

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



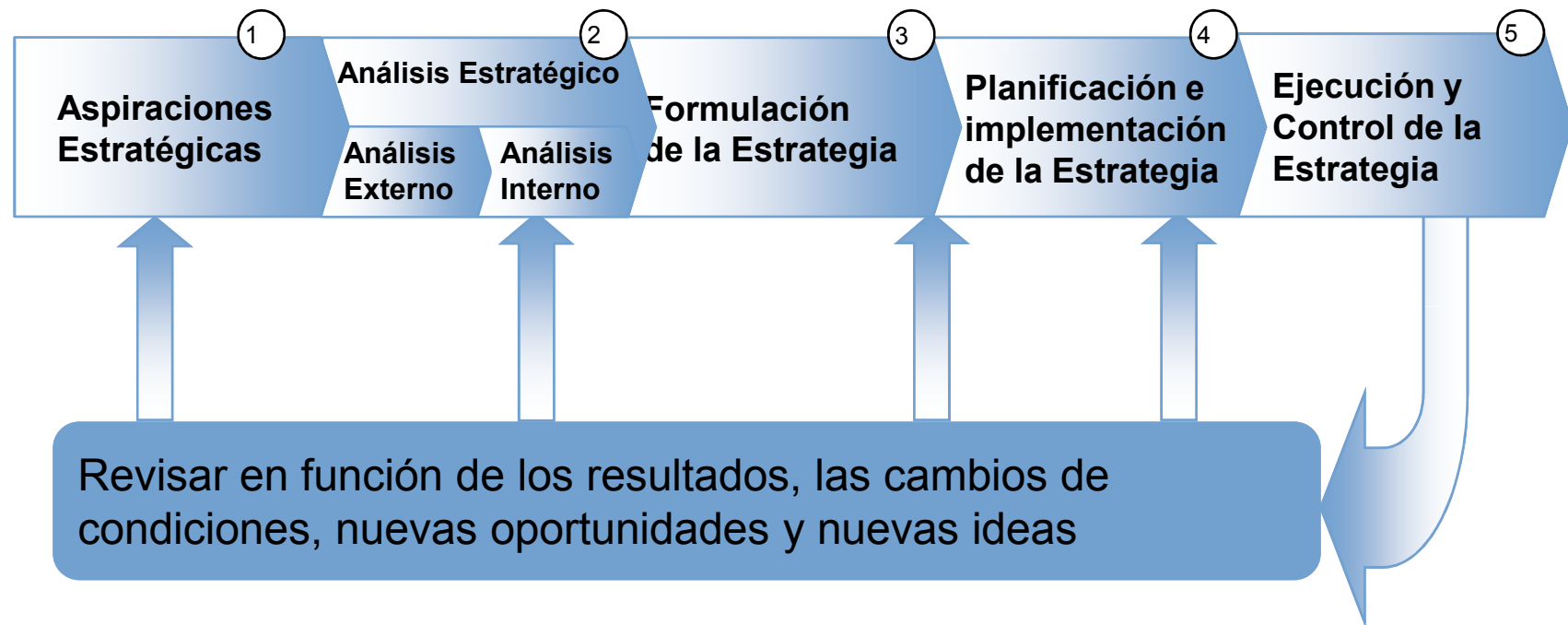
Definición

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 biométrica 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 prácticamente 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 influyen 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

Análisis Estratégico – Análisis Externo

El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo



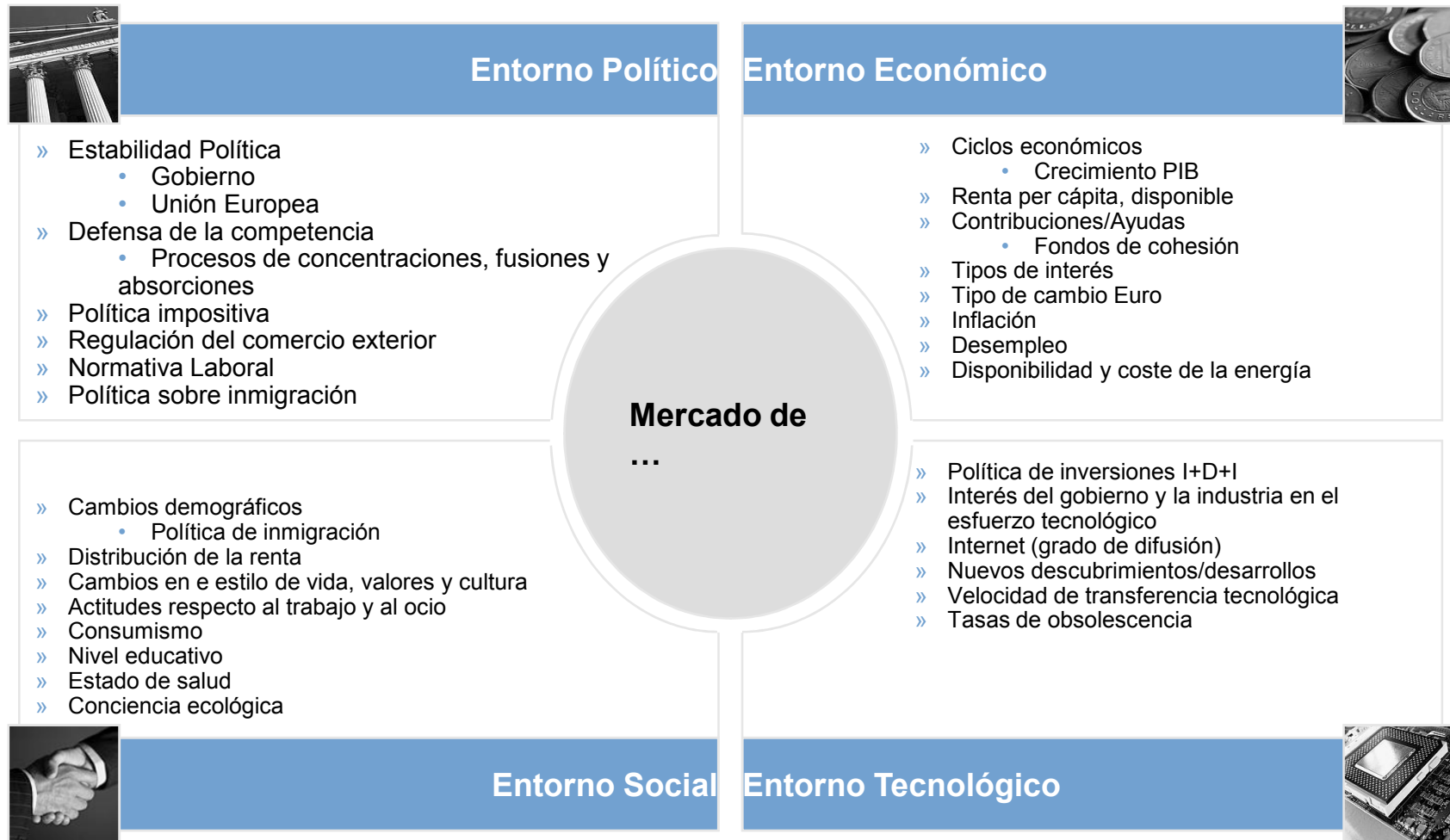
Análisis Estratégico – Análisis Externo

El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo



Análisis Estratégico – Análisis Externo

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



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

Análisis Estratégico – Análisis Externo

El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo

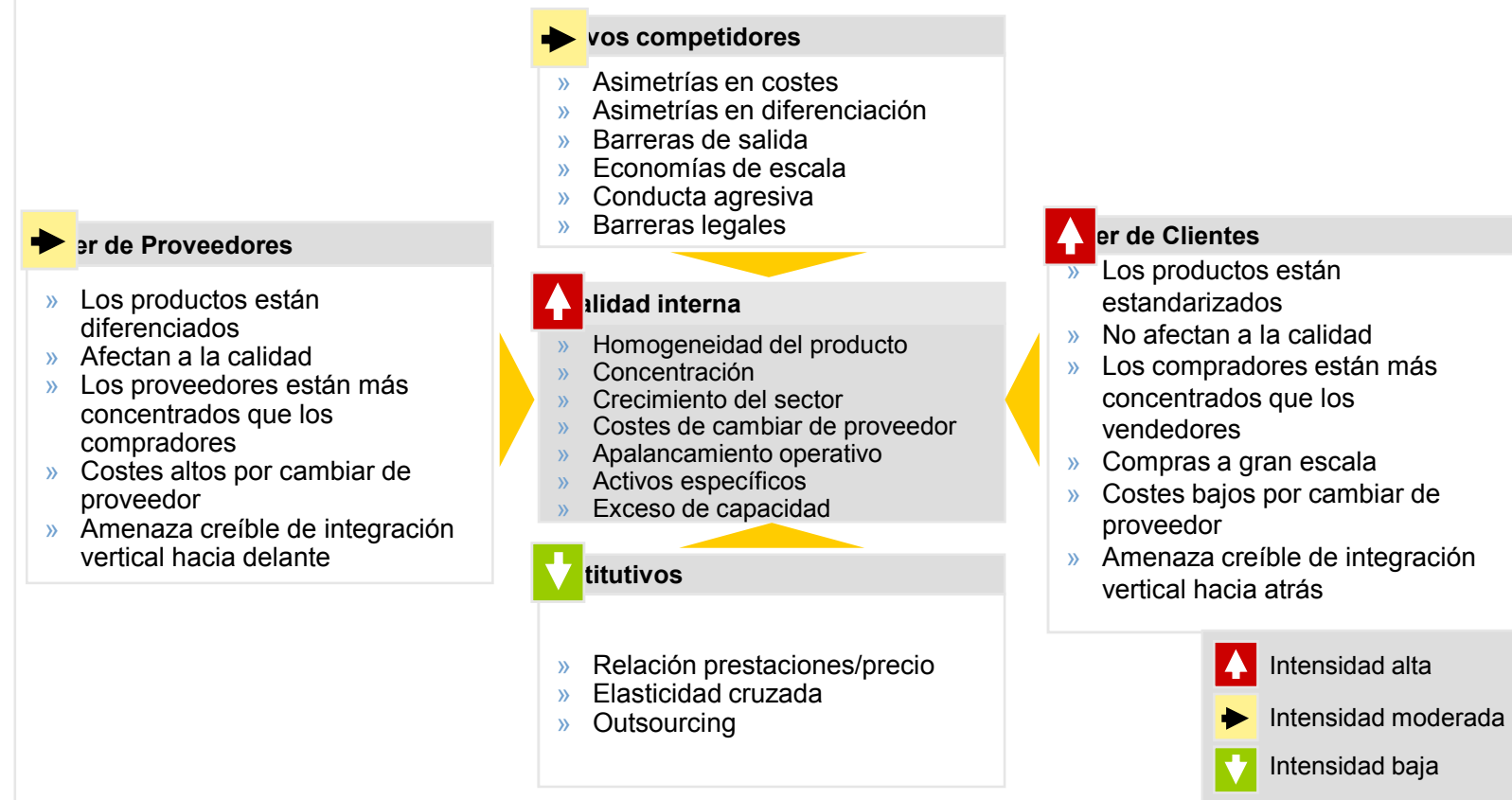


Análisis Estratégico – Análisis Externo

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

Porter – Análisis de fuerzas competitivas

No exhaustivo



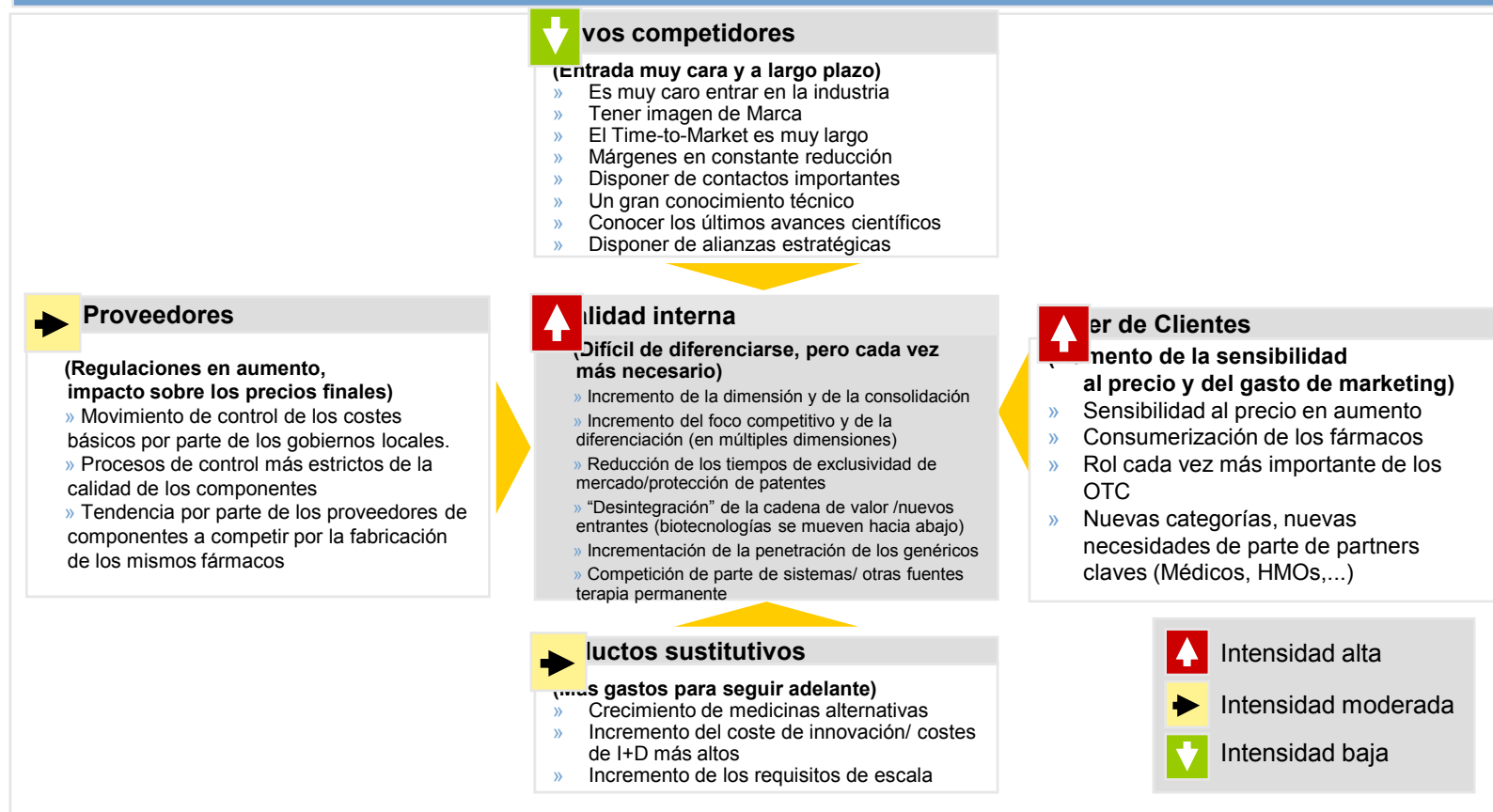
Fuente: Adaptado de Porter -1982-1987

Análisis Estratégico – Análisis Externo

Ejemplo de análisis Porter para el sector farmacéutico

Porter – Análisis de fuerzas competitivas

Ilustrativo



Fuente: Análisis Atos Consulting

Análisis Estratégico – Análisis Externo

El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo

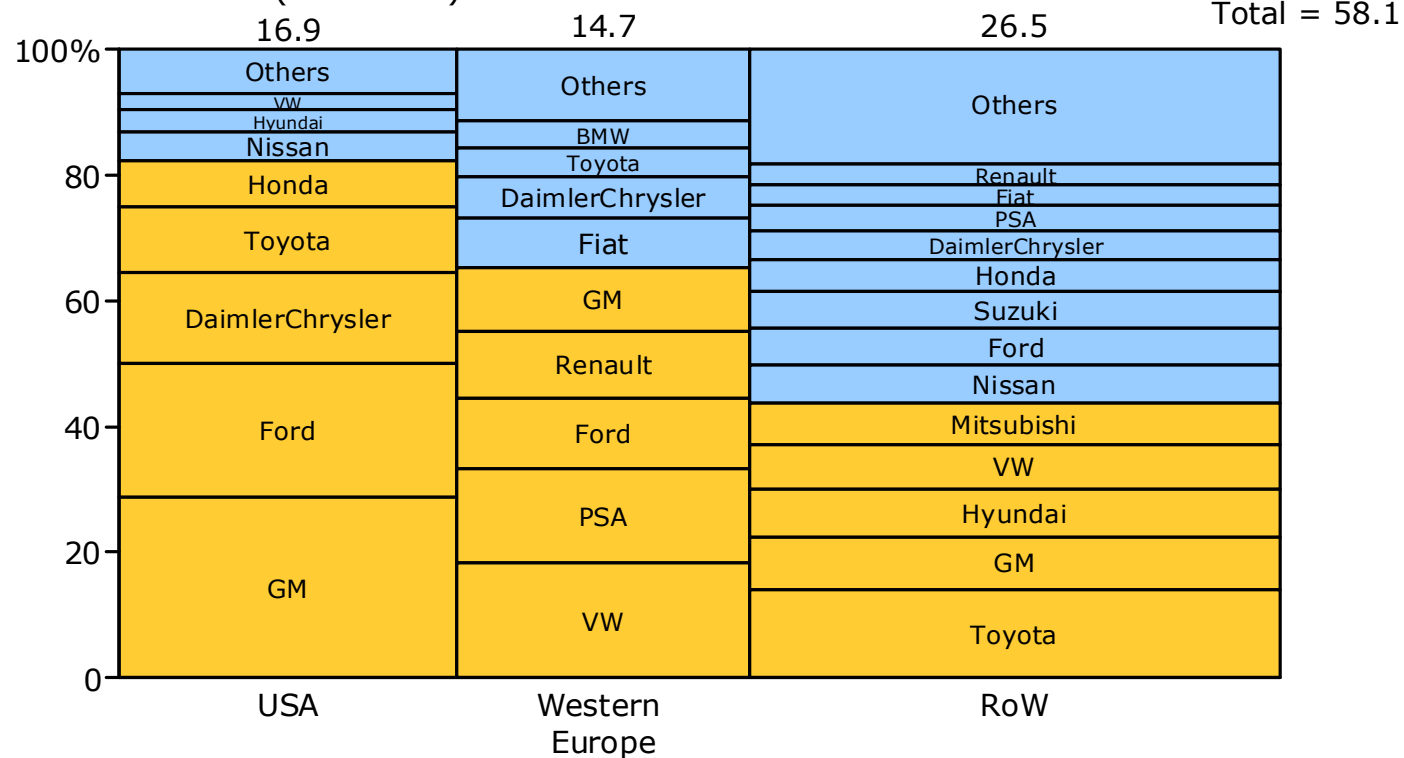


Análisis Estratégico – Análisis Externo

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

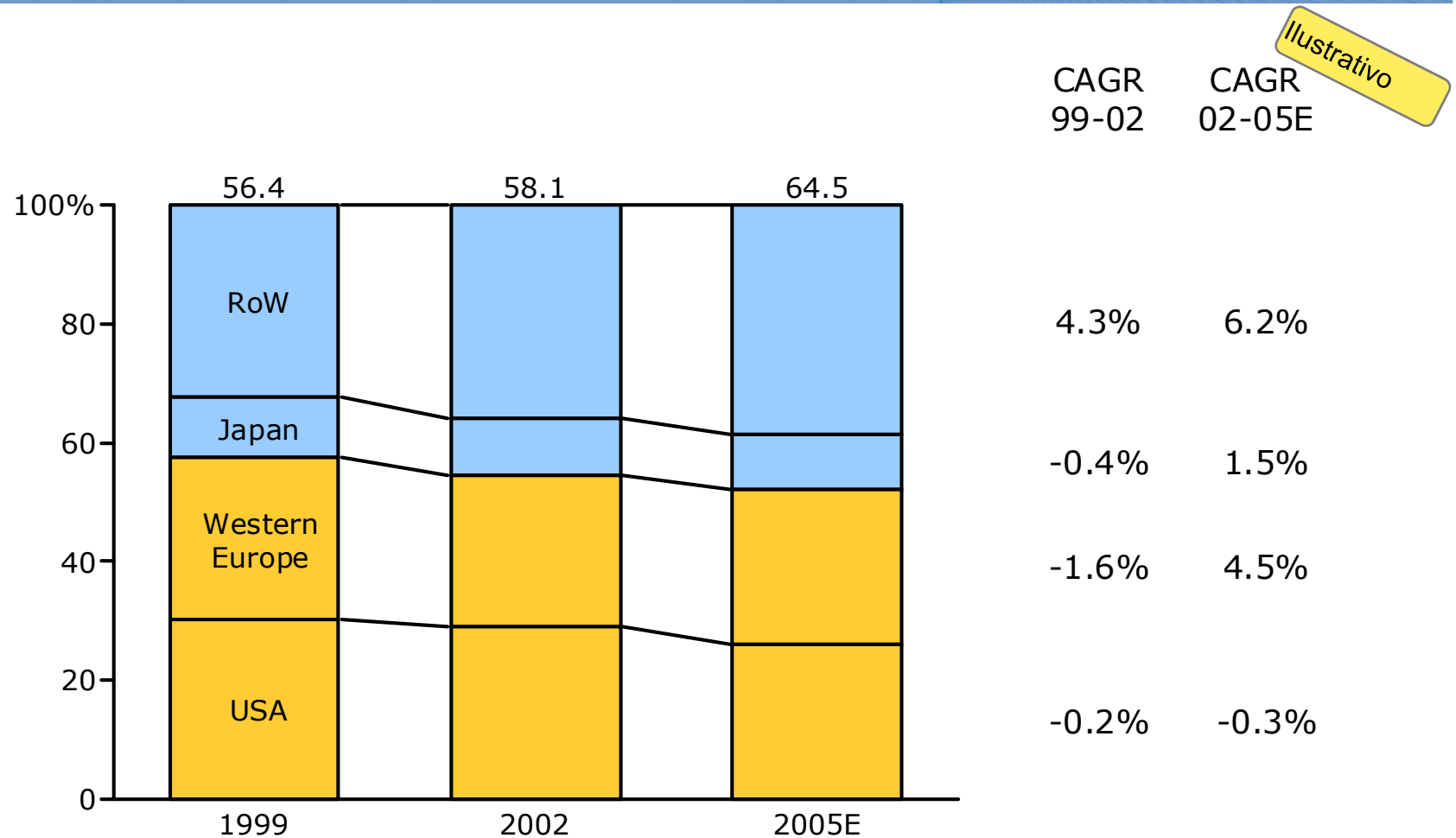
Ilustrativo

Worldwide sales 2002 (in M units)



Análisis Estratégico – Análisis Externo

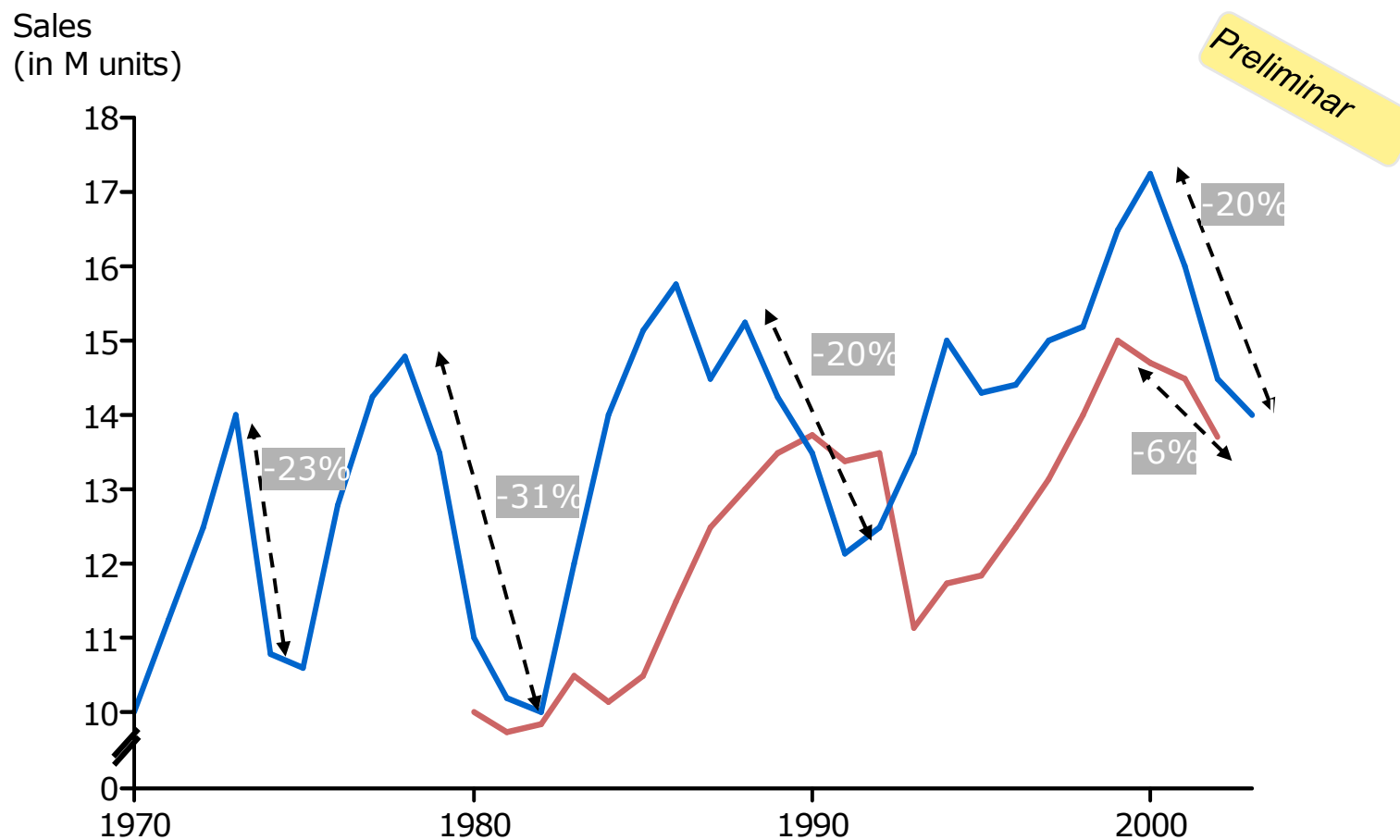
Ejemplo de análisis de mercado para el mercado automóvil mundial, que muestra una industria madura, con crecimientos bajos...



Automotive is a mature industry with moderate growth rates

Análisis Estratégico – Análisis Externo

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



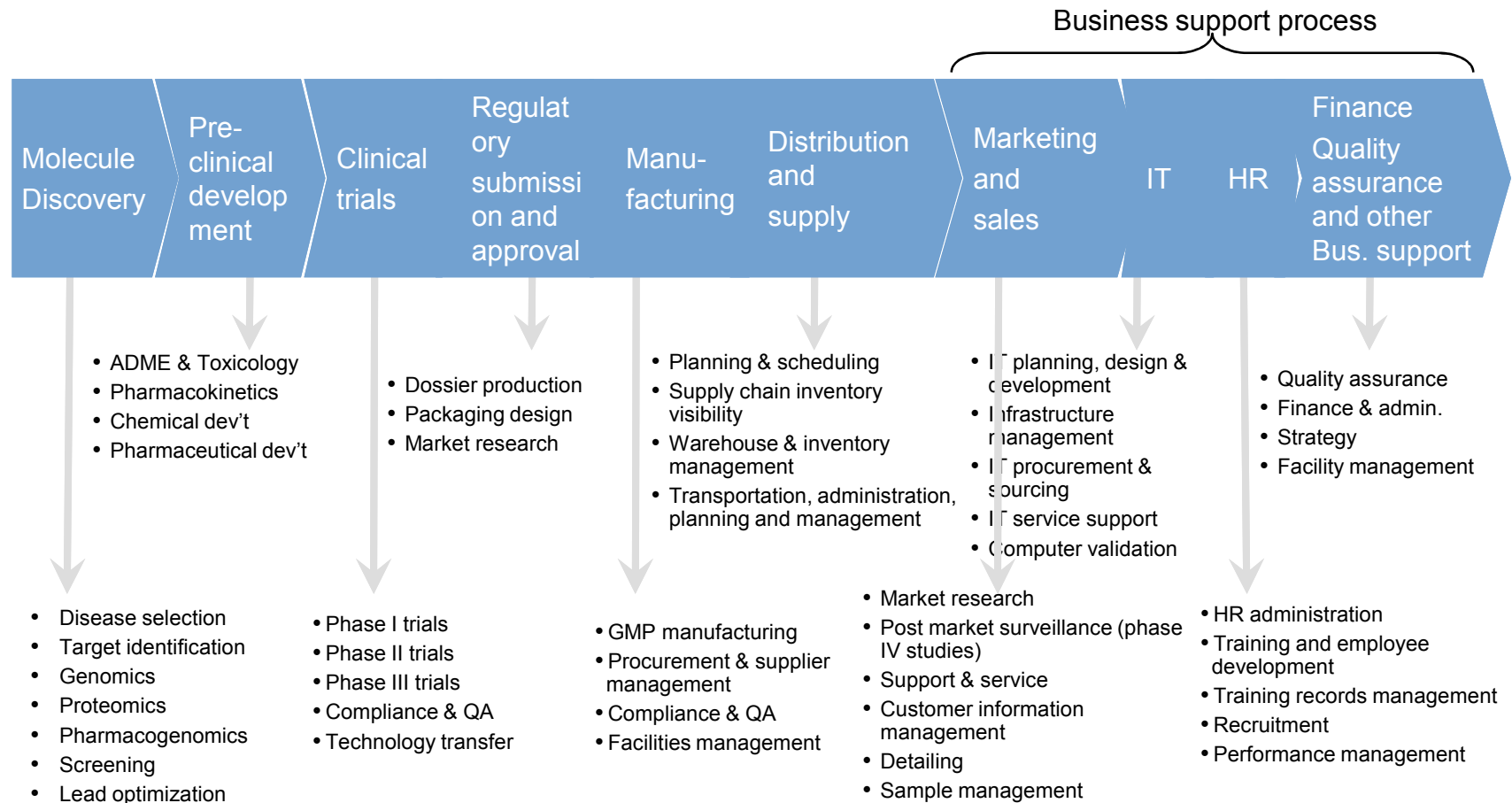
Análisis Estratégico – Análisis Externo

El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo



Análisis Estratégico – Análisis Externo

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



Análisis Estratégico – Análisis Externo

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

	Molecule Discovery	Pre-clinical development	Clinical trials	Regulatory submission and approval	Manufacturing	Distribution and supply	Marketing and sales	IT	HR	Quality assurance and other Bus.
○ Low										
● High										
Consolidate across companies	●	◐	◐	◐	◐	◐	●	◐	●	◐
Adapt to regulatory environment	◐	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐	○	◐
Adopt customer oriented approach	○	◐	◐	○	◐	◐	●	◐	◐	◐
Reduce dependency from blockbuster	◐	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐	◐	○
Increasing R&D efficiency	◐	●	●	◐	◐	○	○	◐	○	○

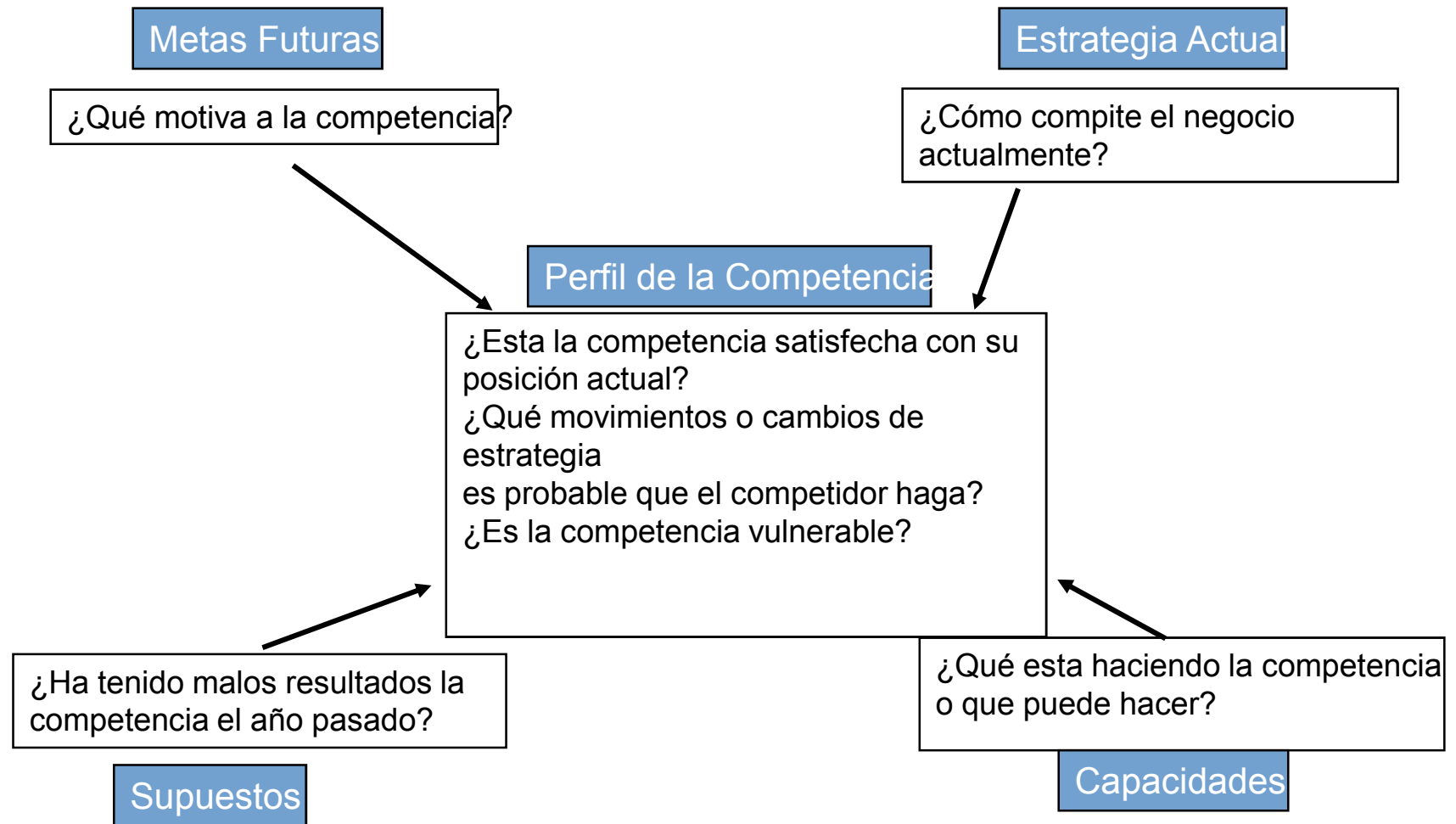
Análisis Estratégico – Análisis Externo

El análisis externo es imprescindible para conocer el entorno competitivo



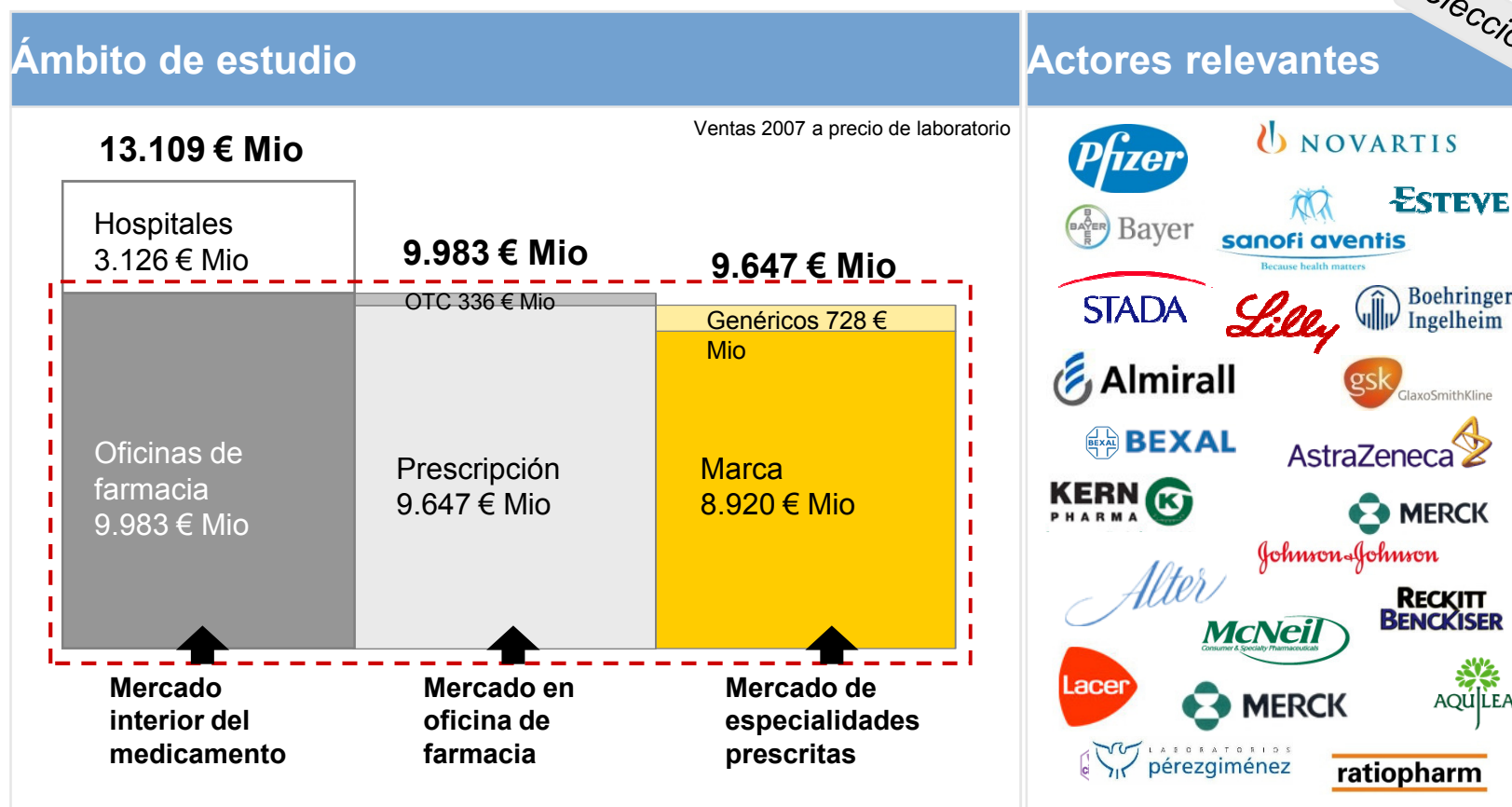
Análisis Estratégico – Análisis Externo

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



Análisis Estratégico – Análisis Externo

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



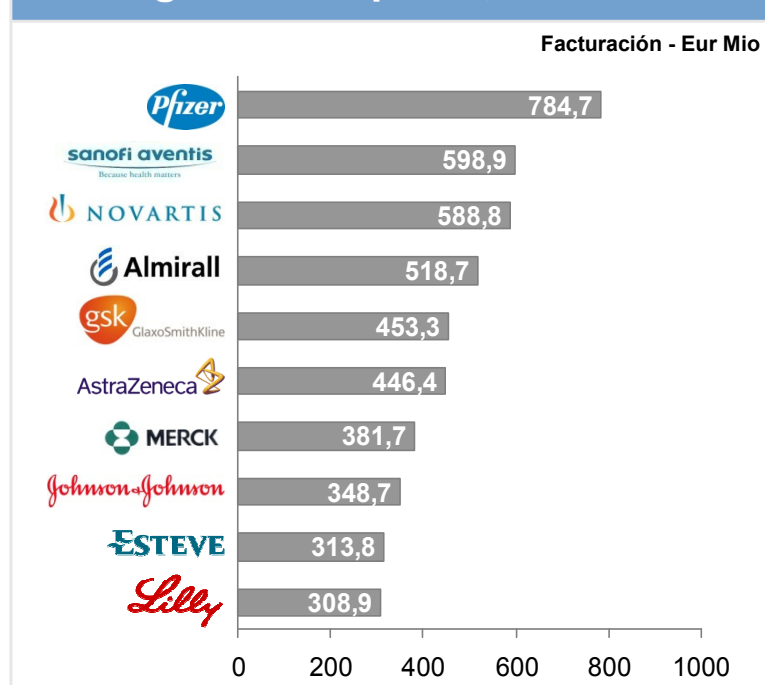
Fuente: Análisis Atos Consulting; IMS Health; Farmaindustria

Análisis Estratégico – Análisis Externo

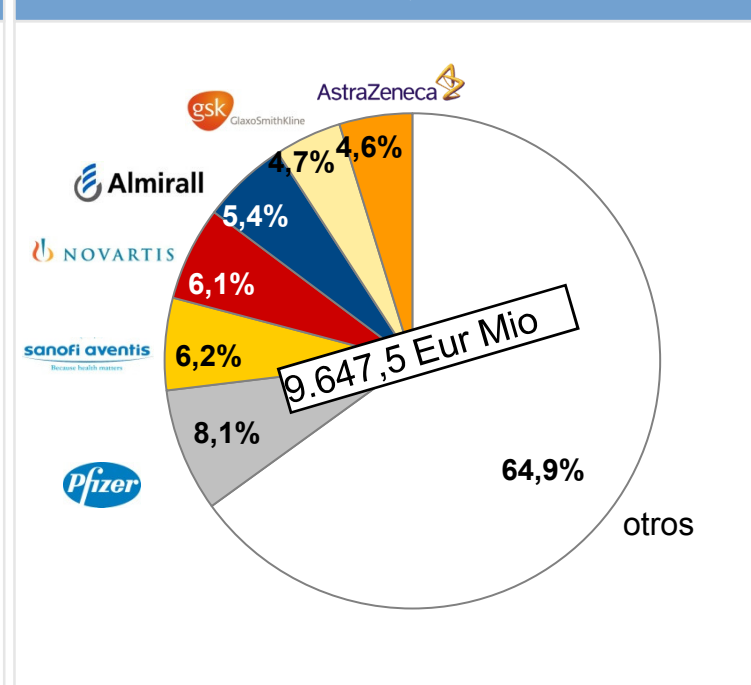
...e identificar los actores y conocer su importancia en el mercado



Ranking – Prescripción, 2007



Cuotas de Mercado, 2007



Ilustrativo

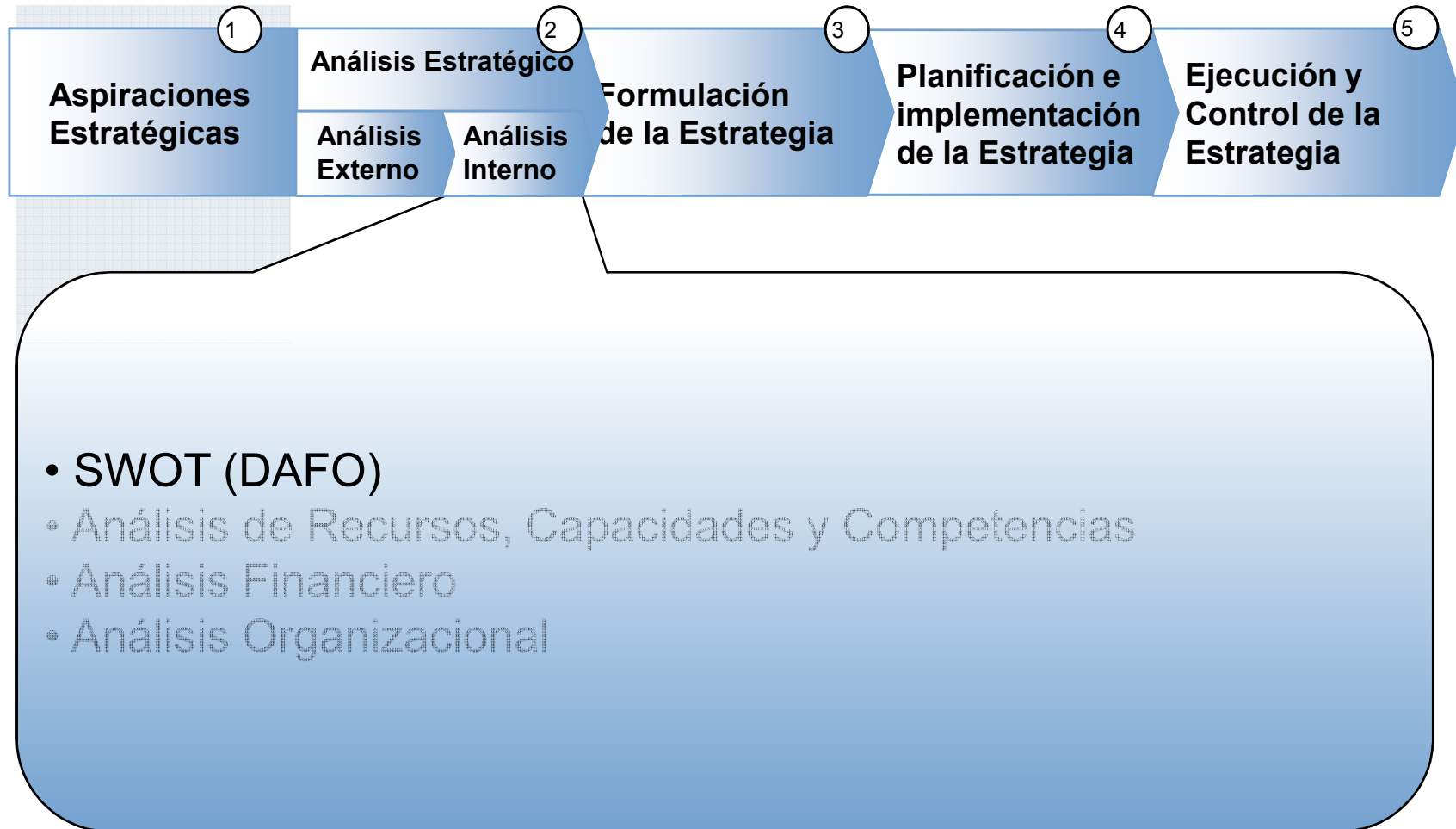
Análisis Estratégico – Análisis Interno

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



Análisis Estratégico – Análisis Interno

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



Análisis Estratégico – Análisis Interno

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 <u>Ejemplos de fortalezas:</u> ▪ 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. <u>Los siguientes ejemplos pueden ser considerados como debilidades:</u> ▪ 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 el entorno estratégico.
Oportunidades	Amenazas
El análisis del entorno externo puede revelar ciertas oportunidades de beneficio y crecimiento. <u>Algunos ejemplos de tales oportunidades incluyen:</u> ▪ 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. <u>Ejemplos de amenazas:</u> ▪ 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

Análisis Estratégico – Análisis Interno

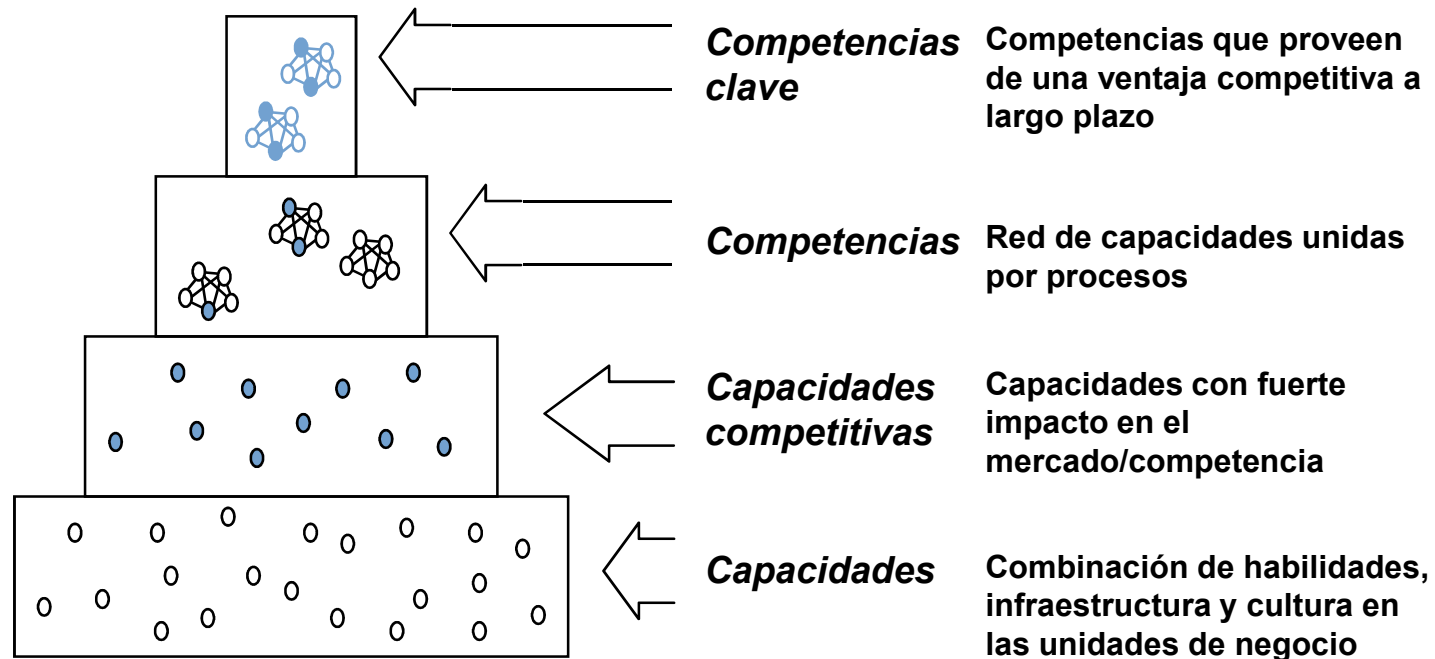
El análisis interno permite establecer un plan para optimizar el uso de los recursos disponibles y mejorar los que son claves para competir mejor



Análisis Estratégico – Análisis Interno

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

Niveles de Competencia



Las capacidades pueden ser tanto técnicas, de mercado, de infraestructura o organizativas

Análisis Estratégico – Análisis Interno

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

Una capacidad se compone de 3 elementos

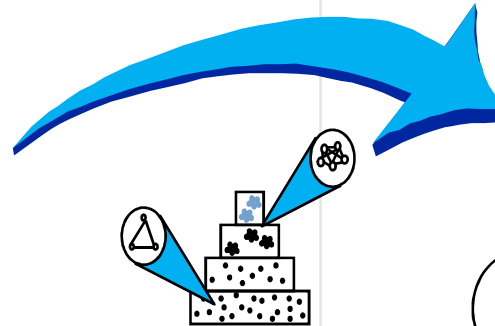
Las capacidades son las unidades mínimas de aglomeración que tienen impacto en el mercado

Infraestructura

*Estructura
y cultura*

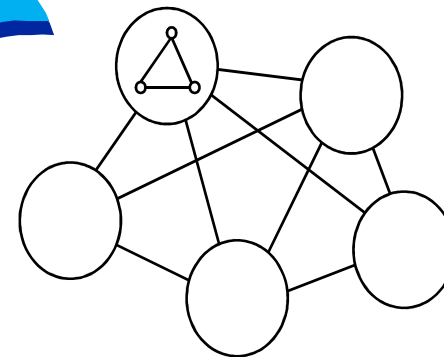
**Habilidades y
conocimiento**

Compuesta por 3 elementos
La infraestructura y las habilidades están unidas por procesos formales e informales y encajan en una empresa con una estructura y cultura determinada



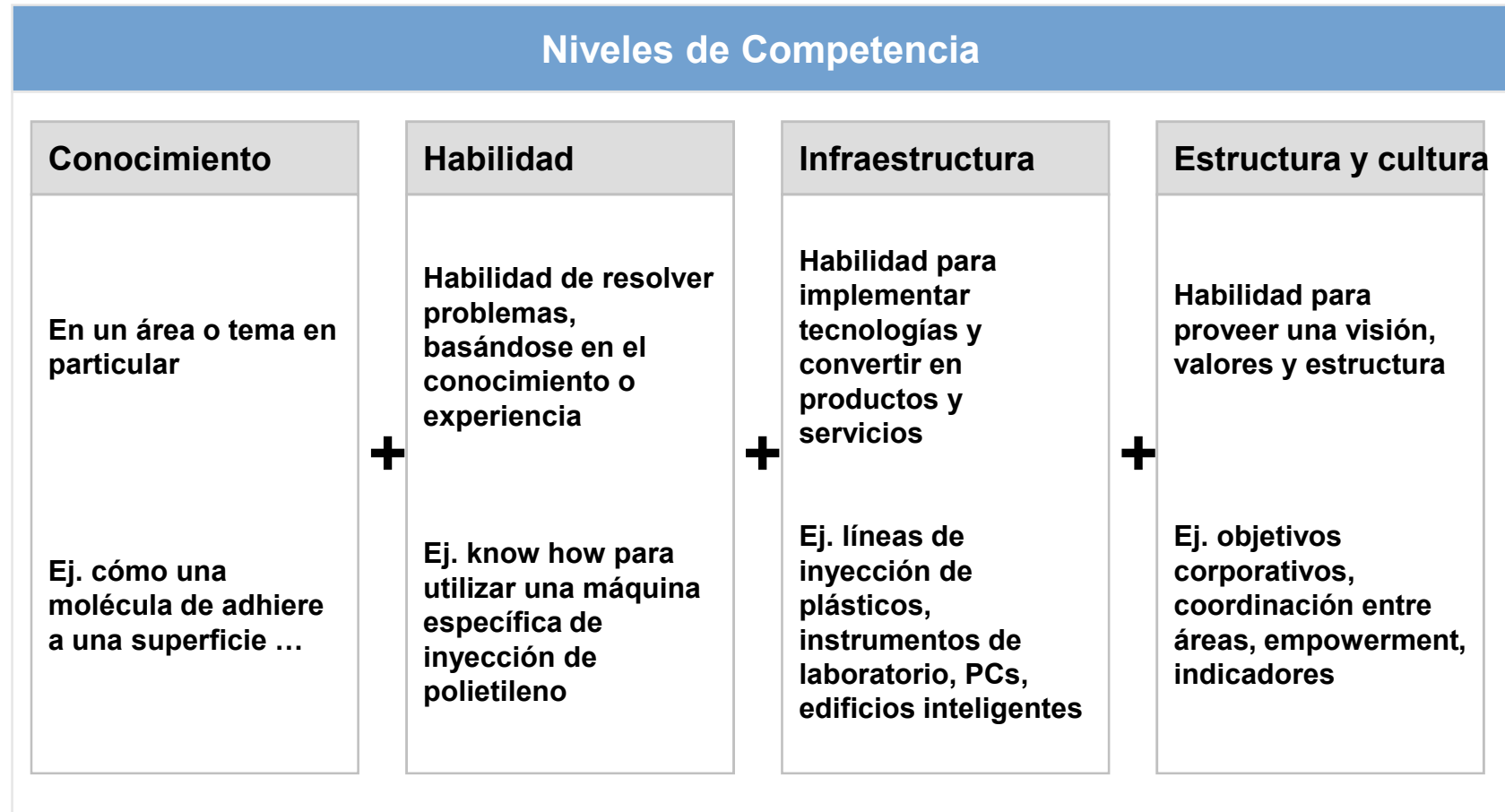
Las competencias claves son la “firma” de una empresa

Las competencias se distinguen de las capacidades ya que pueden extenderse a más de una unidad de negocio



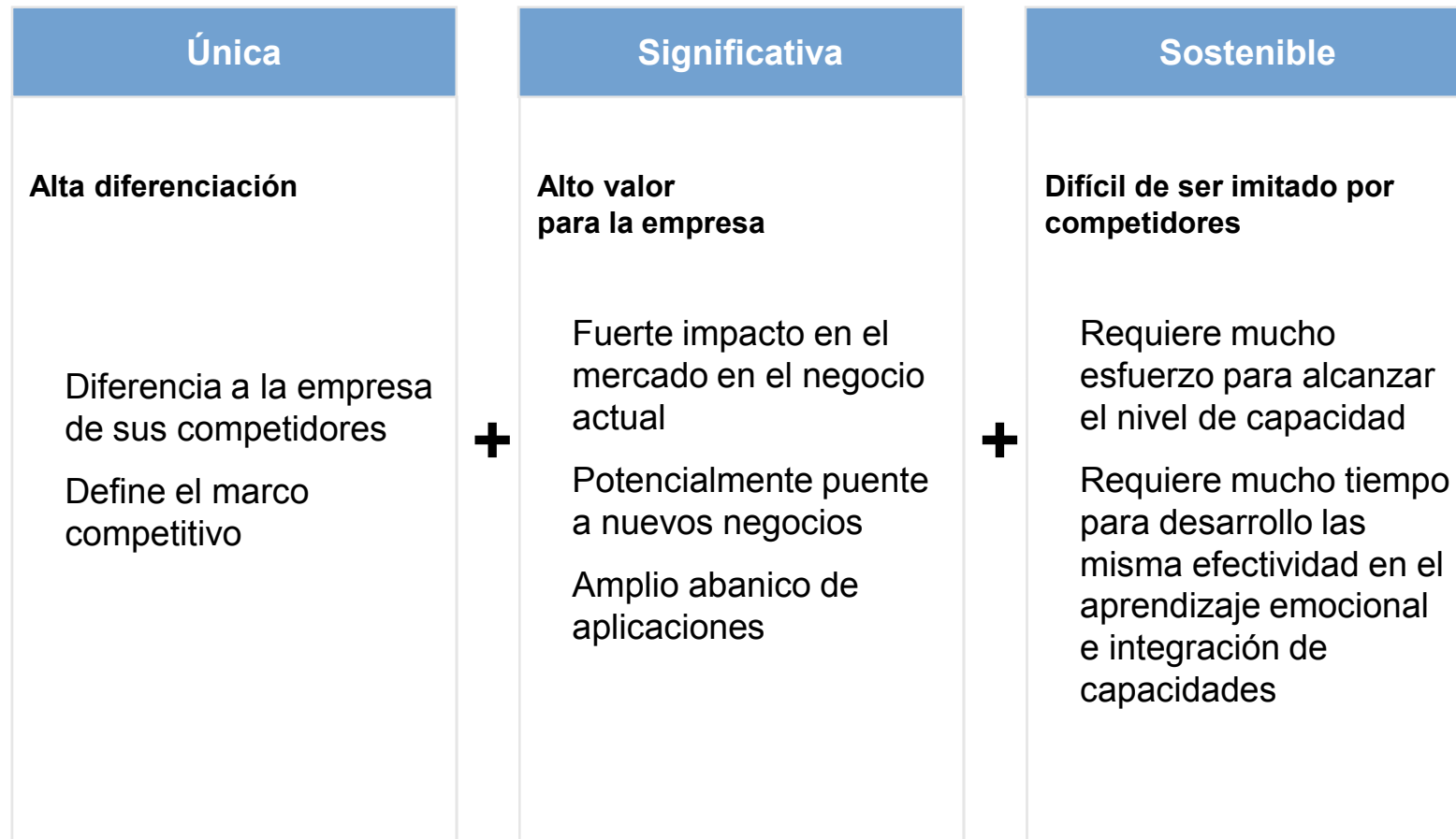
Análisis Estratégico – Análisis Interno

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



Análisis Estratégico – Análisis Interno

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



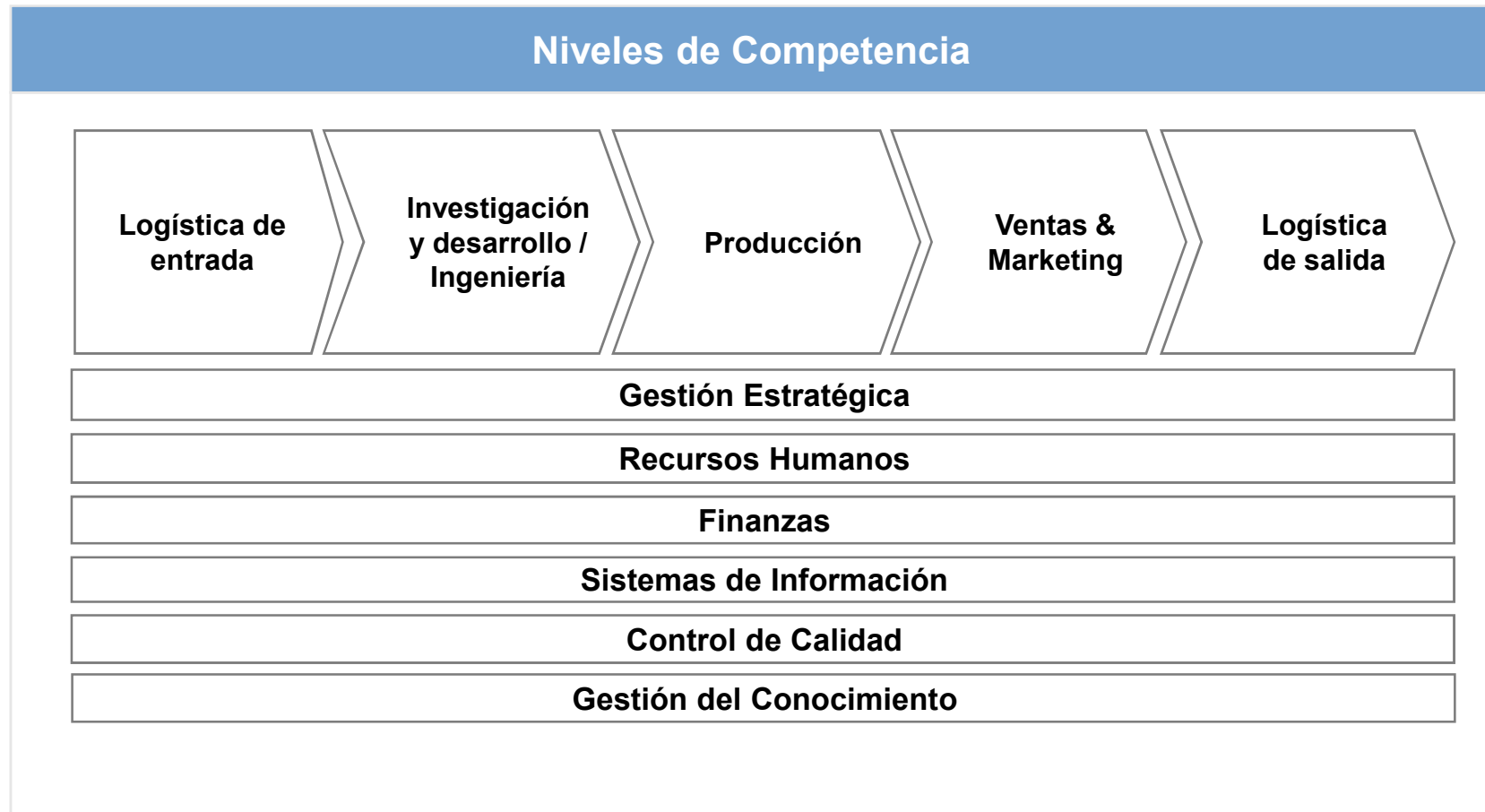
Análisis Estratégico – Análisis Interno

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

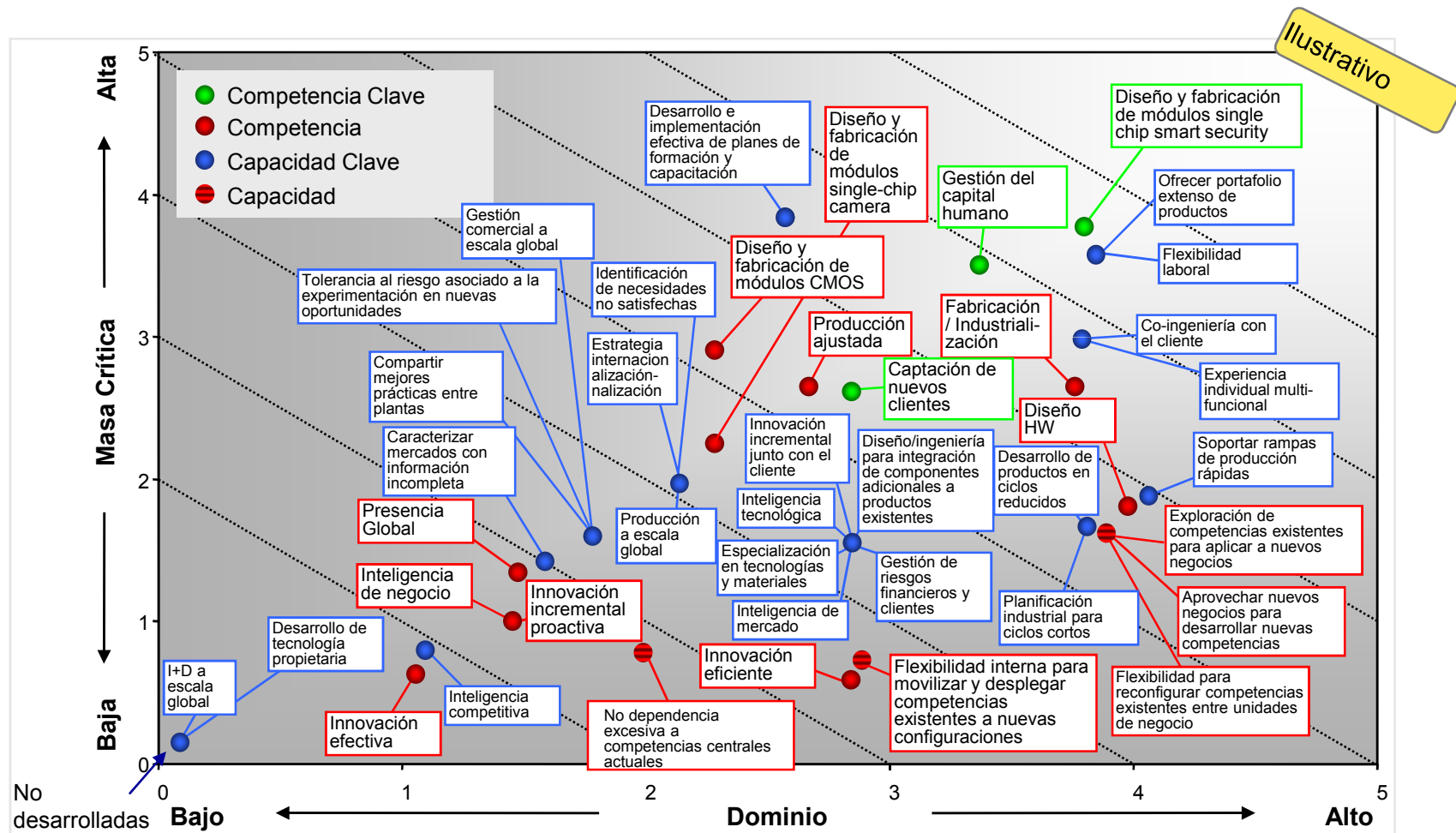
Análisis Estratégico – Análisis Interno

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



Análisis Estratégico – Análisis Interno

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



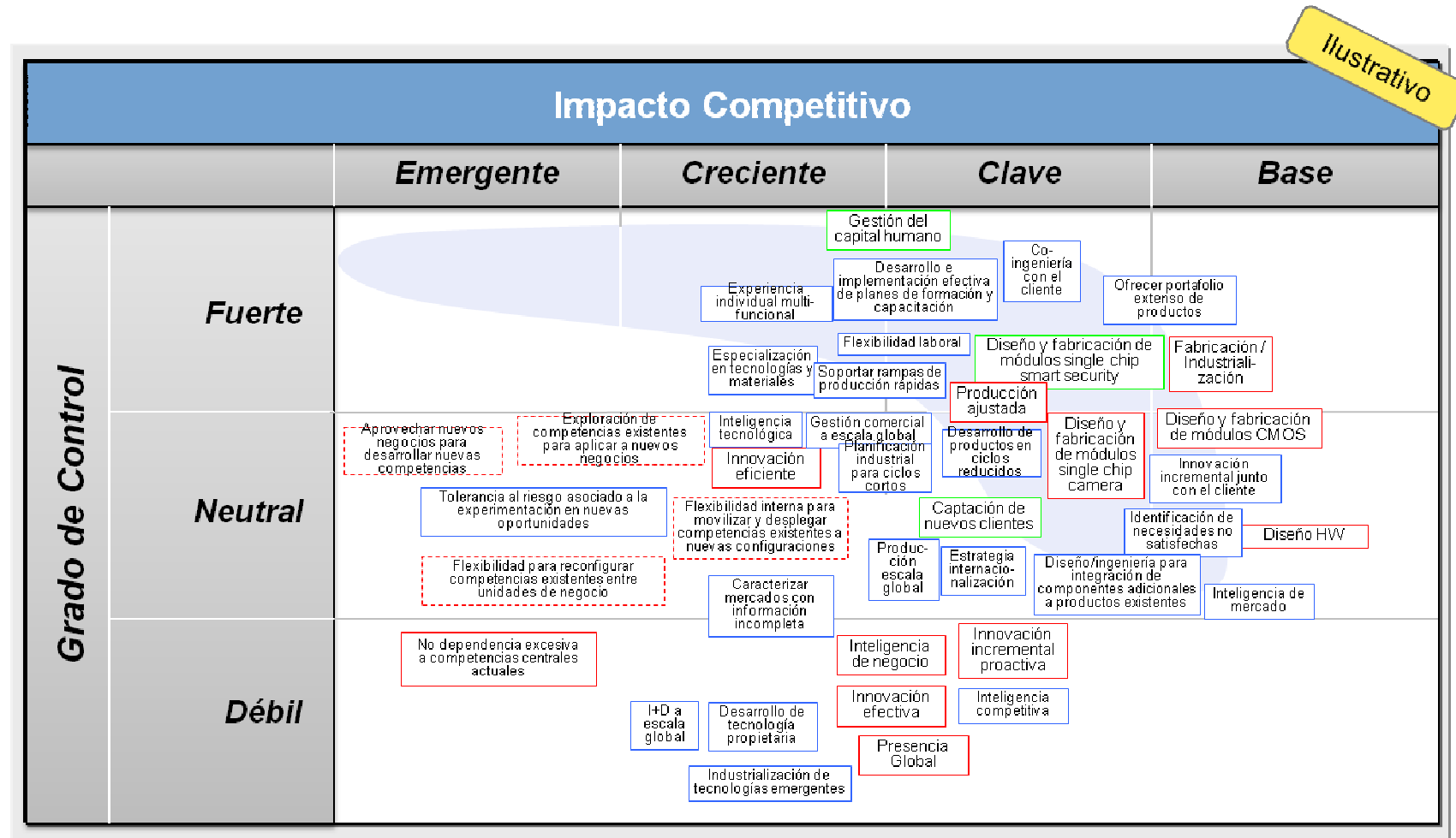
Análisis Estratégico – Análisis Interno

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
Grado de Control (GC)	Fuerte	Estamos construyendo oportunidades que crearán ventaja competitiva en el futuro?	Estamos explotando nuestras oportunidades para obtener ventajas competitivas hoy?		Estamos malgastando recursos?
	Neutral	Re-examinar caso por caso			
	Débil	Perderemos nuestra posición competitiva en el futuro?	Estamos perdiendo nuestra ventaja competitiva hoy?		Está nuestra supervivencia amenazada?

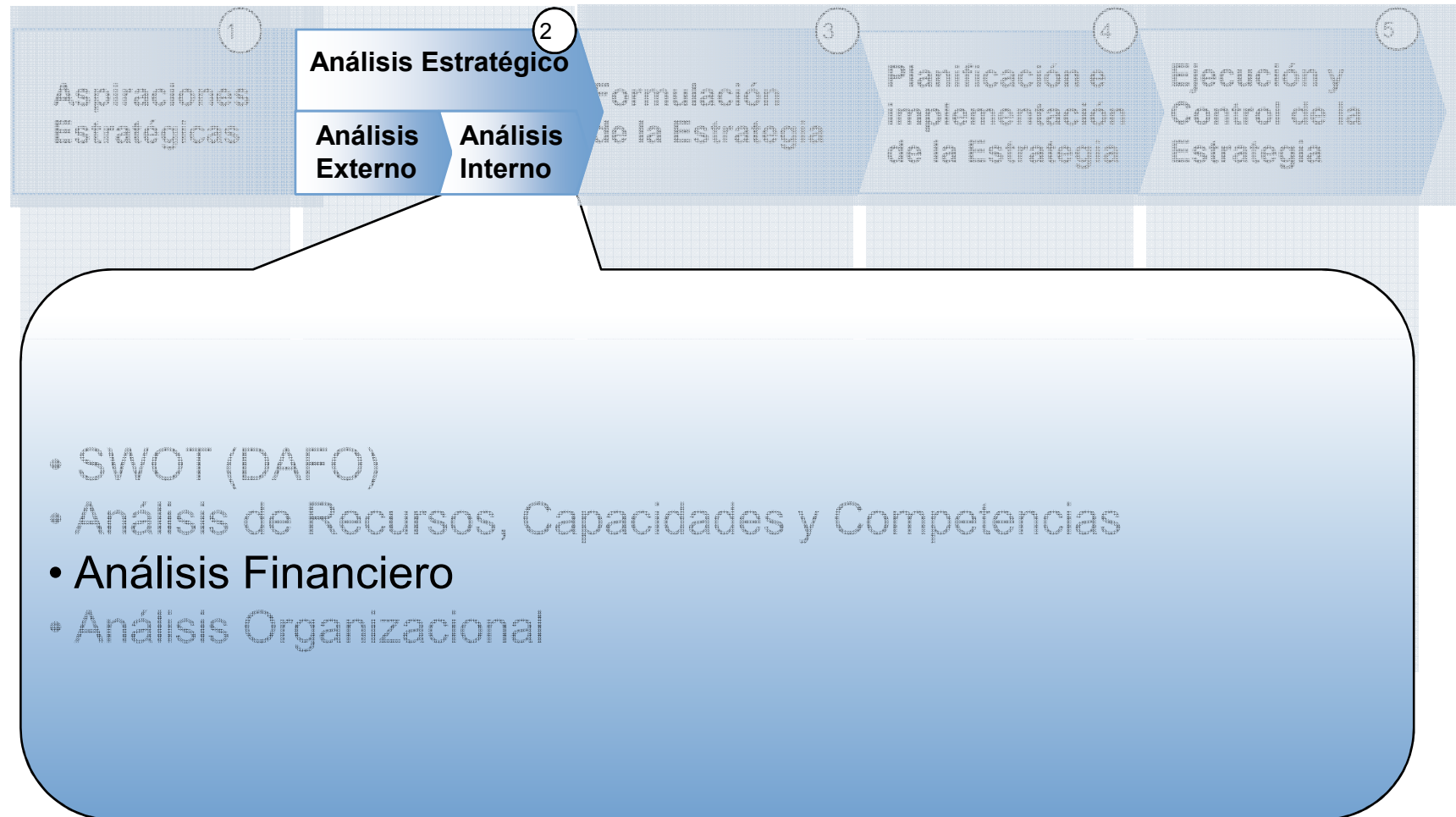
Análisis Estratégico – Análisis Interno

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



Análisis Estratégico – Análisis Interno

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

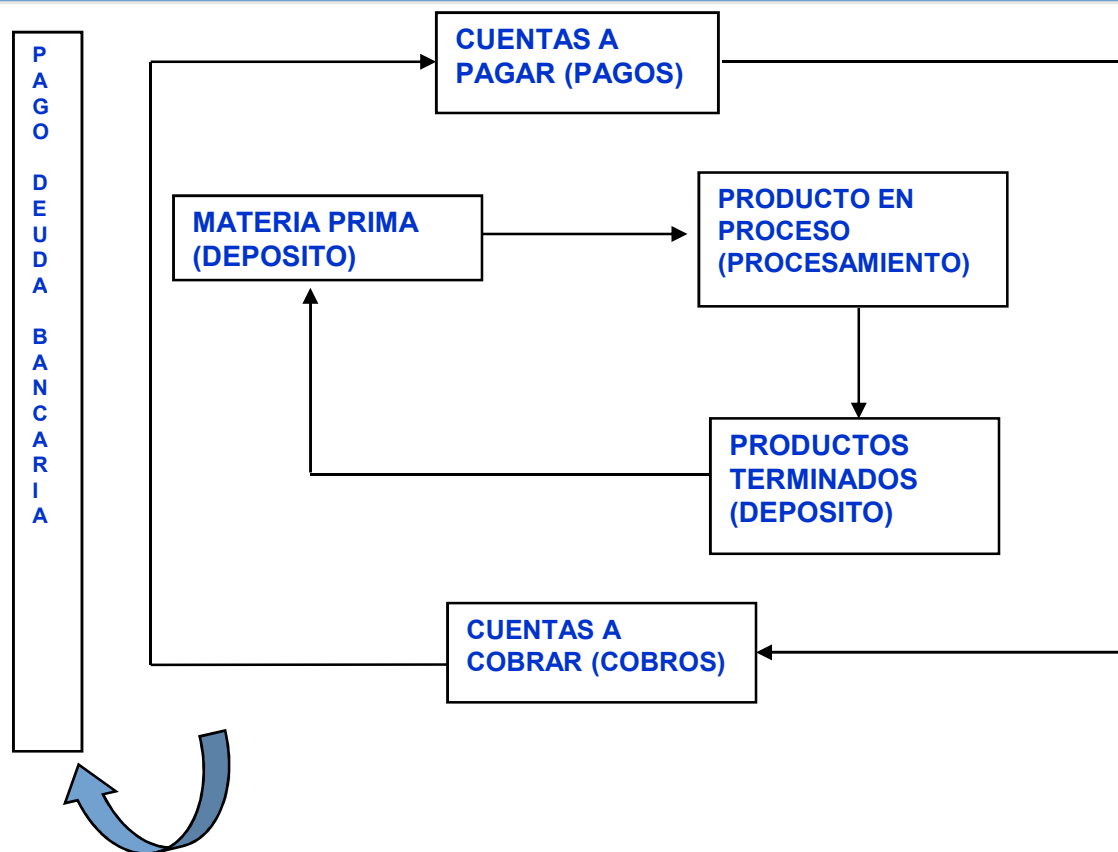


Análisis Estratégico – Análisis Interno

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

Principales elementos de interés para el análisis financiero

- Ventas
- Rentabilidad
- Generación de Caja
- Necesidad de Fondo de Maniobra
- Ciclo Operativo
- Liquidez
- Deuda



Análisis Estratégico – Análisis Interno

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



- SWOT (DAFO)
- Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias
- Análisis Financiero
- Análisis Organizacional

Análisis Estratégico – Análisis Interno

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 :

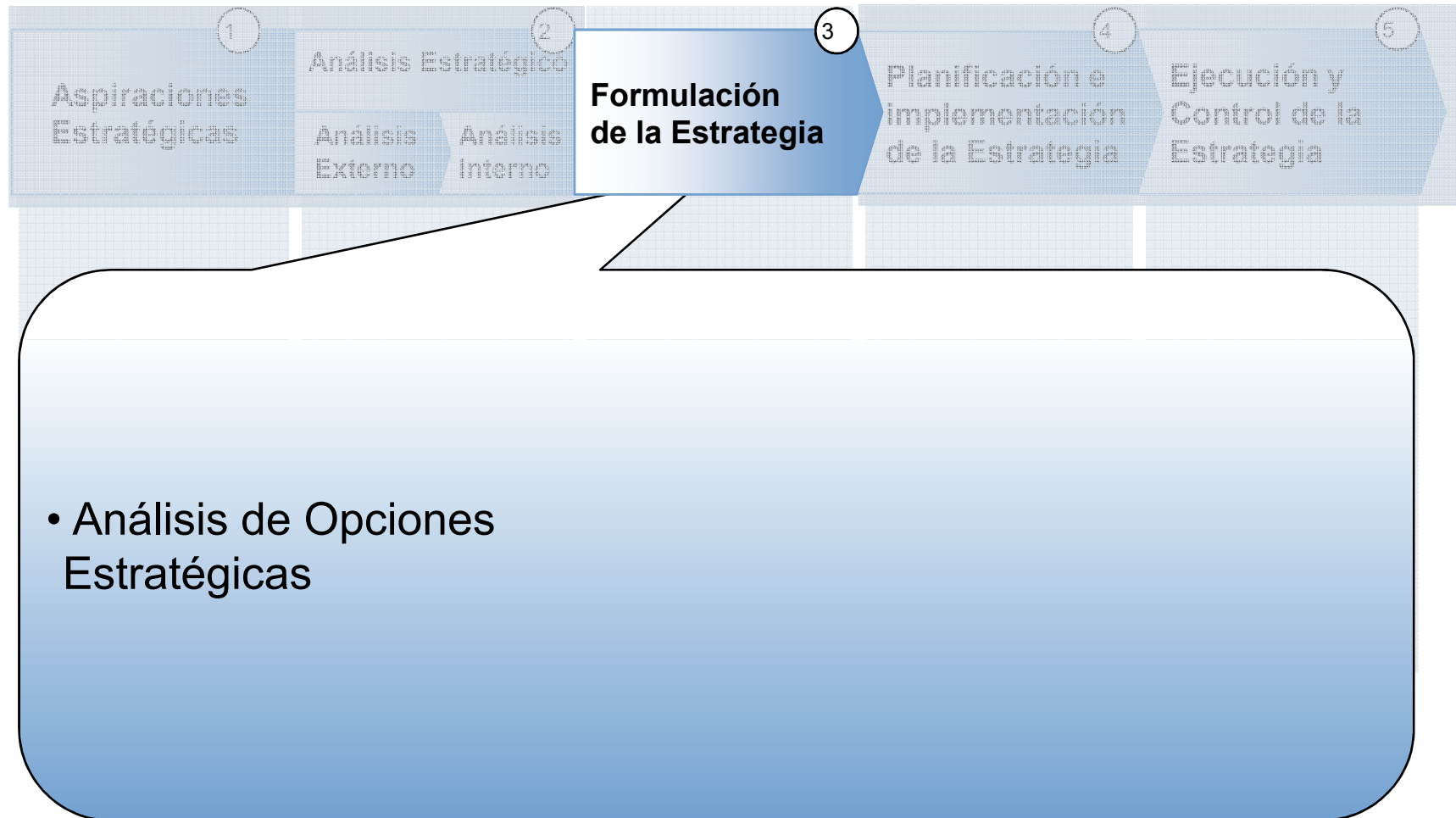
- La cultura de la organización condiciona su estrategia
- La estructura es consecuencia de la estrategia
- La gestión estratégica requiere aprendizaje organizacional y capacitación y desarrollo de sus miembros

Elementos importante del análisis organizacional

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Organización - ambiente▪ Cultura organizacional▪ Estructura▪ Comunicaciones▪ Poder, autoridad y liderazgo▪ Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none">▪ Conflictos▪ Descripción de cargos▪ Motivación▪ Clima organizacional▪ Sindicatos |
|--|---|

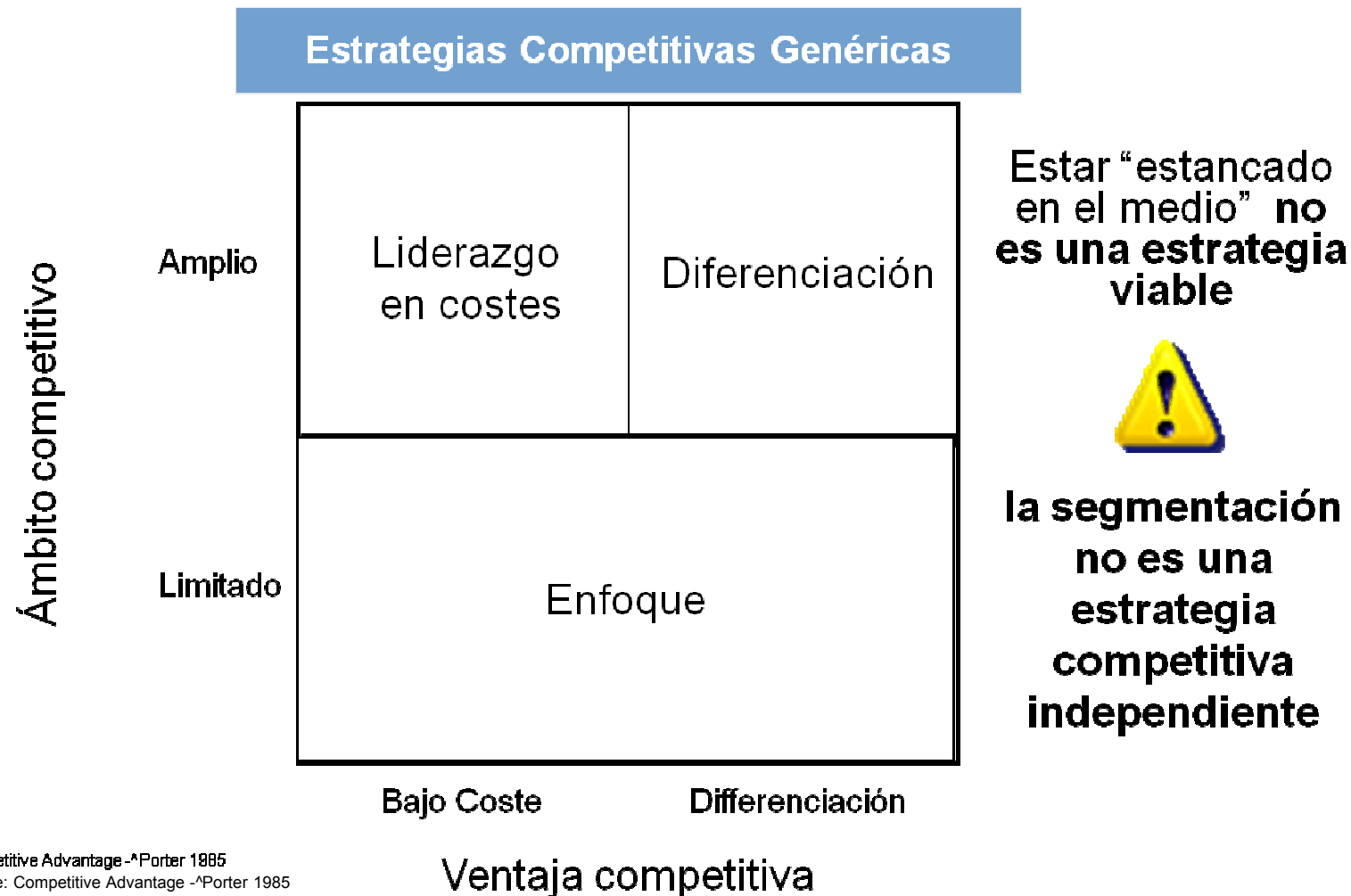
Formulación de una Estrategia

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



Formulación de una Estrategia – Análisis de Opciones Estratégicas

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



Formulación de una Estrategia – Análisis de Opciones Estratégicas

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

Formulación de una Estrategia – Análisis de Opciones Estratégicas

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

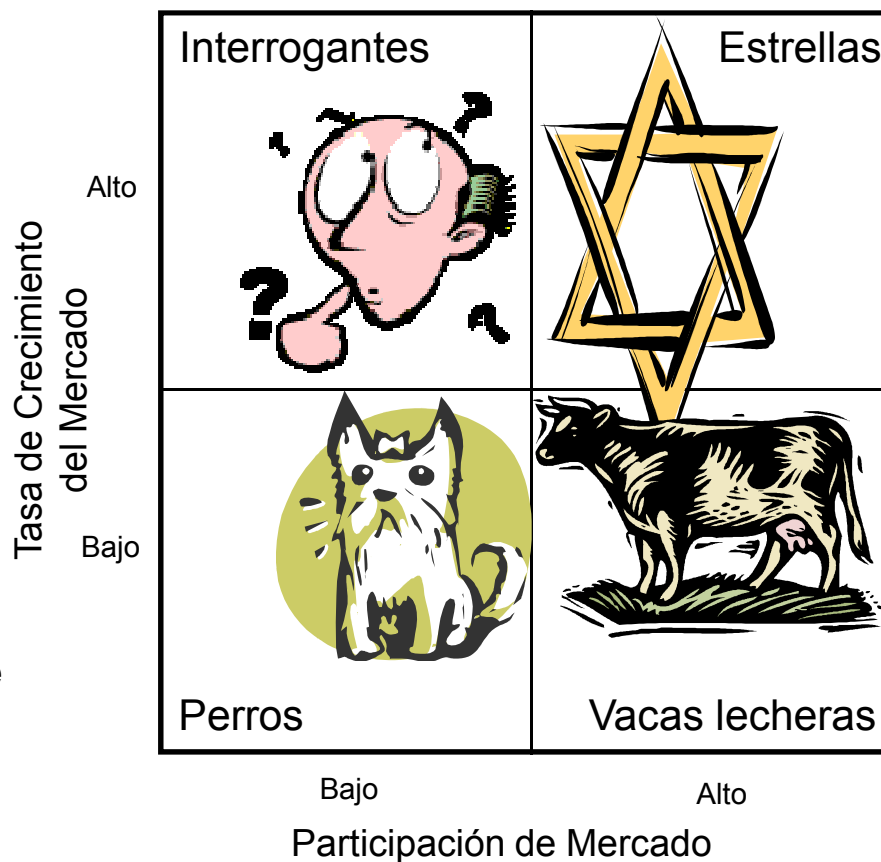
Estrategia	Capacidades y recursos	Requerimientos organizacionales
Liderazgo en Coste	Capital de inversión sostenible y acceso a capital Habilidades de ing. de procesos Supervisión intensa Productos diseñados para fácil manufactura Sistemas de distribución de bajo costo	Control estricto de costos Reportes 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

Formulación de una Estrategia – Análisis de Opciones Estratégicas

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

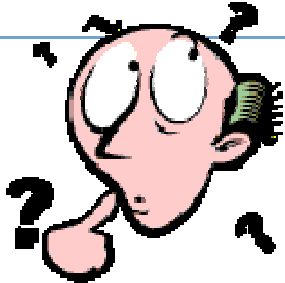
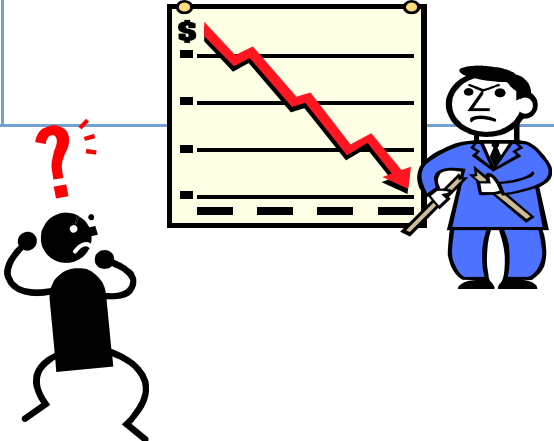


Participación de mercado alta en un mercado que está creciendo

Participación de mercado alta en un mercado maduro

Formulación de una Estrategia – Análisis de Opciones Estratégicas

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

Mercado	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.	
	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).	

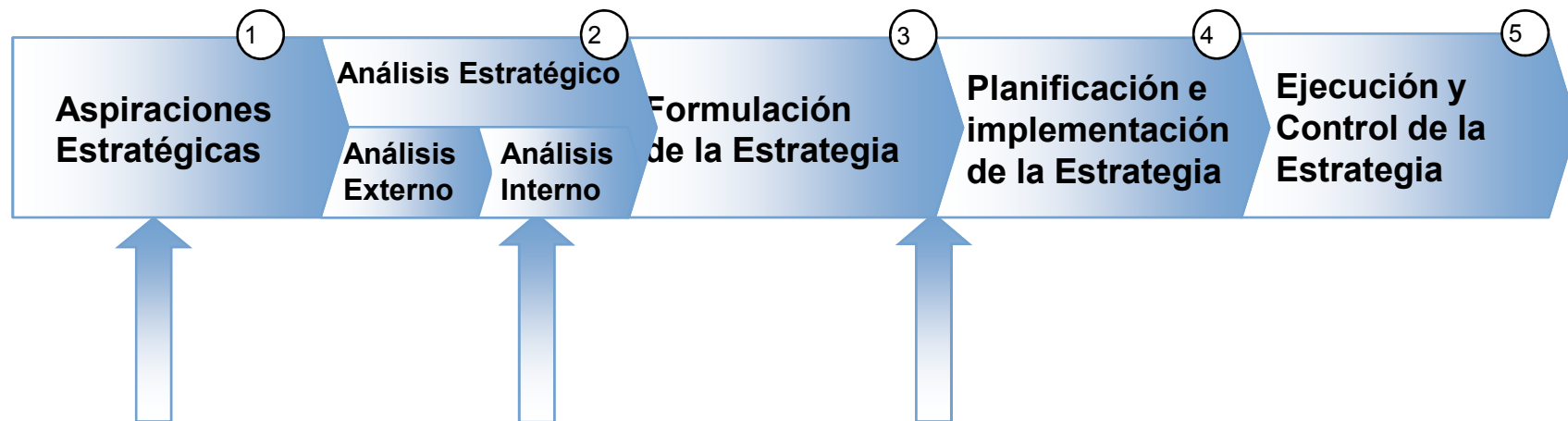
Formulación de una Estrategia – Análisis de Opciones Estratégicas

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