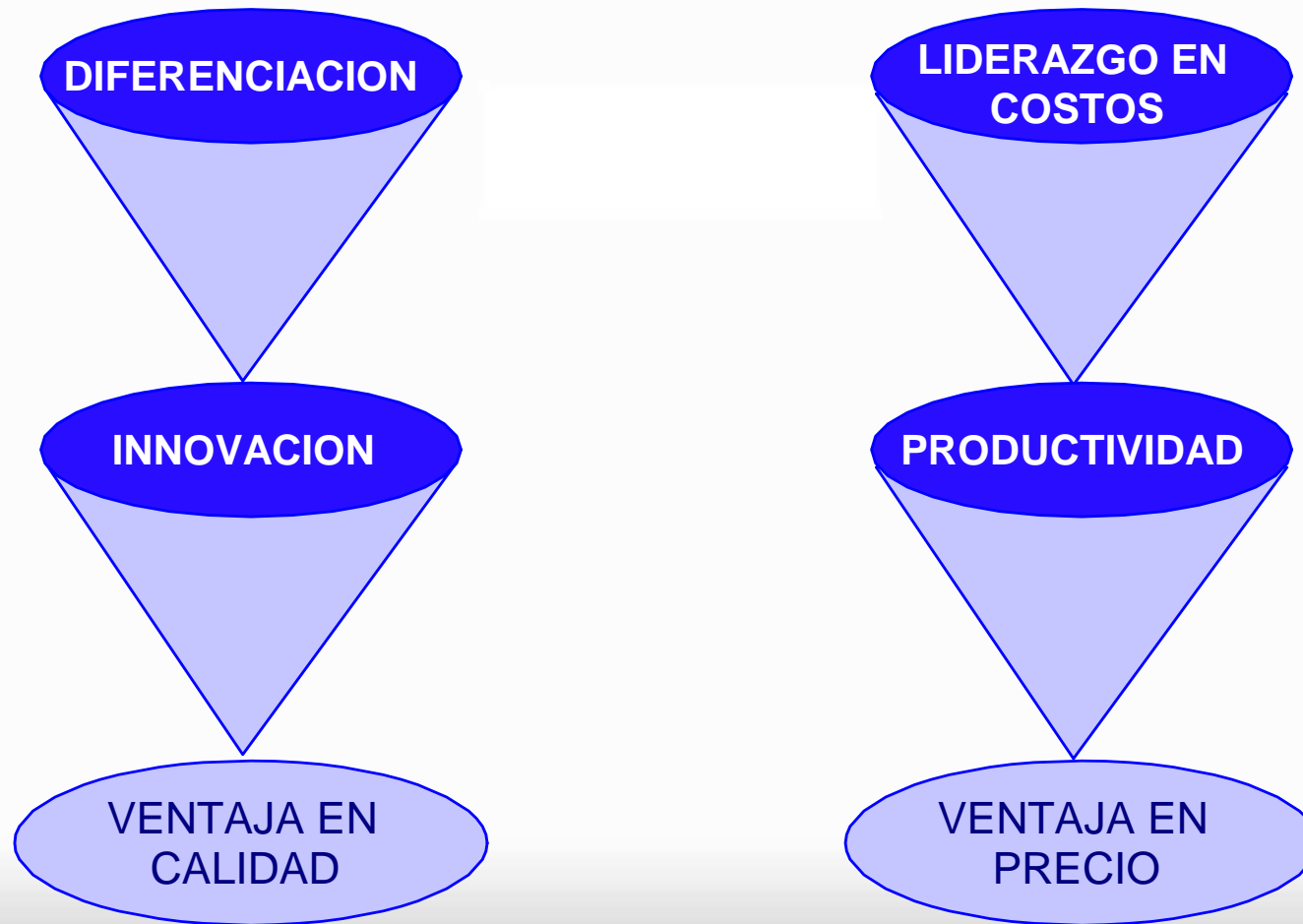
**LA VENTAJA COMPETITIVA NO LA DEFINE
EL VENDEDOR / PROVEEDOR, SINO EL CLIENTE**

LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS

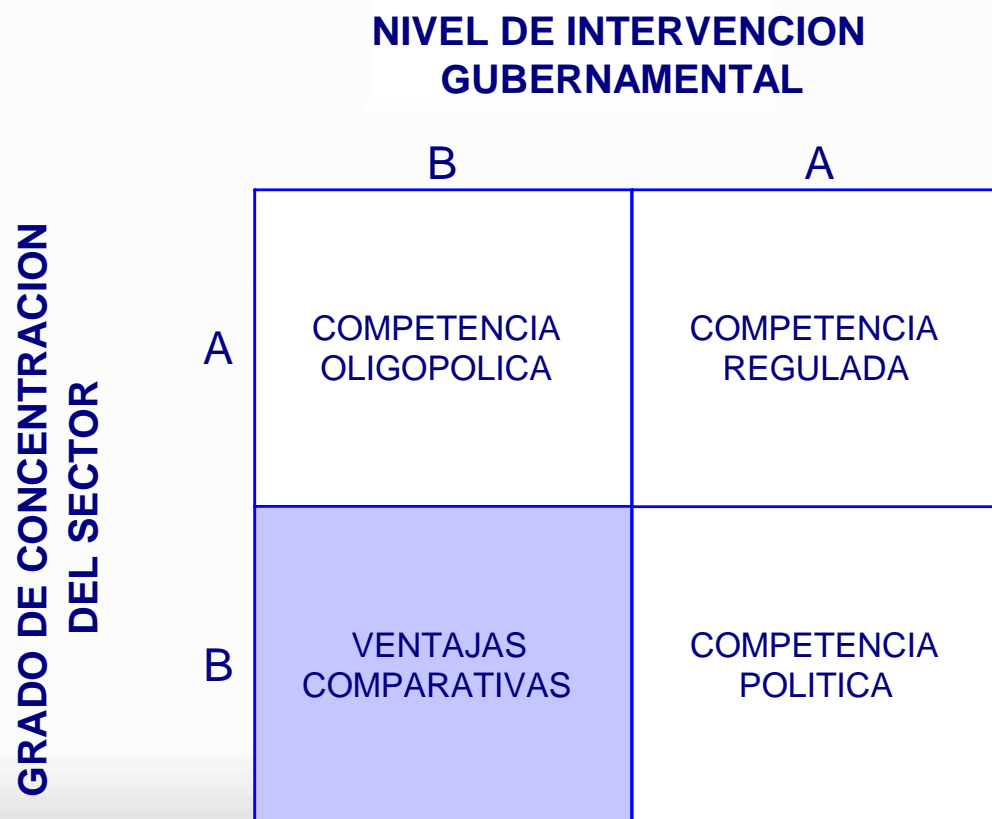
VENTAJA ESTRATEGICA

		EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	POSICION DE COSTO BAJO
OBJETIVO ESTRATEGICO	TODO UN SECTOR ECONOMICO	DIFERENCIACION	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
	SOLO A UN SEGMENTO EN PARTICULAR	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

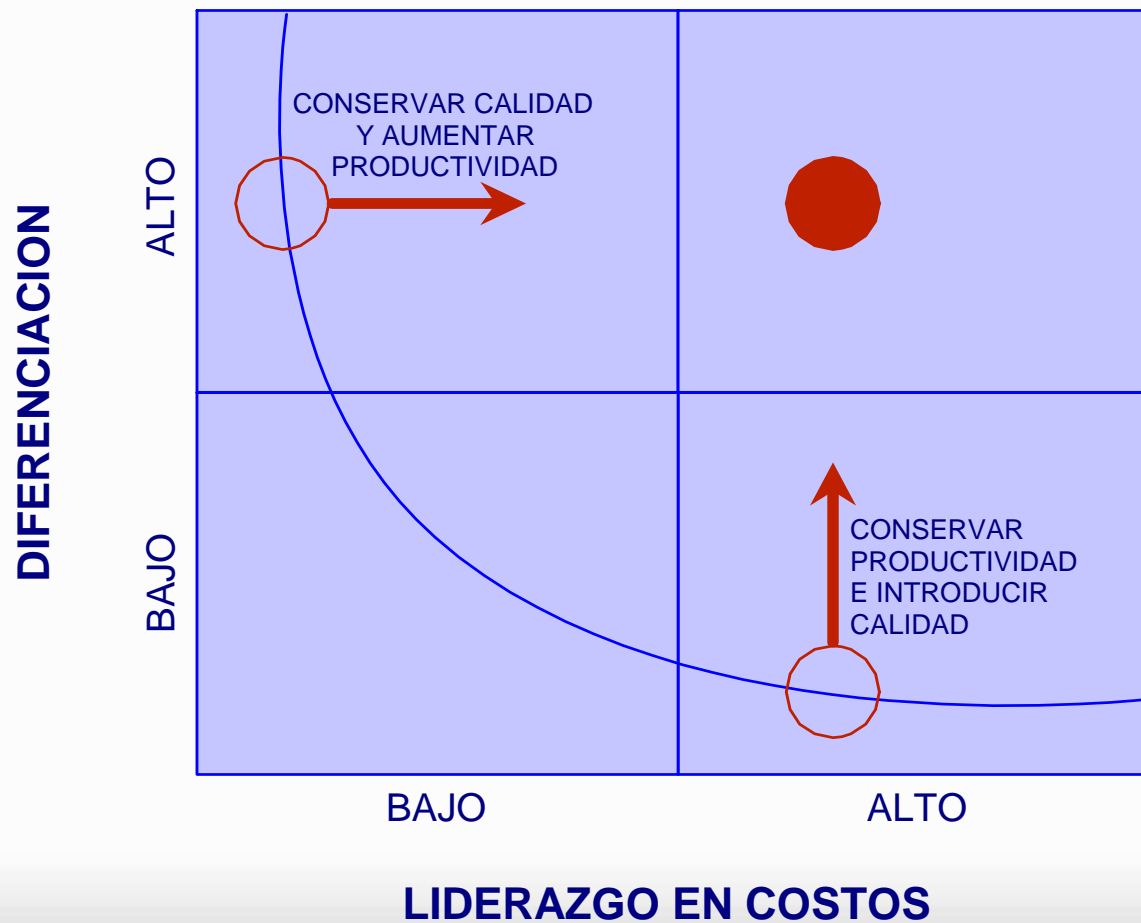


MATRIZ DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS INTERNACIONALES

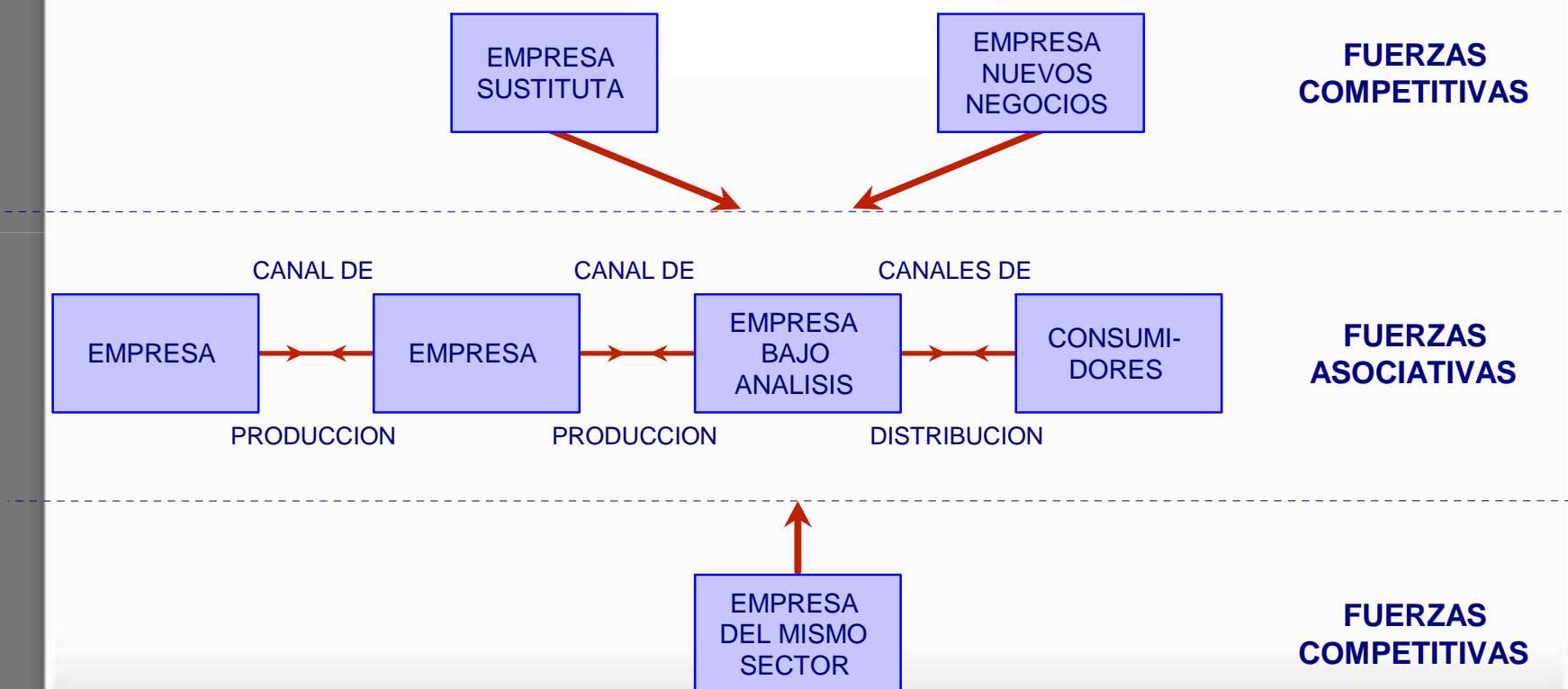


(MATRIZ DE YOFFIE)

DIRECCIONES ESTRATÉGICAS



ESQUEMA DE FUERZAS COMPETITIVAS / ASOCIATIVAS



Gracias...