Hablemos de negocio

COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TIC

II JORNADAS SOBRE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Como formular una estrategia de negocio

Planificación y pensamiento estratégico

Eulogio Naz Crespo





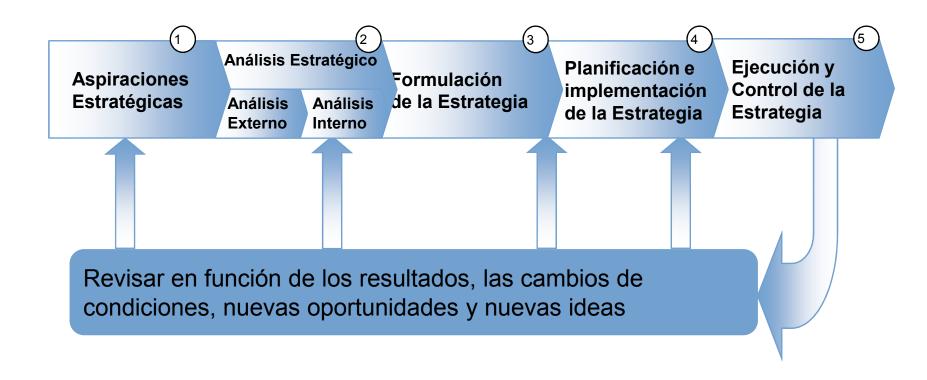
Definición

La estrategia es un concepto complejo que abarca muchas dimensiones

- Es un patrón de toma de decisiones coherente, unificado e integrador
- Determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos
- Selecciona los negocios en que se participa o se va a participar
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada negocio respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades de la organización
- Comprende todos los niveles jerárquicos de la empresa (corporativo, negocio y funcional)
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas con los grupos relacionados con la situación de la empresa

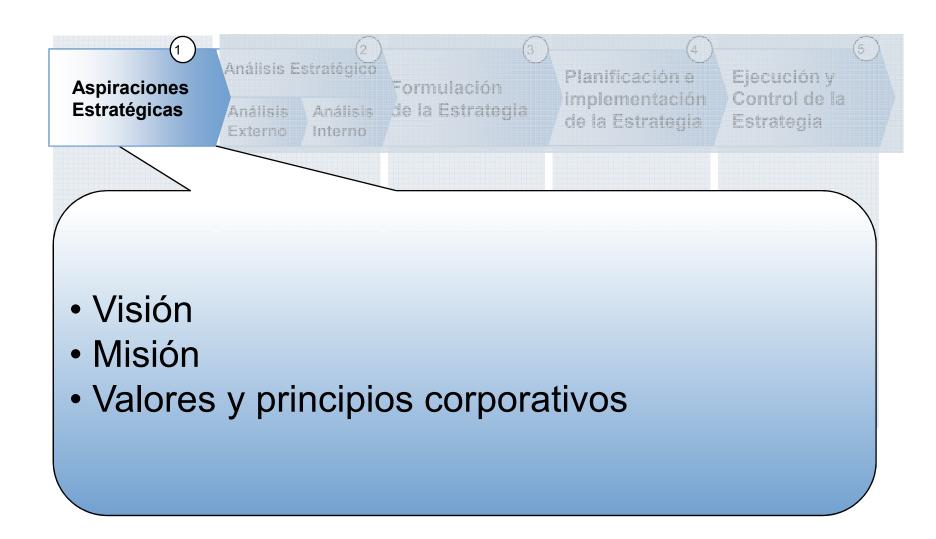
Proceso

El proceso estratégico tiene 5 fases altamente interrelacionadas, integradas... y retroalimentadas por la realidad



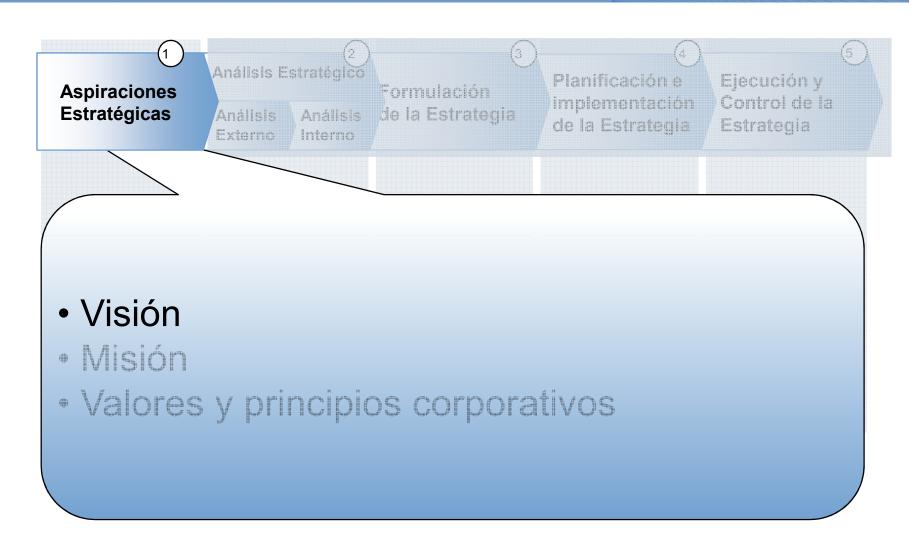
Aspiraciones Estratégicas

La definición de las aspiraciones estratégicas constituyen los cimientos del proceso estratégico



Aspiraciones Estratégicas

La definición de las aspiraciones estratégicas constituyen los cimientos del proceso estratégico



Aspiraciones Estratégicas – Visión

La visión de una compañía describe el camino que desea seguir para desarrollar y reforzar su negocio

Visión

La Visión busca proyectar hacia el futuro el tipo de empresa que se aspira a ser Es la imagen ideal de lo que la compañía podría ser si se cumpliera todo su potencial y se optimizara todo el potencial humano de su personal.

La visión sirve para :

Definir

Delinear las aspiraciones de la dirección para el negocio, proporcionando una visión general de "adónde vamos", y una explicación de porque tiene sentido para la compañía

Dirigir

Apuntar en una dirección, esbozar un camino estratégico y empezar a moldear una identidad organizativa

Motivar

Comunicar las aspiraciones de la dirección y ayudar a canalizar la energía y los esfuerzos de los empleados

Aspiraciones Estratégicas – Visión

La esencia de una visión se puede expresar idealmente con un eslogan

Ford Motor Company

 Convertirse en el líder mundial para los productos y services del automóvil

Scotland Yard

• Convertir Londres en la gran ciudad más segura del mundo

Hilton Hotels

Ser la elección preferida de los viajeros del mundo

Nokia

Un mundo dónde todo el mundo esta conectado

BBVA

Trabajamos por un futuro mejor para las personas

Microsoft

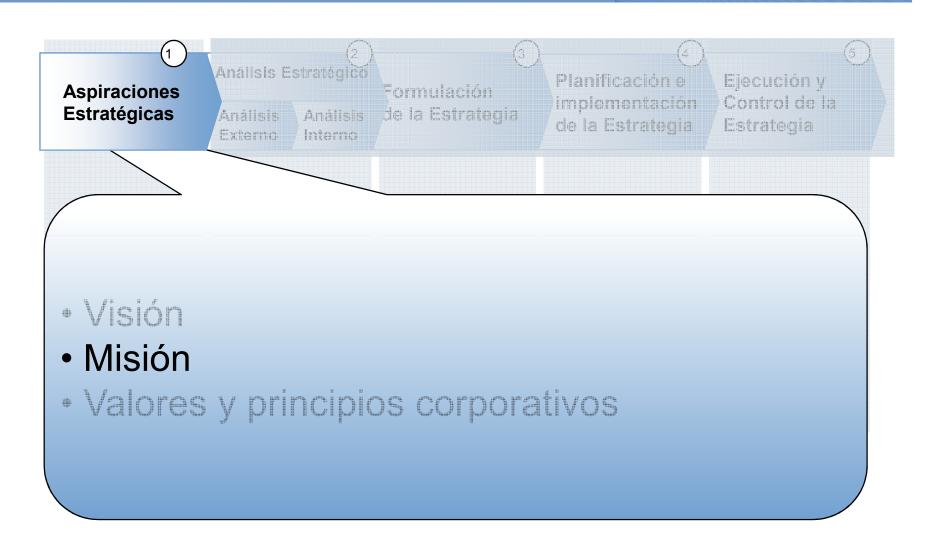
• Proporcionar las mejores aplicaciones a las personas, en cualquier momento, cualquier sitio y sobre cualquier dispositivo



Cuidado de no utilizar afirmaciones demasiado genéricas y con superlativos tipo "Convertirnos en el líder mundial de cada mercado que elegimos servir"

Aspiraciones Estratégicas

La definición de las aspiraciones estratégicas constituyen los cimientos del proceso estratégico



Aspiraciones Estratégicas – Misión

La misión de una compañía dibuja el camino para alcanzar la visión, en línea con los valores de la empresa

Misión

La Misión es la razón de ser de la empresa, más allá de la búsqueda de beneficios, crecimiento o riqueza :

Se trata de explicar como la empresa busca la creación de valor para sus clientes y satisface las expectativas de sus principales grupos de interés.

La misión puede:

Legitima • Referirse al tipo de productos o servicios

Explica Aportar información significativa sobre la lógica que guía su forma de competir

Clarifica • Delimitar los límites de actividad de la organización

Aspiraciones Estratégicas – Misión

Existen diferencias significativas en cuanto al grado de información aportado en la definición de la misión

Google

 Organizar la información proveniente de todo el mundo y hacerla accesible y útil de forma universal

LVMH

 Representar las cualidades más refinadas del "Art de Vivre" alrededor del mundo

Medtronic

- Contribuir al bienestar del ser humano aplicando la ingeniería biometrica a la investigación, el diseño, la fabricación y la venta de instrumentos o dispositivos para aliviar el dolor, restaurar la salud y prolongar la vida
- Encauzar nuestro crecimiento hacia las especialidades de la ingeniería biomédica donde podemos ofrecer más fuerza y mayor capacidad; reunir personal y recursos para perfeccionar estas especialidades; capitalizar continuamente nuestra experiencia en este campo mediante la enseñanza y la asimilación de conocimientos; y evitar la participación en áreas en las que no podamos ofrecer contribuciones exclusivas y valiosas.
- Esforzarnos todo lo posible para alcanzar la máxima fiabilidad y calidad en nuestros productos; llegar a marcar la pauta en nuestro ramo y ser reconocidos como una empresa que ofrece dedicación, honestidad, integridad y servicio
- Lograr una rentabilidad adecuada para las operaciones actuales, de modo que podamos cumplir con nuestras obligaciones financieras, mantener nuestro crecimiento y alcanzar nuestros objetivos
- Reconocer el valor individual de nuestros empleados ofreciéndoles un ambiente de trabajo que promueva la satisfacción personal en el cumplimiento de sus deberes y que proporcione seguridad, oportunidades de progreso y medios para participar en los triunfos de la empresa
- Contribuir como empresa al bienestar de la comunidad

Nike

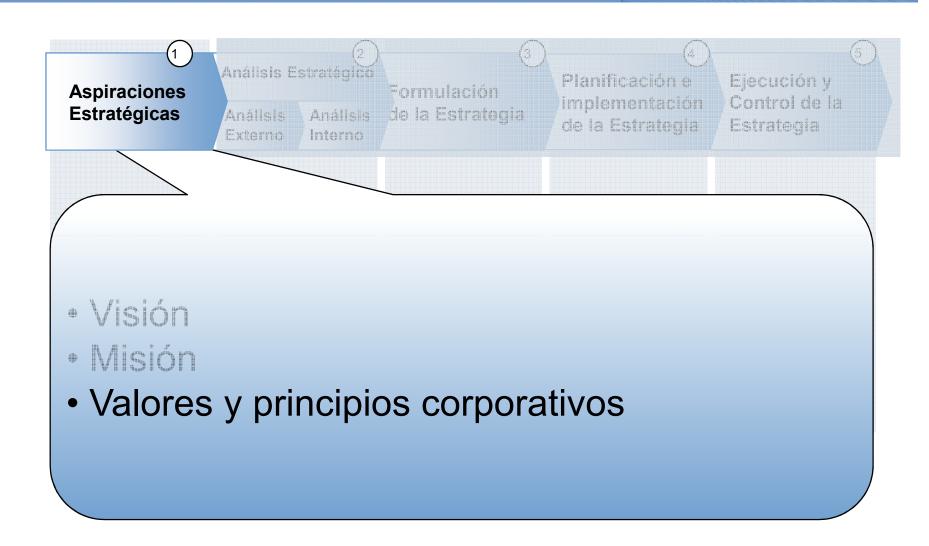
• Traer innovación e inspiración a cada atleta en el mundo

eBay

 Proporcionar una plataforma de comercio para que practicamente todo el mundo pueda comerciar cualquier cosa

Aspiraciones Estratégicas

La definición de las aspiraciones estratégicas constituyen los cimientos del proceso estratégico



Aspiraciones Estratégicas – Valores

Cada vez son más las empresas que explicitan los principios y valores que guían su conducta, tanto en sus relaciones internas como externas

Valores

Los valores y principios corporativos forman una ideología central que refuerza el carácter atemporal de una organización y actúa de cemento para mantener toda la organización unida

En la medida que los valores y principios se consideran coherentes y honestos, permiten:

- Representar realmente la organización
- Explicar lo que quiere conseguir
- Define como quiere actuar para lograr sus objetivos

Aspiraciones Estratégicas – Valores

Los valores y los principios influencian la motivación de los empleados, la propensión a colaborar y el sentido de la identidad

BBVA

- El cliente como centro de nuestro negocio
- La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad
- El equipo como artífice de la generación de valor
- · El estilo de gestión como generador de entusiasmo
- El comportamiento ético e integridad profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad
- · La innovación como palanca de progreso
- · La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo

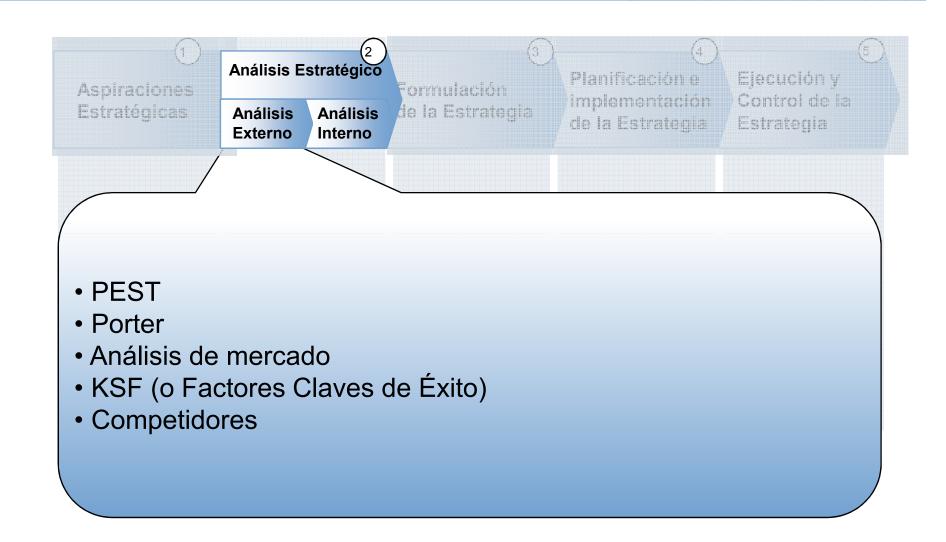
LVMH

- Ser creativos e innovar
- Esforzarse por la excelencia de nuestros productos
- Reforzar la imagen de nuestros productos con apasionada determinación
- Actual como emprendedores
- Esforzarse por ser los ejores en todo lo que hacemos

HP

- · Cree que puede cambiar el mundo
- · Trabaja rápido, no encerrar nuestras herramientas, trabajar cuando sea
- Compartir herramientas, ideas. Confiar en nuestros compañeros
- No política, no burocracia (es ridículo en un garaje)
- El cliente define el trabajo bien hecho
- Las ideas radicales no son malas ideas
- Inventa formas de trabajar distintas
- · Contribuye cada día. Si no sive, no sale del garaje
- · Cree que juntos podemos hacer cualquier cosa
- Inventa

El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo



El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo



El análisis "PEST" (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológico) permite conocer las condiciones del entorno



Entorno Político

Entorno Económico



- Estabilidad Política
 - Gobierno
 - Unión Europea
- Defensa de la competencia
 - Procesos de concentraciones, fusiones y absorciones
- Política impositiva
- Regulación del comercio exterior
- Normativa Laboral
- Política sobre inmigración

Mercado de

- Cambios demográficos Política de inmigración
- Distribución de la renta
- Cambios en e estilo de vida, valores y cultura
- Actitudes respecto al trabajo v al ocio
- Consumismo
- Nivel educativo
- Estado de salud
- » Conciencia ecológica



Entorno Social Entorno Tecnológico



- Ciclos económicos
 - Crecimiento PIB
- Renta per cápita, disponible
- Contribuciones/Ayudas
 - Fondos de cohesión
- Tipos de interés
- Tipo de cambio Euro
- Inflación
- Desempleo
- Disponibilidad y coste de la energía
- Política de inversiones I+D+I
- Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico
- Internet (grado de difusión)
- Nuevos descubrimientos/desarrollos
- Velocidad de transferencia tecnológica
- Tasas de obsolescencia

Fuente: Análisis Estratégico de la Empresa – J Ventura - 2008

El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo



El análisis de fuerzas competitivas (Porter) es clave para saber a qué nos enfrentamos

Porter – Análisis de fuerzas competitivas

No exhaustivo

er de Proveedores

- » Los productos están diferenciados
- » Afectan a la calidad
- » Los proveedores están más concentrados que los compradores
- » Costes altos por cambiar de proveedor
- » Amenaza creíble de integración vertical hacia delante

vos competidores

- » Asimetrías en costes
- » Asimetrías en diferenciación
- » Barreras de salida
- » Economías de escala
- » Conducta agresiva
- » Barreras legales

alidad interna

- Homogeneidad del producto
- » Concentración
- » Crecimiento del sector
- » Costes de cambiar de proveedor
- Apalancamiento operativo
- » Activos específicos
- » Exceso de capacidad

titutivos

- » Relación prestaciones/precio
- » Elasticidad cruzada
- » Outsourcing

er de Clientes

- » Los productos están estandarizados
- » No afectan a la calidad
- » Los compradores están más concentrados que los vendedores
- Compras a gran escala
- » Costes bajos por cambiar de proveedor
- » Amenaza creíble de integración vertical hacia atrás



► Intensidad moderada

💛 Intensidad baja

Fuente: Adaptado de Porter -1982-1987

Ejemplo de análisis Porter para el sector farmacéutico

llustrativo

Porter – Análisis de fuerzas competitivas



vos competidores

(⊏ntrada muy cara y a largo plazo)

- Es muy caro entrar en la industria
- Tener imagen de Marca
- El Time-to-Market es muy largo
- Márgenes en constante reducción
- Disponer de contactos importantes
- Un gran conocimiento técnico
- Conocer los últimos avances científicos
- Disponer de alianzas estratégicas



Proveedores

(Regulaciones en aumento, impacto sobre los precios finales)

- » Movimiento de control de los costes básicos por parte de los gobiernos locales.
- » Procesos de control más estrictos de la calidad de los componentes
- » Tendencia por parte de los proveedores de componentes a competir por la fabricación de los mismos fármacos

ılidad interna

Difícil de diferenciarse, pero cada vez más necesario)

- » Incremento de la dimensión y de la consolidación
- » Incremento del foco competitivo y de la diferenciación (en múltiples dimensiones)
- Reducción de los tiempos de exclusividad de mercado/protección de patentes
- » "Desintegración" de la cadena de valor /nuevos entrantes (biotecnologías se mueven hacia abajo)
- Incrementación de la penetración de los genéricos
- Competición de parte de sistemas/ otras fuentes terapia permanente

er de Clientes

nento de la sensibilidad al precio y del gasto de marketing)

- Sensibilidad al precio en aumento
- Consumerización de los fármacos
- Rol cada vez más importante de los OTC
- Nuevas categorías, nuevas necesidades de parte de partners claves (Médicos, HMOs,...)



luctos sustitutivos

....s gastos para seguir adelante)

- Crecimiento de medicinas alternativas
- Incremento del coste de innovación/ costes de I+D más altos
- Incremento de los requisitos de escala

Intensidad alta



Intensidad moderada



Intensidad baja

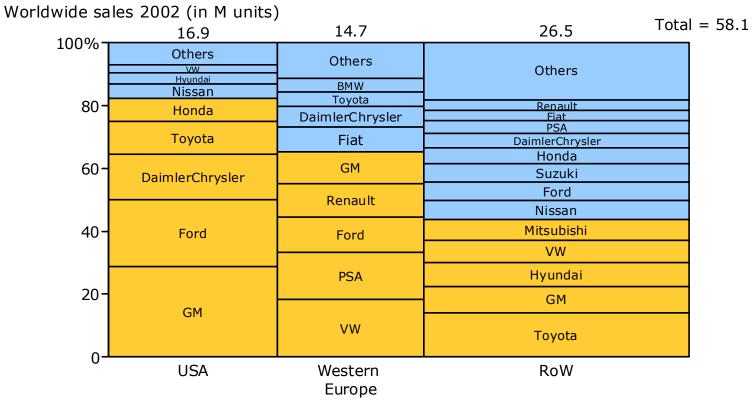
Fuente: Análisis Atos Consulting

El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo

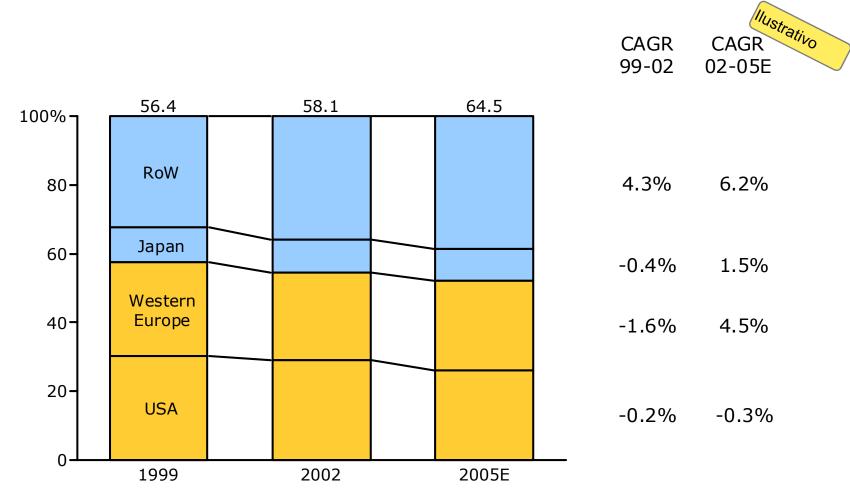


Ejemplo de análisis de mercado para el mercado automóvil mundial, que representa unos €58,1 B



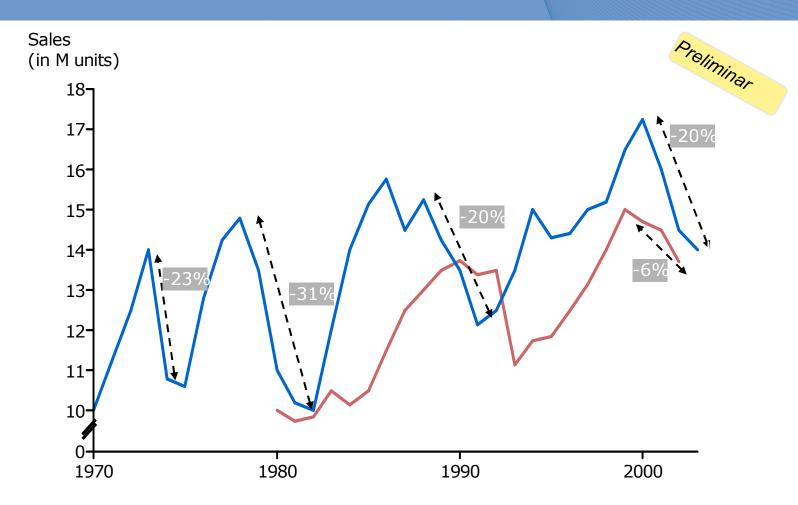


Ejemplo de análisis de mercado para para el mercado automóvil mundial, que muestra una industria madura, con crecimientos bajos...



Automotive is a mature industry with moderate growth rates

... y sus tendencias de evolución (en este caso un mercado cíclico)



El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo



El conocimiento de la cadena de valor de una empresa es imprescindible para comprender las actividades gracias a las cuales consigue ventajas

competitivas

Business support process Regulat Finance Pre-Marketing Distribution ory Quality Molecule Clinical Manuclinical and HR and IT assurance submissi develop Discovery trials facturing on and supply and other sales ment approval Bus. support · Planning & scheduling ADME & Toxicology • I planning, design & · Quality assurance Dossier production c evelopment Pharmacokinetics Supply chain inventory Finance & admin. Infrastructure Packaging design visibility · Chemical dev't rianagement Strategy Market research Warehouse & inventory Pharmaceutical dev't management • I procurement & Facility management s ourcing Transportation, administration. planning and management • I \(\text{ service support} \) Computer validation Market research HR administration Disease selection Phase I trials Post market surveillance (phase GMP manufacturing Training and employee Target identification Phase II trials IV studies) Procurement & supplier development Genomics Support & service Phase III trials management Training records management **Proteomics** Customer information Compliance & QA Compliance & QA Recruitment management Pharmacogenomics Technology transfer Facilities management Performance management Detailing Screening Sample management Lead optimization

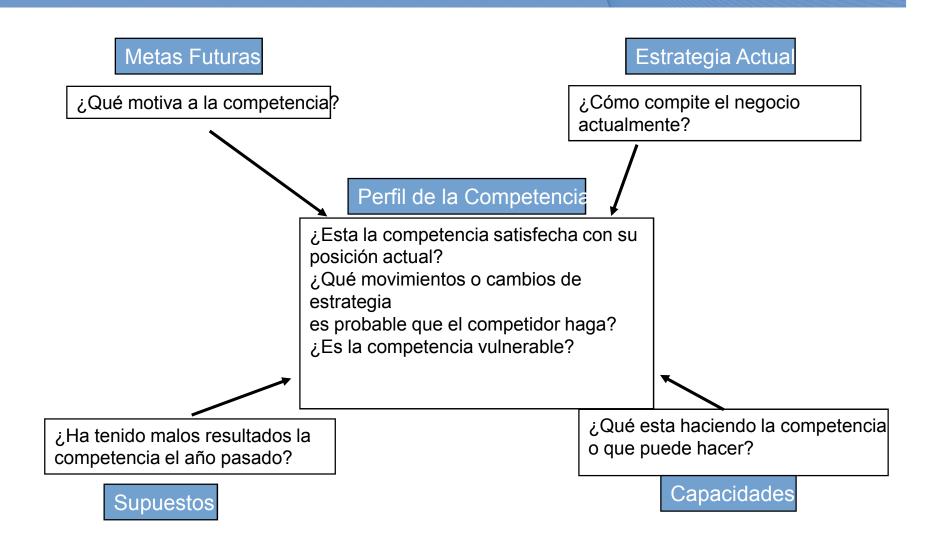
Se necesario identificar los factores claves de éxito para poder posicionarse correctamente en el mercado

_	Molecule Discovery	Pre- clinical develop ment	Clinical trials	Regulato ry submissi on and approval	Manu- facturin g	Distribu tion and supply	Marketi ng and sales	ΙΤ	HR	Quality assuranc e and other Bus.
Consolidate across companies	•	•	O	•	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	•	<u> </u>
Adapt to regulatory environme nt Adopt customer approach	O	0	<u> </u>	<u> </u>	O	O	0		0	
	0	0	O	0	0	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	
Reduce dependency from blockbuster	•	O	O	0	0	O	<u> </u>	<u> </u>	O	0
Increasing R&D efficiency	•	•		•	O	0	0	<u> </u>	0	0

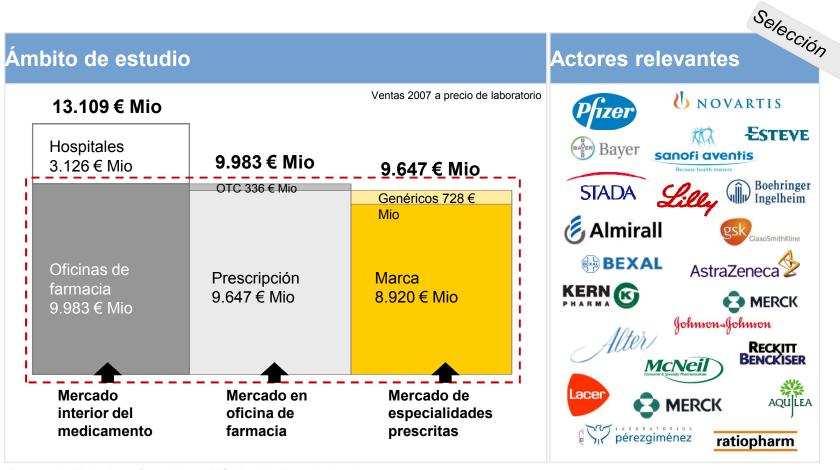
El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo



Los competidores están en el centro de la actividad de su sector

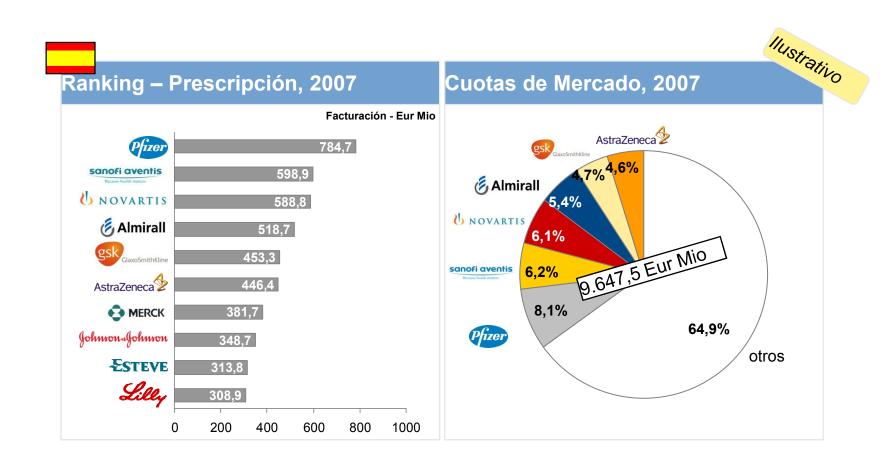


El análisis externo comienza por identificar la estructura de la industria y los mercados ...



Fuente: Análisis Atos Consulting; IMS Health; Farmaindustria

...e identificar los actores y conocer su importancia en el mercado



El análisis interno permite establecer un plan para optimizar el uso de los recursos disponibles y mejorar los que son clave para competir mejor



El análisis interno permite establecer un plan para optimizar el uso de los recursos disponibles y mejorar los que son clave para competir mejor



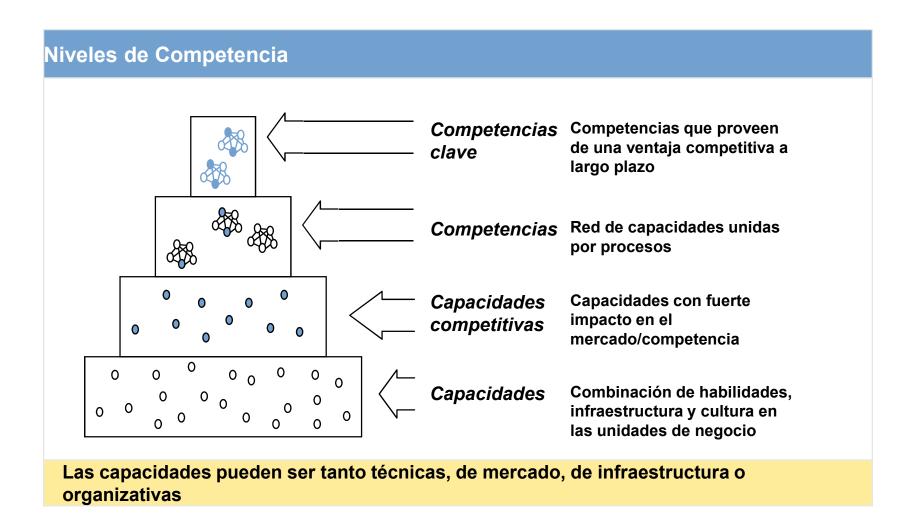
El análisis DAFO es un primer paso hacia una mejor conocimiento del estado de preparación de la empresa para competir

Fortalezas	Debilidades
Las fortalezas de una compañía son sus recursos y sus capacidades que pueden ser utilizados para desarrollar una ventaja competitiva Ejemplos de fortalezas: Patentes Marcas potentes (reconocidas) Buena reputación entre los clientes Ventaja de coste por "know-how" exclusivo Acceso exclusivo a una fuente de primera calidad de recursos naturales Acceso favorable a redes de distribución	La ausencia de ciertas fortalezas puede ser considerada como debilidades. Los siguientes ejemplos pueden ser considerados como debilidades: Falta de una protección de la marca Una imagen de marca débil Una mala reputación en los clientes Altos costes de estructura Falta de acceso a los mejores recursos naturales Falta de acceso a los canales de distribución claves En ciertos casos, una debilidad puede ser la contrapartida de una fortaleza. Puede ser el caso de una compañía que dispone de una gran capacidad de producción. Mientras esta capacidad puede ser considerada como una fortaleza a la cual los competidores no puede acceder, puede también ser considerada como una debilidad si la inversión de esta capacidad de producción impide a la compañía reaccionar rápidamente a los cambios en en entorno estratégico.
Oportunidades	Amenazas
El análisis del entorno externo puede revelar ciertas oportunidades de beneficio y crecimiento. Algunos ejemplos de tales oportunidades incluyen: Una necesidad no cubierta de un cliente La llegada de nuevas tecnologías El relajamiento de la regulación La eliminación de barreras comerciales internacionales	Cambios en el entorno externo pueden generar amenazas para la empresa. Ejemplos de amenazas: Cambios en los gustos de los consumidores que les aleja de los productos de la compañía Emergencia de productos sustitutivos Nuevas regulaciones Aumento de las barreras comerciales

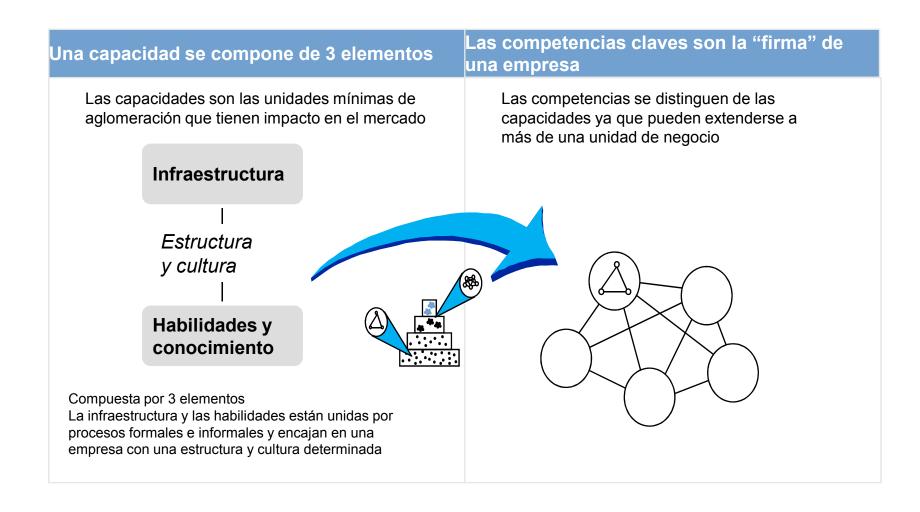
El análisis interno permite establecer un plan para optimizar el uso de los recursos disponibles y mejorar los que son claves para competir mejor



La metodología empleada "Core Competency Thinking" define diversos niveles de capacidades y competencias



Una competencia se define como una combinación de capacidades unidas por procesos



Una competencia es un conjunto integrado de capacidades tecnológicas y de gestión

Niveles de Competencia

Conocimiento

En un área o tema en particular

Ej. cómo una molécula de adhiere a una superficie ...

Habilidad

Habilidad de resolver problemas, basándose en el conocimiento o experiencia

Ej. know how para utilizar una máquina específica de inyección de polietileno

Infraestructura

Habilidad para implementar tecnologías y convertir en productos y servicios

Ej. líneas de inyección de plásticos, instrumentos de laboratorio, PCs, edificios inteligentes

Estructura y cultura

Habilidad para proveer una visión, valores y estructura

Ej. objetivos corporativos, coordinación entre áreas, empowerment, indicadores

Para que una competencia sea "clave", esta debe ser única, significativa, y fuente de una ventaja competitiva sostenible

Única

Alta diferenciación

Diferencia a la empresa de sus competidores

Define el marco competitivo

Significativa

Alto valor para la empresa

Fuerte impacto en el mercado en el negocio actual

Potencialmente puente a nuevos negocios

Amplio abanico de aplicaciones

Sostenible

Difícil de ser imitado por competidores

+

Requiere mucho esfuerzo para alcanzar el nivel de capacidad

Requiere mucho tiempo para desarrollo las misma efectividad en el aprendizaje emocional e integración de capacidades



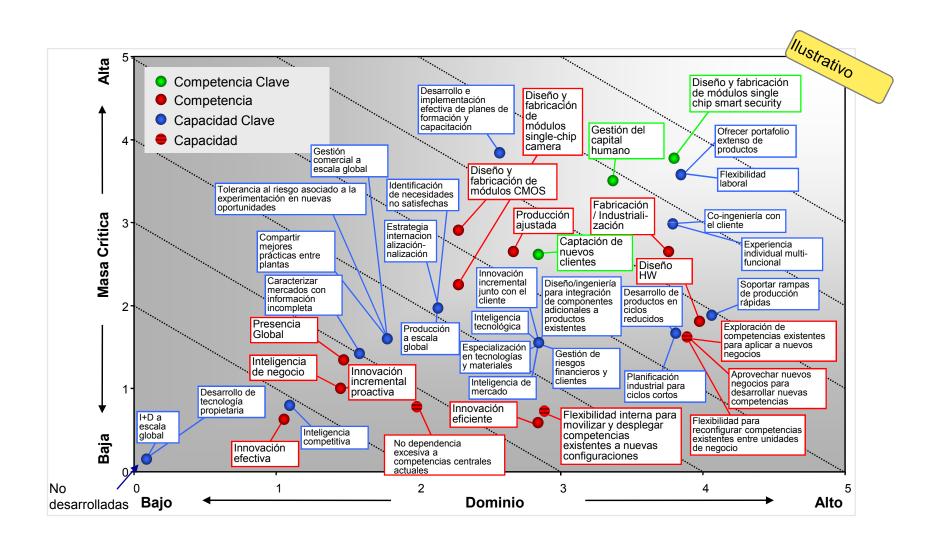
La combinación matricial de los criterios permite determinar el nivel de ventaja competitiva

Matriz de combinaciones para el criterio de ventaja competitiva sostenible					
Significativa (Valiosa)	Única	Difícil o costosa de imitar	No-sustituible	Consecuencias Competitivas	Implicaciones de retorno
No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Retorno por debajo de la media
Si	No	No	Si / No	Paridad Competitiva	Retorno medio
Si	Si	No	Si / No	Ventaja Competitiva Temporal	Retorno medio o por encima de la media
Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Retorno por encima de la media

El método consiste en identificar las habilidades, conocimientos, capacidades y competencias, categorizadas en función de la cadena de valor de la empresa

	Niveles	Niveles de Competencia			
Logística de entrada	Investigación y desarrollo / Ingeniería	Producción	Ventas & Marketing	Logística de salida	
	Gest	tión Estratégica			
Recursos Humanos					
Finanzas					
Sistemas de Información					
Control de Calidad					
Gestión del Conocimiento					

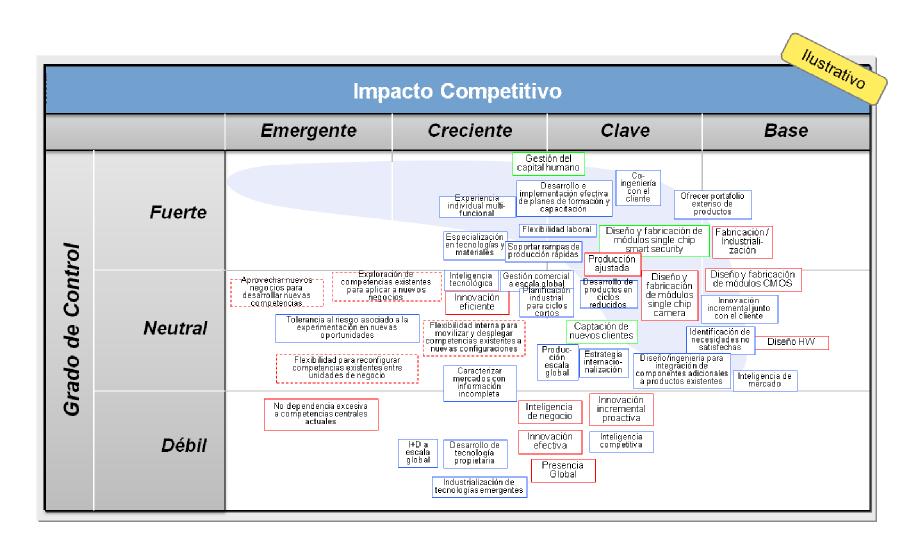
Se clasifican las capacidades y competencias en función de su masa crítica y dominio



El mapa de posicionamiento GC/IC permite evaluar el estado actual de las capacidades y competencias en relación a su impacto competitivo presente y futuro

	Impacto Competitivo (IC)				
	Emergente Creciente Clave				Base
(39)	Fuerte	Estamos construyendo oportunidades que crearán ventaja competitiva en el futuro?	nuestras op para obter	explotando portunidades ner ventajas rivas hoy?	Estamos malgastando recursos?
o de Control (GC)	Neutral	← Re-examinar caso por caso		•	
Grado de	Débil	Perderemos nuestra posición competitiva en el futuro?		Estamos perdiendo nuestra ventaja competitiva hoy?	Está nuestra supervivencia amenazada?

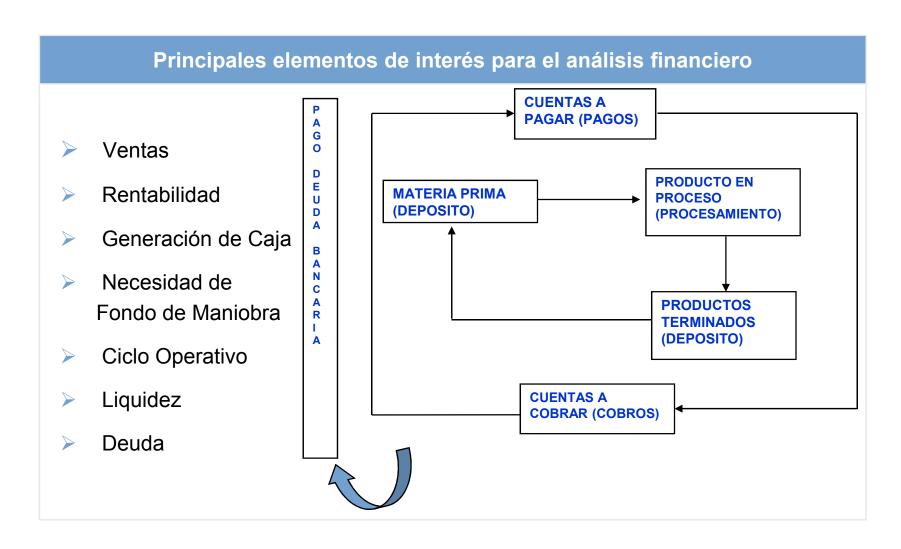
La empresa ejemplo no corre peligro de supervivencia en el corto plazo, aunque tampoco parece estar construyendo oportunidades que permitan una ventaja competitiva en el futuro cercano



El análisis interno permite establecer un plan para optimizar el uso de los recursos disponibles y mejorar los que son claves para competir mejor



El análisis financiero es imprescindible para conocer la situación de la empresa y las necesidades de financiación en los periodos de flujo de caja negativa



El análisis interno permite establecer un plan para optimizar el uso de los recursos disponibles y mejorar los que son claves para competir mejor



La organización es el motor de la ejecución de la estrategia y el conocimiento de esta es clave para poder prepararla frente los retos de la competencia

Análisis organizacional

Según el modelo de Hax & Majluf :

- La cultura de la organización condiciona su estrategia
- La estructura es consecuencia de la estrategia
- La gestión estratégica requiere aprendizaje organizacional y capacitación y desarrollo de sus miembros

Elementos importante del análisis organizacional

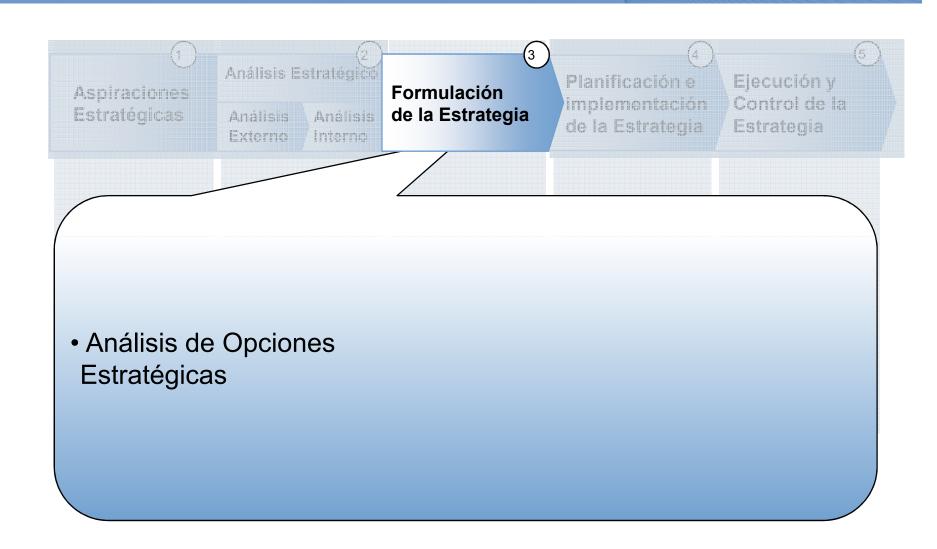
\sim	•	. /	
()raan	リフのこ	ion -	ambiente
O . 9a.	~ ~ ~		4111213111

- Cultura organizacional
- Estructura
- Comunicaciones
- Poder, autoridad y liderazgo
- Toma de decisiones

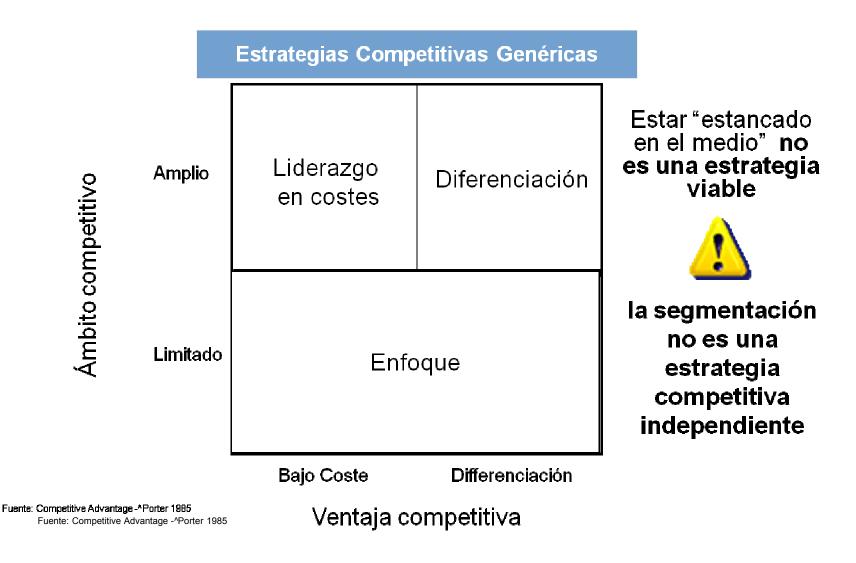
- Conflictos
- Descripción de cargos
- Motivación
- Clima organizacional
- Sindicatos

Formulación de una Estrategia

La Formulación de la Estrategia constituye el elemento más crítico del proceso estratégico



Sólo existe dos tipos de posición competitiva, en coste o en valor (diferenciación), y la combinación con los segmentos dibuja tres tipos de escenarios entre los que HAY QUE ELEGIR



Cada escenario tiene sus características y sus riesgos asociados

Estrategia	Características	Riesgos asociados
Liderazgo en Coste	 Economías de escala Políticas de reducción de costos Control estricto en gastos indirectos Minimización de costo en I&D, ventas, mercadotecnia, SIN ignorar calidad y servicio 	 Avances tecnológicos pueden nulificar la inversión o experiencia Seguidores por su capacidad de imitación o de inversión en instalaciones state-of-the-art- Falta de habilidad de identificar productos requeridos por el mercado debido a su enfoque a costos
Diferenciación	 Imagen de diseño o marca (Mercedes) Tecnología (Coleman Camping) Características del producto Red de distribución (Caterpillar) 	 El diferencial del costo puede hacer que los clientes sacrifiquen la diferenciación por costo El factor diferenciador pierde importancia para el cliente (las demandas del cliente se vuelven más exigentes/sofisticadas) Productos de imitación pueden hacer que la 'diferenciación' pierda importancia para el cliente
Enfoque	 Segmento de mercado en particular Línea de productos Mercado geográfico 	 El diferencial en costo entre los competidores y las empresas con estrategia de enfoque puede ser grande La diferenciación en los productos o servicios deseados entre la empresa con estrategia de enfoque y la competencia se hace menos significativa La competencia encuentra submercados dentro del nicho estratégico y desenfoca a la empresa con enfoque estratégico

La elección de un escenario estratégico determina capacidades y dibuja ciertos requisitos organizacionales

Estrategia	Capacidades y recursos	Requerimientos organizacionales
Liderazgo en Coste	Capital de inversión sostenible y acceso a capital Habilidades de ing. de procesos Supervisión intensa Productos diseñados para fácil manufactura Sistemas de distribución de bajo costo	Control estricto de costos Reportes frecuentes y detallados Organización estructurada y responsabilidades definidas Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos
Diferenciación	Habilidades de mercadeo Ingeniería de producto Creatividad Capacidad de investigación Reputación corporativa en calidad o tecnología	Coordinación entre funciones como I&D, nuevos productos y marketing Medidas e incentivos cualitativos Atraer personal altamente capacitado, científicos y gente creativa
Enfoque	Combinación de las dos estrategias anteriores con un enfoque específico	Combinación de las dos estrategias anteriores dirigidas a un enfoque estratégico

La matriz de Boston Consulting Group ayuda a simplificar nuestra visión de mercado

Mercado que está creciendo pero en donde se tiene una participación de mercado relativamente baja

Participación de mercado baja con bajo crecimiento del mercado. 'Cash drain' que usualmente consume desproporcionadamente tiempo y recursos

Alto Open Bajo

Perros

Estrellas

Vacas lecheras

Participación de mercado alta en un mercado que está creciendo

Participación de mercado alta en un mercado maduro

Bajo Alto Participación de Mercado

Crecimiento

Tasa de

del Mercado

Los perfiles de la matriz de BCG nos ayudan a elegir nuestro(s) mercado(s) objetivo(s)

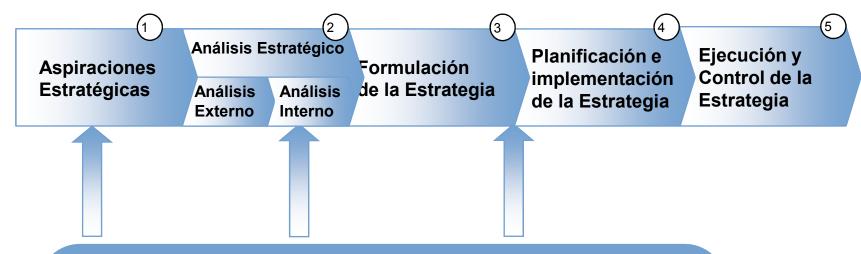
Mercado \(\chi\)	Características	Expectativas
	Alta participación en el mercado, alto crecimiento. Negocios que están en un rápido crecimiento de mercado y participación dominante en ese mercado, consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento; utilidades significativas.	87
	Alto crecimiento, baja participación en el mercado. Son negocios especulativos e implican altos riesgos. Están en una industria atractiva, pero les corresponde un % bajo de participación de mercado. (la empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en el negocio).	

Los perfiles de la matriz de BCG nos ayudan a elegir nuestro(s) mercado(s) objetivo(s)

Mercado	Características	Expectativas
	Bajo crecimiento, alta participación de mercado. Los negocios de esta categoría generan grandes cantidades de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento a futuro son limitadas (generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado, márgenes de utilidad altos).	
	Bajo crecimiento, baja participación de mercado. Estos negocios no producen mucho efectivo, ni tampoco lo requieren en gran cantidad. Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas.	

Y en este punto, ya tenemos una estrategia....

....a la que habrá que dotar de los recursos humanos, materiales y financieros precisos para dar los resultados deseados en los tiempos previstos



Visión, Misión, Valores y Principios

Análisis externo: PEST, Porter, Análisis de Mercado, KSF's y

Mapa de Competidores

Análisis interno: DAFO; Recursos, capacidades y competencias; Análisis financiero y organizativo

Análisis de opciones estratégicas

Hablemos de negocio

COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TIC

II JORNADAS SOBRE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

¡Muchas gracias!

Como formular una estrategia de negocio

Planificación y pensamiento estratégico

Eulogio Naz Crespo







Recurso: Como formular una estrategia de negocio Descripción: En este documento se explica qué es la estrategia, el proceso estatégico, aspiraciones estratégicas, etc. Presentación en las II jornadas sobre las mejores prácticas de gestión empresarial. Idioma: ES Categoría: Como las TIC ayudan a... Economía y Empresa Fecha de alta: 2010-06-28 11:55:57.0