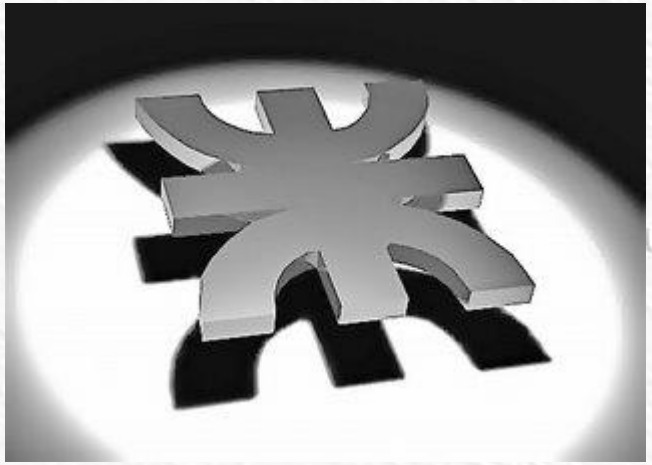
U.T.N.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Formulación y Evaluación de Proyectos

¿Qué es un Plan de Negocio?

El Plan de Negocios

Una Herramienta de Creación de Valor

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



El plan de negocio reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y las estrategias generales para ponerlo en marcha.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Presentar este plan es fundamental para buscar financiación, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Plan de Negocio

Un plan de negocio es un documento que le señala a una organización un camino de ejecución especifico y coordinado para la creación de nuevo valor.

ESQUELETO DE UN PLAN DE NEGOCIOS:

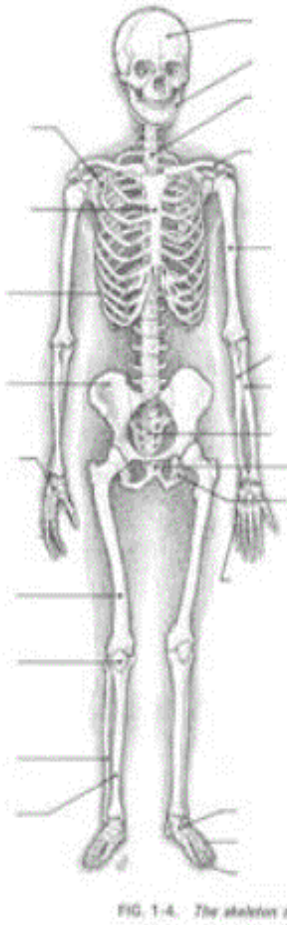
1. Concepto de Negocio = La Columna Vertebral: Proposición de valor qu le hace al cliente y que le permite a la organización dejarse un remanent para remunerar el uso de diversos factores productivos.

2. Diagnostico competitivo= Analisis . Análisis del entorno. Análisis Inte FODA

3. Estrategias= Cráneo: La forma particular con la que la organización satisface la necesidades del cliente. Si el remanente de valor es superio lo normal, se dice que la empresa tiene una "Ventaja Competitiva".

4. Plan Financiero = Piernas: La evolución que tendrá el uso de recursos y pago a los factores productivos durante la ejecución del plan de negocio en el futuro.

5. Plan de Implementación = Brazos: Las etapas de utilización de factores productivos para llevar al concepto de negocio a la realidad.



La Bola de Cristal y el Plan de Negocio

El Plan de Negocios es una forma de poder hacer una predicción racional del futuro con el fin de preparar a la organización a optimizar el uso de recursos de manera de generar el mayor valor posible. Por tanto, debemos lograr definir en dicho plan una visión clara acerca de:



- Cómo se verá su industria/sector?
- En qué mercados estará compitiendo?
- Qué tipo de competencia enfrentará?
- Qué productos o servicios usted ofrecerá?
- Qué valor le entregará a sus clientes?
- Qué ventajas de largo plazo desarrollará?
- **Qué tan grande y rentable será su empresa?**



Dimensionamiento de Ideas de Negocio

La teoría de las 5 ‘W’

Para cada idea de negocio debemos contestarnos estas preguntas:

- ¿Que? what
- ¿Por que? why
- ¿Donde? where
- ¿Cuando? When
- ¿Quién? who
- ¿Como? how
- ¿Cuánto? How much

Al pensar en la formulación de un proyecto surgen varios interrogantes que de alguna manera ayudan a construir el marco referencial de dicho proyecto:

QUÉ	Se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
POR QUÉ	Se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUÉ	Se quiere hacer	Objetivos, propósitos.
CUÁNTO	Se quiere hacer	Metas
DÓNDE	Se quiere hacer	Localización Física
CÓMO	Se va a hacer	Actividades y tareas. Metodología
CUÁNDO	Se va a hacer	Cronograma
A QUIÉNES	Va dirigido	Beneficiarios
QUIÉNES	Lo van a hacer	Recursos Humanos
CON QUÉ	Se va a hacer	Recursos Materiales
	Se va a costear	Recursos Financieros

- Fuente: http://www.efdeportes.com/efd106/formulacion-de-proyectos.htm

Componentes

1 NIVEL DE HIPOTESIS:
"QUE"

Ideas de Valor Preliminares
Derivación de primeras ideas de manera primariamente subjetiva y secundariamente objetiva.

Dimensionamiento de Ideas de Valor
Se filtran ideas preliminares con el fin de ver cuales tienen mayor potencialidad y racionalidad de desarrollo.

2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN
"A QUIENES"

Diagnostico Competitivo de la empresa y de la propuesta de valor se deriva de dos análisis:

Nivel Externo:
ESTUDIO DE MERCADO
Análisis para concluir oportunidades y amenazas de la idea de valor

Nivel Interno: Análisis de cómo la organización actual puede responder a la ejecución real de la idea de negocio. Por tanto, se logran concluir las fortalezas y las debilidades de la empresa actual

3 NIVEL ESTRATEGICO:
"QUIEN"

En base al diagnostico competitivo se desarrolla una estrategia para lograr apalancar las oportunidades y fortalezas y tratar de disminuir el efecto de las debilidades y amenazas.

El objetivo del diseño estratégico esta en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La estrategia integrada en la idea de valor original produce que esta se transforme en un "Concepto de Negocio" concreto

Componentes

4 NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN : *"COMO"*

Plan De Marketing:
Se detalla la implementación hacia los clientes del concepto de negocio en la forma de un producto o servicio para hacer realidad lo estipulado en la estrategia gral de la empresa (Porter).

Plan Operacional:
En este plan se detalla como la organización implementará el nuevo concepto de valor estipulado en la estrategia. Incluye, entre otros, la logística , la arquitectura organizacional y los mecanismos de control de gestión estratégica

5 NIVEL DE RETORNO: *"CUANTO"*

Análisis Financiero:
Se derivan las necesidades de financiamiento del proyecto, la mezcla de instrumentos financieros y el retorno sobre los recursos invertidos.

6 NIVEL DE ATRACCION DE CAPITAL: *"CONVENCER"*

Como Convencer a los Inversionistas:
Finalmente se dan las diferentes técnicas que permiten diferenciar al plan de negocio con el fin de obtener los recursos de inversionistas y atraer al capital humano necesario

1.- Concepto de Negocio



VISION Y MISION PREVIA

IDEA DE NEGOCIO



2-DIAGNOSTICO COMPETITIVO



Análisis del mercado



+ Análisis de la industria

+ Nuevas tecnologías

+ Nuevas necesidades



*** Religión**

*** Contexto socio cultural**



Contexto Económico



Contexto Político

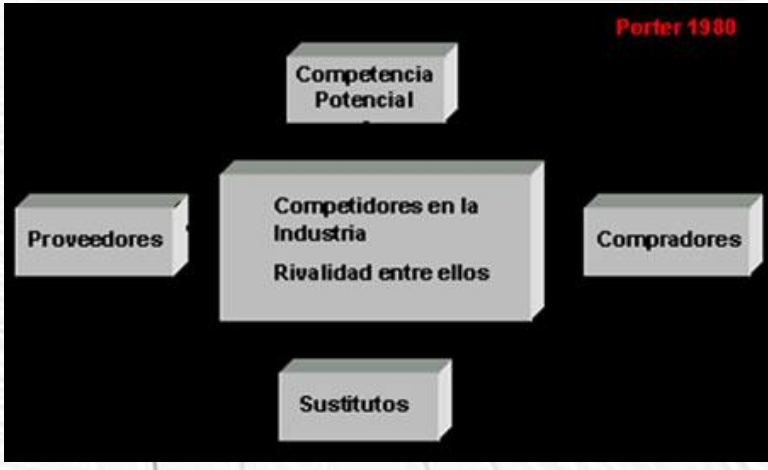


2-DIAGNOSTICO COMPETITIVO

La única forma que tiene una empresa de generar valor en un mercado muy competitivo es la de tener un producto ó servicio que satisfaga las necesidades de los **clientes** de una forma superior. Por tanto, el concepto de negocio debe ser coherente con las capacidades de la organización y la **realidad competitiva** externa que enfrenta.



Para poder diseñar un concepto de negocio como el descrito, es necesario tener un **"diagnostico competitivo"** de lo que enfrenta la empresa. En esta línea, el modelo básico utilizado es el análisis FODA:

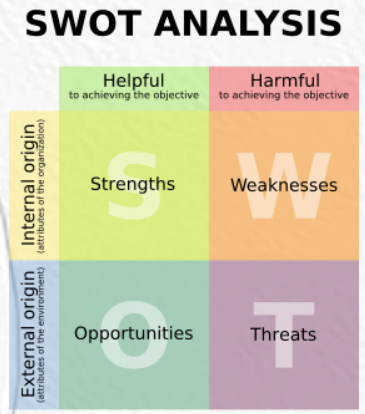


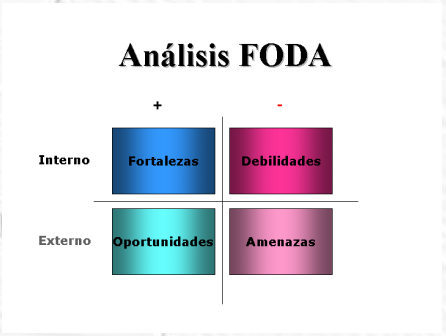
Estudio de mercado + Auditoria interna → **FODA**

2-DIAGNOSTICO COMPETITIVO

Combinación de los Resultados

- **Análisis Externo (Oportunidades, Amenazas)**
- **Análisis Interno (Fortalezas, Debilidades)**









4- Definición de estrategias y objetivos

Estrategia empresarial, el conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento;

La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación



5.- Plan De Marketing



El Plan de Marketing es una estructura estrategia lógica que define todas las dimensiones de cómo se debe ejecutar el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Este plan lleva la creatividad creadora de valor a acciones concretas (Análisis económico):



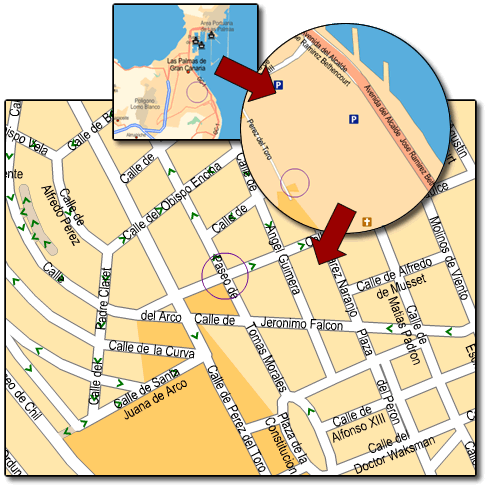
Las dimensiones que ve el plan de marketing son las estrategias de:

- **Atributos de Producto**
- **Estrategia de Precio**
- **Estrategia de Distribución**
- **Estrategia de Promoción**



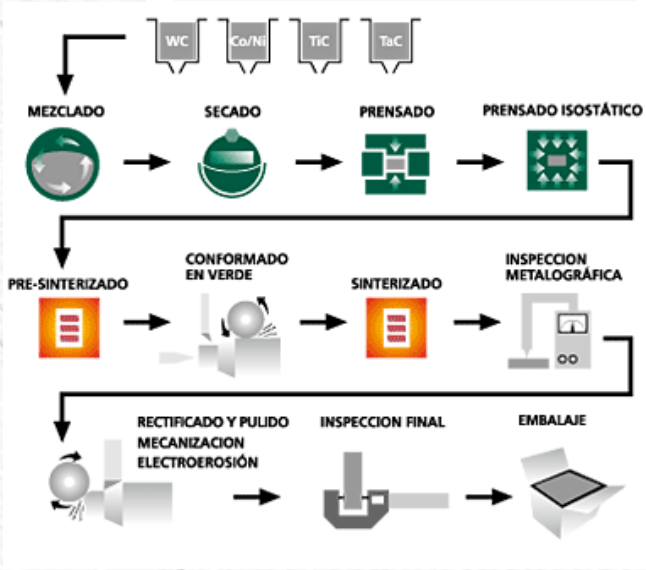


6.- Plan de Producción



En esta parte se deberá hacer referencia a:

- Proceso de elaboración del producto o servicio
- Tecnología aplicada (Análisis económico)



En relación al proceso de elaboración del producto o servicio determinando, se deberá tener:

- Diagrama de procesos, y el correspondiente análisis de los mismos, así como los manuales de procedimientos a seguir.
- Los procesos operativos (funciones) de la empresa:
  - ¿Qué se hace?,
  - ¿Cómo se hace?
  - ¿Con que se hace?
  - ¿Dónde se hace? **(Localización)**
  - ¿En cuanto tiempo se hace? (Producto o servicio).



7.- Estructura organizacional y legal



Señala un cronograma lógico donde se asignan objetivos y sus responsables. Además, señala el uso de recursos y el control de gestión que se realizará para velar por que la creación de valor se produzca.



Dentro de las herramientas que se utilizan están:

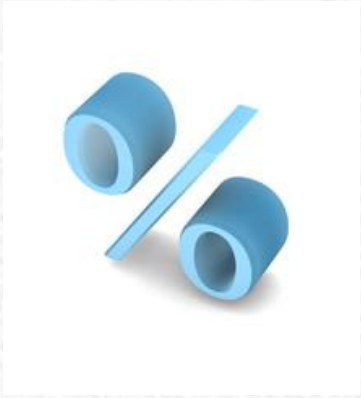
- Definición de la forma jurídica
- Definición de la estructura organizacional y/o de responsabilidades
- Recursos humanos necesarios (análisis económico)

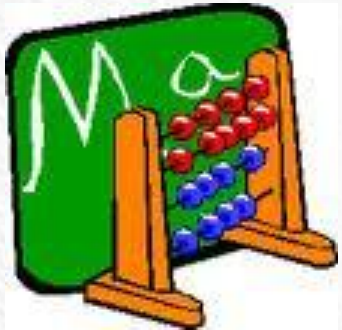
5.- Evaluación Económica y Financiera



El plan financiero resume como se utilizarán recursos y los retornos que se lograran con la implementación del nuevo concepto de negocio. Es una de las partes más importante para los inversionistas ó accionistas, ayuda a evaluar la viabilidad del negocio.

Parte delicada debido a los supuestos que se toman. Por tanto, es vital tener un buen diagnostico competitivo para tener **supuestos sólidos.**





USOS POR COMPONENTE	VALOR PRESENTE DE LOS USOS (PESOS 2010)	%
COMPONENTE ASEGURAMIENTO DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	80.543.912.721	47,89%
ASEGURAMIENTO DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	3.862.065.075	2,30%
ASEGURAMIENTO DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL (MODERNIZACION- EMPOCALDAS S.A. E.S.P)	1.480.160.000	0,88%
ADMINISTRACION, SEGUIMIENTO Y SUPERVISION DEL PDA	8.336.258.774	4,96%
GESTOR	4.279.561.514	2,54%
AUDITORIA AL DESARROLLO DEL PDA	93.470.758	0,06%
SUBSIDIOS	62.492.396.600	37,16%
COMPONENTE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA DE AGUA Y SANEAMIENTO	66.841.007.639	39,74%
ESTUDIOS Y DIEÑOS (MAVDT FONDO PARA LA PAZ)	596.520.001	0,35%
INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA	63.835.613.918	37,96%
PROVISION POR AUMENTO EN OBRAS	1.947.180.664	1,16%
DEPARTAMENTO DESTINACION ESPECIFICA	461.693.056	
COMPONENTE AMBIENTAL	17.997.514.233	10,70%
MEJORAMIENTO EN CUENCAS HIDROGRAFICAS Y COMPRA DE PREDIOS (LEY 99 DE 1993)	3.433.309.633	2,04%
COMPONENTE AMBIENTAL	14.564.204.600	8,66%
COSTOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS	2.792.766.601	1,66%
COMISION FIJA FIA	47.845.161	0,03%
COMISION VARIABLE FIA	1.831.752.000	1,09%
EXCEDENTES DE CAJA	913.169.440	0,54%
TOTAL	168.175.201.194	100,00%

Escribiendo un Plan De Negocio

En un mundo con tiempos escasos, es vital tener una capacidad de síntesis. En esta línea, un gerente de alto nivel debe ser capaz de entender rápidamente el plan de negocio y poder explorar mayor información si lo desea.

- **Resumen Ejecutivo:** síntesis del plan de negocio
- **Formulación**
- **Evaluación**
- **Anexos:** Los anexos son consultados por los inversionistas en la medida que lo estimen conveniente







Ejemplo de Índice de Plan de Negocio

1. Resumen Ejecutivo
2. Descripción del Producto o Servicio
3. Diagramas o Imágenes del Producto
4. Análisis PESTEL
5. Análisis Externo
   - Clientes, Competencia, Proveedores, Sustitutos
1. Análisis Interno
   - Recursos y capacidades
6. Análisis FODA
7. Vision, Mision
8. Definición de objetivos
9. Estrategias Gerenciales
10. Estrategias Competitivas
11. Estrategias Operativas
    - Plan de Marketing
    - Plan de operacional (Producción y organización)
12. Análisis Económico y Financiero
13. Documentación de Apoyo: Estudios Internos y de Terceros
14. Anexos

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



Desarrollo ampliado

Nivel De Hipotesis: ¿Qué?

Concepto de Negocio



Para el desarrollo del plan de negocio es fundamental lograr poner en una oración a que se refiere el negocio.

Debe capturar la esencia del producto y contener una forma de medir las claves del éxito del mismo.







Concepto de Negocio

Ejemplos de "Conceptos de Negocio de Una Oración":

- Un PC para todos los hogares: Desarrollo de un PC multimedia para el hogar que cueste menos de US$ 150.

- Un aparato que combine una llave y un detector de movimiento: Una llave que se apaga automáticamente cuando no hay nadie en la pieza.

- Una cerradura de seguridad para niños: Diseñar una cerradura irrompible para muebles que se instale sin herramientas.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



Concepto de Negocio

Recomendaciones para un buen Concepto de Negocio:

- **Enfocarse:** El enemigo de un buen plan de negocio es tratar de hacer todo. La modestia es fundamental. Los recursos escasos y la dinámica competitiva nos obligan a enfocarnos en iniciativas de producto y segmento limitadas.

- **Detectar claramente la necesidad:** Enfocarse en la necesidad a satisfacer y basar todo en el producto.

- **Detectar claramente a los clientes:** Quienes son nuestros clientes potenciales. Donde los encuentro. Cuantos son y como se comportan.

Dimens

1 NIVEL DE HIPOTESIS: *"QUE"*

Ideas de Valor Preliminares

Derivación de primeras ideas de manera primariamente subjetiva y secundariamente objetiva.

Dimensionamiento de Ideas de Valor

Se filtran ideas preliminares con el fin de ver cuales tienen mayor potencialidad y racionalidad de desarrollo.

1 NIVEL DE HIPOTESIS: *"QUE"*

Ideas de Valor Preliminares
Derivación de primeras ideas de manera primariamente subjetiv y secundariamente objetiva.

Dimensionamiento d Ideas de Valor
Se filtran ideas preliminares con el fin de ver cuales tienen mayor potencialidad y racionalidad de desarrollo.

Dimensionamiento de Ideas de Negocio

Concepto de Negocio e Hipótesis de Ventajas Competitivas:

- Con el fin de no gastar recursos en el desarrollo de un plan de negocios con baja aporte de valor, se busca identificar a priori el atractivo de una hipótesis de concepto de negocio:

- Credo central: **"Una buena idea de negocio no es necesariamente un buen negocio"**

- La pregunta central es: "Por qué creemos que nuestra idea de negocio puede llegar a ser un negocio rentable y sostenible en el largo plazo".

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Dimensionamiento de Ideas de Negocio

Discriminación de Ideas de Negocio:

1 CONCEPTO DE NEGOCIO:

Satisfacción de una Necesidad Real:
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- Cuál es nuestro producto ó servicio
- Quienes son nuestros clientes

Ventaja Competitiva:
- Mayor valor ofrecido a los clientes
- Sostenimiento en el tiempo de esa ventaja

2 EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

Dimensión de la Oportunidad:
- Donde están nuestros clientes, cuantos son y como irán creciendo.

Recursos Necesarios:
- Recursos Físicos
- Financieros
- Personas (talento necesario y su costo)

3 RENTABILIDAD ESPERADA:
- Medidas de retorno y riesgo sobre los recursos necesarios.
- Inversión necesaria para empezar y ventas potenciales a grosso modo.

4 COMPATIBILIDAD ÉTICA DEL NEGOCIO

Modelo de negocios utilizando método CANVAS de Alexander Osterwalder

8



ALIANZAS CLAVE

¿Cuáles son los actores con los que necesitamos trabajar para que nuestro modelo funcione?

Relacionamiento con los actores más importantes de la cadena de valor en la cual desempeñan sus actividades.

7



ACTIVIDADES CLAVE

¿Cuáles son las actividades determinantes para que nuestro modelo funcione?

Actividades más importantes que la empresa debe necesariamente realizar (Estas actividades no se pueden suprimir).

6



RECURSOS CLAVE

¿Cuáles son los activos más importantes para que nuestro modelo funcione?

Activos más importantes que se requiere para que el modelo funcione (físicos, intelectuales, humanos, financieros).

1



PRODUCTO (QUÉ)

¿Cuáles son las características que hacen único a nuestro producto? ¿Responde nuestra propuesta de valor a las necesidades del cliente?

Solución

Atributos del producto o servicio que responde a la demanda insatisfecha identificada en el mercado objetivo.

4



CANALES

¿Cómo vamos a establecer contacto con nuestros clientes?

Canales de distribución, medios de difusión y comunicación, servicios post venta.

3



RELACIONAMIENTO

¿Cómo vamos a relacionarnos con nuestros clientes?

Tipo de relación que establece la empresa con cada tipo de cliente, de acuerdo a sus características. Ej: Atención personalizada.

2



CLIENTE (PARA QUIÉN)

¿Cuáles son las personas que comparan nuestra propuesta de valor?

Necesidad

Características del mercado objetivo (necesidades, expectativas, hábitos y ocaciones de compra).

Tamaño de mercado

Principales Clientes

9

ESTRUCTURA DE COSTOS

¿Cuál es la estructura de costes?

Costos incurridos para operar el modelo de negocios (Costos fijos variables).



5

FLUJO DE INGRESOS

¿Cómo y cuánto está dispuesto a pagar tu cliente?

Efectivo generado de los distinos segmentos de clientes.



Modelo de Negocio CANVAS: Empresa Automoción

modelodenegocioCanvas.pro

Socios Clave

- Otras empresas de automatización con las que podemos asociarnos y compartir tecnología de ingeniería y que pueden ayudar a reducir los costes de I+D

- Materias primas clave y proveedores de equipos de fabricación que nos ayudan a utilizar economías de escala y automatización

- Concesionarios de automóviles que abastecen nuestros coches y actúan como un canal principal con los clientes

Actividades Clave

- Extensas pruebas de seguridad para garantizar la reputación y la seguridad de los conductores

- Automatización y racionalización para reducir costes y precios para los clientes

- I+D para aumentar la calidad de la conducción y mejorar el kilometraje de gas

Recursos Clave

- Capital humano en ingenieros I+D

- Recursos de capital en equipos de fabricación

- Materias primas (acero, caucho, plástico, aluminio, etc.)

- Comercio / feria de coches y paneles para comercializar vehículos

Propuestas de Valor

Proporcionar coches asequibles y elegantes con gran eficiencia y seguridad a las personas cotidianas que necesitan viajar o viajar a menudo

Relación con los Clientes

- Excelentes clientes y servicios de mantenimiento

- Concesionarios centrados en el cliente para ayudar con las consultas y compras de vehículos

- Centro de atención al cliente para consultas rápidas y citas de mantenimiento

Canales

- Canales de distribución global con nuestros socios clave y Salones de Automoviles

- Publicidad de pago en múltiples canales de medios, así como publicidad de influencers

- Concesionarios para ventas de automóviles

Segmentos de Mercado

- Cliente que busca un vehículo asequible con gran eficiencia de combustible

- Clientes que buscan vehículos elegantes con buen rendimiento

- Clientes preocupados por la seguridad del automóvil

- Familias de clase media primaria que necesitan un sedán de cuatro puertas para el uso diario

- Mercado masivo

Estructura de Costes

- Los costes primarios se relacionan con la I+D para innovar en métricas de eficiencia de combustible, especificaciones de automóviles y características, así como los costes de fabricación de las materias primas

- Los costes secundarios se derivan de la comercialización en múltiples plataformas, así como de la automatización continua de los procesos de fabricación

- El abastecimiento a través de socios clave nos permite ahorrar en costos de materias primas y nuestra gran escala de producción y segmento de clientes de mercado masivo nos permite utilizar economías de escala

Fuentes de Ingresos

- La fuente de ingresos primarios proviene de la venta de vehículos

- Las fuentes de ingresos secundarias incluyen el mantenimiento y las modificaciones especializadas de vehículos y las piezas

- Los clientes pueden pagar por adelantado o a través de la financiación

Modelo de negocios utilizando método CANVAS de Alexander Osterwalder



Modelo de negocios utilizando método CANVAS de Alexander Osterwalder



Proceso de Diagnostico Competitivo

PESTEL

+

Análisis Externo

+

Análisis Interno

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Proceso de Diagnostico Competitivo

El Doctor y El Diagnostico Competitivo



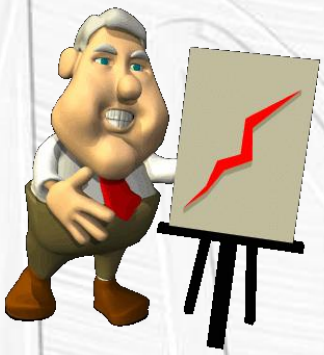
Paciente: "Doctor me siento mal, creo que tengo un resfrio"



Empresa: "¿Qué podemos hacer para incrementar las utilidades?"



Doctor: "Antes que nada tengo que saber exactamente lo que tiene. Comenzaremos por hacer examenes"



Gerente o Consultor: "Antes de dar un consejo, debo hacer un diagnostico de la situación actual de la empresa ver lo que tiene, dejeme hacer un diágnostico. Comezaremos por hacer un análisis interno y viendo la cadena de valor en detalle.

Examen = Análisis Interno

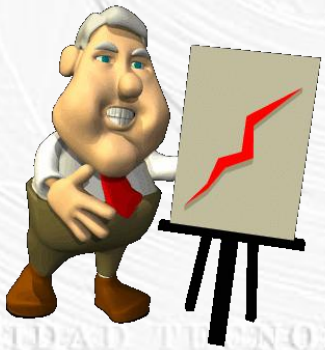
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Proceso de Diagnostico Competitivo

El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Doctor: Después de los examenes, le puedo decir que usted esta muy bien en términos generales, en especial tiene un bajo colesterol para su edad. Sin embargo, su nivel de vitamina z es muy bajo.



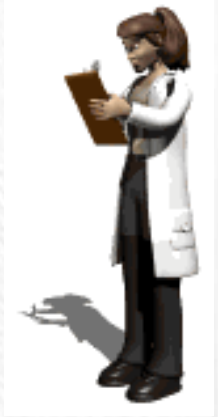
Gerente o Consultor: Después de análizar internamente a la empresa hemos llegado a que existen **FORTALEZAS Y DEBILIDADES** importantes en la empresa.

Tenemos una muy buena posición financiera. Sin embargo, nuestra maquinaria esta obsoleta

Conclusión Análisis Interno: Diagnostico Interno

Fortalezas:
- Perfil Bioquimico OK

Debilidades:
- Falta de vitamina z.



Fortalezas:
- Buena Posición Financiera

Debilidades:
- Máquinas Viejas

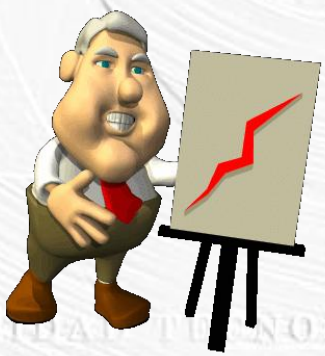
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL

Proceso de Diagnostico Competitivo

El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Doctor: Ahora, hableme de su trabajo y su vida familiar



Gerente o Consultor: Ahora analizaremos externamente a la empresa. Veamos que pasa con los competidores, clientes, sustitutos, los proveedores y el ambiente competitivo.



Paciente: En el trabajo me ha ido muy bien. Sin embargo, en casa la situación se ha vuelto muy desagradable desde que tuvimos una pelea muy fuerte con mi señora.



Empresa: Nuestros clientes están contentos con nuestros productos, pero nuestro principal competidor ha bajado los precios agresivamente

Entorno =Análisis Externo

Proceso de Diagnostico Competitivo

El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Doctor: Después del examen psicologico, le puedo decir que su falta de vitamina z y su tendencia a resfriarse se debe en parte a una depresión que usted tiene por el hecho de no haber solucionado su problema matrimonial

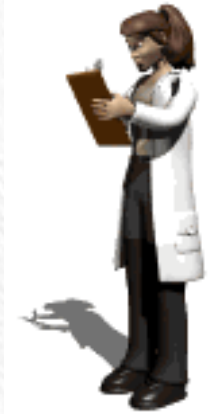


Gerente o Consultor: A nivel externo hemos identificado interesantes **OPORTUNIDADES** a nivel de los clientes. Sin ambargo, existen varias **AMENAZAS** a nivel de los competidores.

Conclusión Análisis Externo: Diagnostico Externo

Oportunidades:
- Buen desempeño laboral

Amenazas:
- Problema matrimonial.

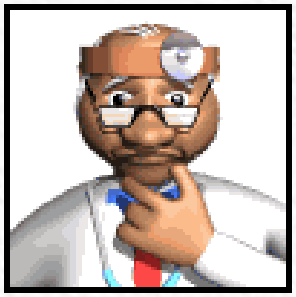


Oportunidades:
- Buena percepción de clientes

Amenazas :
- Competidores muy agresivos

Proceso de Diagnostico Competitivo

El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Doctor: Ahora, ya tengo un diagnostico completo de lo que le sucede. Por tanto voy a darle un tratamiento para que se mejore



Gerente o Consultor: Ahora, ya tenemos un diagnostico completo, diseñaremos una estrategia para mejorar la rentabilidad

Tratamiento = Estrategia

Doctor: El tratamiento que le voy a dar hace uso de sus fortalezas internas y de las oportunidades que usted tiene como persona. También, le voy a recetar unos remedios para cubrir su debilidad interna en vitamina z y le daré un consejo para mejorar la amenaza que enfrenta de un rompimiento matrimonial

Gerente o Consultor: La estrategia que proponemos hace uso de nuestras fortalezas y de las oportunidades identificadas. También proponemos acciones para mejorar y evitar nuestras debilidades internas y las amenazas externas identificadas.

Hacer uso de las Oportunidades y Fortalezas para enfrentar a las Debilidades y Amenazas

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Proceso de Diagnostico Competitivo

El Doctor y El Diagnostico Competitivo



Doctor: Este es el tratamiento:

- Tomar cápsulas de vitamina z.
- Tomar estos antidepresivos e ir a terapia de pareja con su señora.

En un mes más, vuelva para control



Gerente o Consultor: La estrategia propuesta se puede resumir en:

- Comprar nueva maquinaria dada nuestra fortaleza financiera y nuestra debilidad tecnologica.
- Con lo anterior, bajaremos los costos de producción y podremos igualar y hasta mejorar los precios de la competencia.

En un mes más haremos un control de gestión para ver como ha resultado la nueva estrategia.

Tratamiento = Estrategia

Proceso de Diagnostico Competitivo

Del Análisis a la Estrategia:

Examen Interno

- Fortalezas
  - •Usarlas
  - •Mantenerlas
  - •Mejorarlas
- Debilidades
  - •Evitarlas
  - •Cambiarlas

Examen Externo

- Oportunidades
  - •Usarlas
  - •Mantenerlas
  - •Mejorarlas
- Amenazas
  - •Evitarlas
  - •Cambiarlas

Proceso Creativo Estratégico



Plan Estratégico

Proceso de Diagnostico Competitivo



Proceso de Diagnostico Competitivo

Análisis PESTEL de Coca Cola

Políticos

- Políticas comerciales internacionales.
- Regulaciones en etiquetado de productos.
- Impuestos sobre bebidas azucaradas.
- Normativas de seguridad alimentaria.
- Influencia de grupos de interés en regulaciones de la industria.

Económicos

- Fluctuaciones cambiarias.
- Impacto en el consumo global.
- Precios de materias primas (azúcar, envases).
- Tasas de interés y financiamiento.
- Ingresos en mercados clave.

Socioculturales

- Cambios en preferencias de consumo.
- Tendencias de salud y bienestar.
- Diversidad cultural.
- Impacto de estilos de vida en la demanda.
- Influencia de la percepción social de las bebidas carbonatadas.

Tecnológicos

- Avances en tecnología de envasado.
- Innovaciones en marketing digital.
- Tecnologías de producción.
- Automatización en la cadena de suministro.

Ecológicos

- Gestión del agua y sostenibilidad.
- Impacto ambiental del envasado.
- Iniciativas de reciclaje.
- Estrategias de energías renovables.
- Conciencia ambiental del consumidor.

Legales

- Cumplimiento de regulaciones de la industria alimentaria.
- Normativas de etiquetado y salud.
- Legislación antimonopolio.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Litigios relacionados con la salud y publicidad.

Proceso de Diagnostico Competitivo

Análisis PESTEL de Starbucks

Políticos

- Regulaciones de productos alimenticios.
- Normativa en seguridad alimentaria.
- Políticas fiscales y tributarias.
- Legislación laboral.
- Regulaciones sobre operaciones de franquicias.

Económicos

- Impacto de las condiciones económicas en el gasto discrecional.
- Costos de materias primas (café, leche).
- Inversiones en franquicias.
- Ingresos per cápita y distribución de la riqueza.

Socioculturales

- Cambios en las preferencias de consumo de café y alimentos.
- Tendencias de salud y consumo.
- Adopción de estilos de vida urbanos.
- Diversidad cultural.
- Influencia de la cultura del café en diferentes regiones.

Tecnológicos

- Innovaciones en sistemas de pago y aplicaciones móviles.
- Tecnologías de gestión de inventario.
- Personalización de servicios con IA.
- Estrategias de marketing digital y redes sociales.

Ecológicos

- Iniciativas de comercio justo.
- Gestión de residuos y envases ecológicos.
- Impacto ambiental de las operaciones de café.
- Certificaciones de productos.

Legales

- Normativas de la industria alimentaria.
- Propiedad intelectual de productos.
- Contratos con franquiciados.
- Seguridad en la cadena de suministro.
- Litigios relacionados con la marca y la calidad del producto.

Proceso de Diagnostico Competitivo

Después de realizar el análisis PESTEL, desarrolla una lista de precauciones que te ayudarán a suavizar el efecto negativo para tu negocio

Factores importantes	Cambio probable	Influencia	Solución potencial
Factores tecnológicos			
Más negocios en mi nicho optan por automatizar comunicaciones con sus clientes usando chatbots. Si sigo ignorándolos, perderé más ventas.	Chatbots se integragán más en el comercio electrónico.	Los clientes se acostubrarán a las respuestas rápidas y atención personalizada. Así, pueden dejar de comprar de los negocios que no satisfagan sus necesidades.	Empezar a usar chatbots lo más pronto posible para no atrasar a mi competencia que ya los está utilizando y avanzar a los negocios que siguen ignorándolos.
Mi competencia realiza promociones personalizadas, que le traen mayor conversión en ventas.	Las oportunidades de la recopilación de datos permitirán crear experiencia individual para cada cliente.	Pronto no bastará llamarle al cliente por su nombre o felicitarle con su cumpleaños. Para no perder ventas, los negocios tendrán que ofrecer una personalización cada vez mayor.	Empezar a segmentar mi base de datos de clientes por sus preferencias, comunicaciones, comportamiento, productos comprados, etc.
ChatGPT va a penetrar más en la esfera comercial	La inteligencia artificial acelerará la ejecución de algunos procesos que antes necesitaban atención de un ser humano.	Las empresas que implementarán de manera eficiente la IA para reducir los procesos manuales y rutinarios podrán liberar tiempo y recursos humanos para tareas que influyen directamente en el aumento de las ventas.	Empezar a enterarme de las oportunidades que ofrece la IA y cómo puede facilitar la gestión de mi negocio.

https://www.simla.com/blog/analisis-pestel

2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN *"DONDE, CUANDO"*

Diagnostico Competitivo de la empresa y de la propuesta de valor se deriva de dos análisis:

Nivel Externo:
Análisis para concluir oportunidades y amenazas de la idea de valor.
(PESTEL + 5 FUERZAS DE PORTER)

Nivel Interno:
Análisis de cómo la organización actual puede responder a la ejecución real de la idea de negocio. Por tanto, se logran concluir las fortalezas y las debilidades de la empresa actual.

Proceso de Diagnostico Competitivo

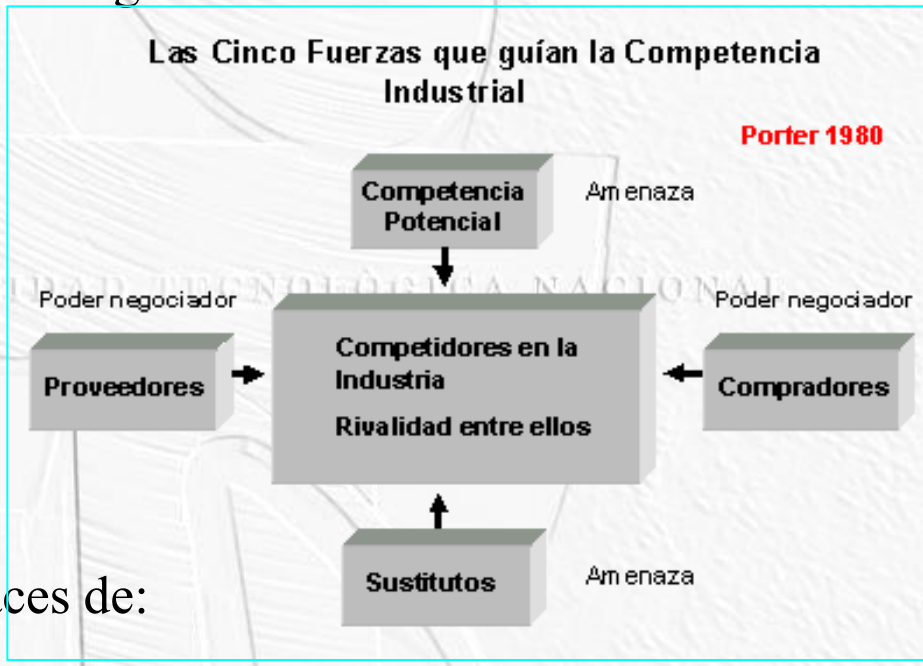


Herramientas para el Análisis Externo:

Se busca encontrar las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS** externas que enfrenta nuestro negocio.

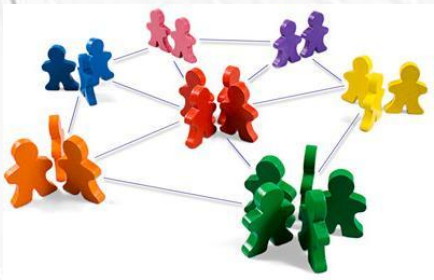
Para lograr esto, se deben analizar:

- Análisis de la situación de clientes, proveedores, competidores y sustitutos. (5 fuerzas de Porter)
- El entorno económico, social y gubernamental (PESTEL)



Con el resultado de este análisis seremos capaces de:

1. Cotejar la real oportunidad de negocio (Oportunidades y Amenazas).
2. Estimar la demanda. Crucial para análisis financiero
3. Hacer los ajustes necesarios al concepto de negocio original



Las 5 Fuerzas de Porter



1)Amenaza de Competidores Potenciales
Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado

2) Rivalidad de Competidores Existentes
Describir las relaciones competitivas entre las organizaciones que conforman la industria. La rivalidad entre competidores es la interacción y competencia que se da entre las empresas que operan en un mismo mercado o sector

3) Riesgo por Productos Sustitutos
Indica el grado con el cual los productos alternativos pueden suplantar o disminuir la necesidad de productos existentes.

4) Poder Negociador de Clientes
Es el grado con el cual los clientes de un producto tienen la habilidad de influenciar *a los vendedores*

5) Poder Negociador de Proveedores
Cuando los proveedores cuentan **con mucha** organización dentro de su sector, pueden regular condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos







LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

mobiliza ACADEMY



Rivalidad entre competidores existentes:

Esta fuerza examina la intensidad de la competencia entre las empresas ya establecidas en la industria.



Amenaza de nuevos participantes

Esta fuerza evalúa las barreras de entrada para nuevos competidores en la industria.



Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza se centra en el poder que tienen los clientes para influir en las empresas.



Amenaza de nuevos productos sustitutos

Esta fuerza considera la posibilidad de que los clientes opten por productos o servicios alternativos fuera de la industria en cuestión.



Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza se refiere a la capacidad de los proveedores para influir en los precios, los términos y las condiciones de suministro.

Proceso de Diagnostico Competitivo

5 FUERZAS DE PORTER
1-Poder de negociación con los Clientes

- + Cantidad de clientes – Poder de negociación (pueden exigir +calidad +servicio – Precio)

- <u>Grupos poderosos:</u>
  - Esta concentrado o compra grandes volúmenes
  - Productos generales (buscan otros proveedores)
  - Bajo costo de cambio de proveedor

- Amenaza de integración hacia atrás

  carpintería (yo)-→ Hoteles compran carpintería

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Proceso de Diagnostico Competitivo

5 FUERZAS DE PORTER
2-Poder de negociación con los proveedores

- Poca amenaza de productos sustitutos
- Producto clave para la empresa
- Pueden elevar los precios
- Pueden disminuir las cantidades ofrecidas
- El grupo es poderoso si:
  - Esta dominado por pocas empresas
  - No tienen competencia de productos sustitutos
  - Tienen muchos clientes
  - Que sea un insumo importante para el cliente
  - Que el costo de cambio sea alto
- Amenaza de integración hacia adelante

(Yo) Carpinteria → maderera hace muebles

Proceso de Diagnostico Competitivo

5 FUERZAS DE PORTER
3 - Rivalidad entre Competidores

- Sector no atractivo (poca diferenciación)→ Reducción de precios
- Grado de concentración
- Reacción de las empresas existentes
- Barreras de salida:
  - Activos fijos de larga vida
  - Costes fijos de salida elevados (empleados, contratos con proveedores)
  - Barreras legales
  - Barreras psicológicas
  - Barreras de movilidad (cambio de sector)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Proceso de Diagnostico Competitivo

5 FUERZAS DE PORTER
4 – Amenaza de entrada de nuevos competidores

Barreras de entrada para nuevas empresas

- Economías de escala (Costos unitarios bajos)
- Diferenciación de productos (lealtad)
- Acceso a canales de distribución (ya tomados por la competencia)
- Inversión necesaria (Activos + I+D + publicidad)
- Efecto experiencia (líder en costos)
- Efecto aprendizaje (Economías de escala)

Proceso de Diagnostico Competitivo

5 FUERZAS DE PORTER

5 – Amenaza de entrada de productos sustitutos

- Costos
- Calidad
- Rendimientos

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Proceso de Diagnostico Competitivo

Clientes: **Proceso de decisión de compra**



Proceso de Diagnostico Competitivo

Clientes: Factores que afectan el consumidor.



CULTURAL
- CULTURA
- SUBCULTURA
- CLASE SOCIAL

SOCIALES
- GRUPOS DE REFERENCIA
- FAMILIA
- ROLES Y ESTATUS

COMPRADOR

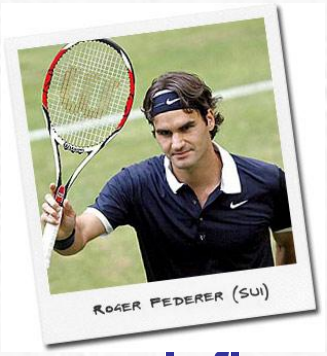
PERSONALES
- EDAD Y ETAPA
- CICLO DE VIDA
- OCUPACIÓN
- CIRCUNSTANCIAS ECONÓMICAS
- ESTILOS DE VIDA

PSICOLÓGICAS
- MOTIVACIÓN
- PERCEPCIÓN
- APRENDIZAJE
- CREENCIAS Y ACTITUDES

Influencias externas

- Cultura
- Grupo Social
- Familia
- Influencias Personales







Influencias internas

- Personalidad y auto concepto
- Motivación
- Procesamiento de la información
- Aprendizaje y Memoria











Proceso de Diagnostico Competitivo



Clientes: Dimensiones (1)

¿Qué compra?

Supone analizar el tipo de producto que el consumidor selecciona de entre todos los productos que quiere.

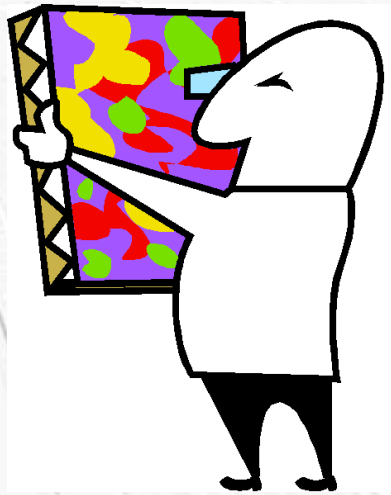
¿Quién compra?

Determinar quién es el sujeto que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto, si es bien el consumidor, o bien quien influya en él.



¿Por qué compra?

Analizar cuáles son los motivos por los que se adquiere un producto basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que produce al consumidor mediante su adquisición.



¿Cómo lo compra? Tiene relación con el proceso de compra. Si la decisión de compra la hace de una forma racional o bien emocional. Si la paga con dinero o con tarjeta...

Proceso de Diagnostico Competitivo

Clientes: Dimensiones (2)

¿Cuándo compra?

Se debe conocer el momento de compra y la frecuencia de la compra con relación a sus necesidades, las cuales son cambiantes a lo largo de su vida.

¿Dónde compra?

Los lugares donde el consumidor compra se ven influidos por los canales de **distribución** y además por otros aspectos relacionados con el servicio, trato, **imagen** del punto de **venta**, etc.

¿Cuánto compra?

La cantidad **física** que adquiere del producto, o bien para satisfacer sus deseos o bien sus necesidades. Ello indica si la compra es repetitiva o no.

¿Cómo lo utiliza? Con relación a la forma en que el consumidor utilice el producto se creará un determinado envase o presentación del producto.



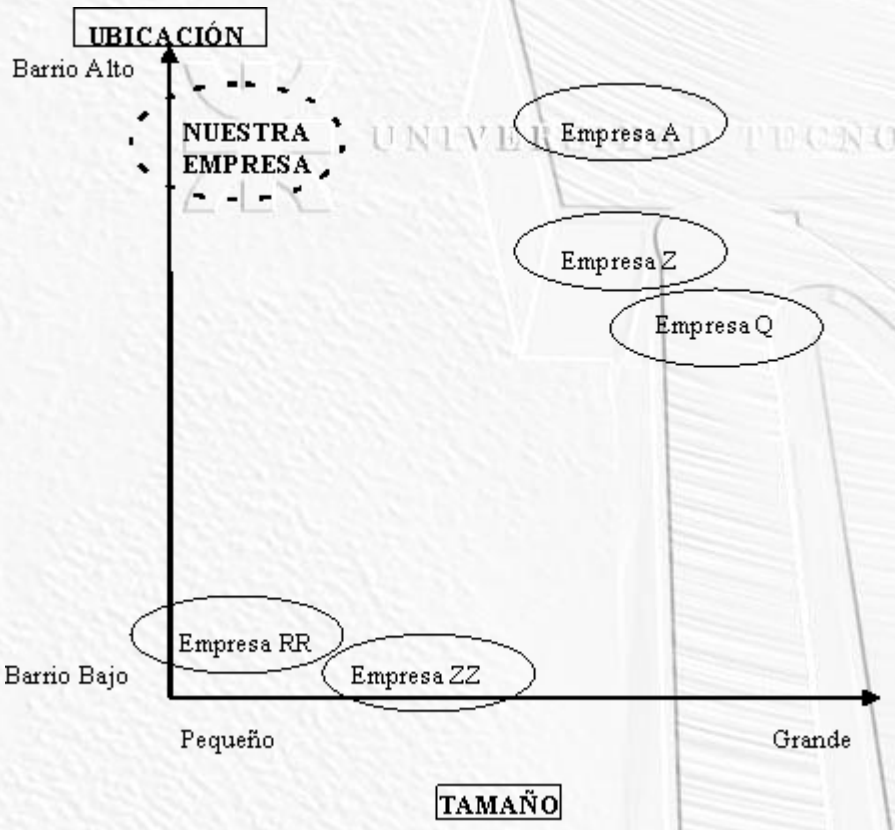




Proceso de Diagnostico Competitivo

Competidores:

Una herramienta para entender a la competencia son los "Mapas de Posicionamiento Competitivo":



Mirar libro de Borello Pag. 43

Proceso de Diagnostico Competitivo



Proceso de Diagnostico Competitivo



2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN *"DONDE, CUANDO"*

Diagnostico Competitivo de la empresa y de la propuesta de valor se deriva de dos análisis:

Nivel Externo:
Análisis para concluir oportunidades y amenazas de la idea de valor.

Nivel Interno:
Análisis de cómo la organización actual puede responder a la ejecución real de la idea de negocio. Por tanto, se logran concluir las fortalezas y las debilidades de la empresa actual.

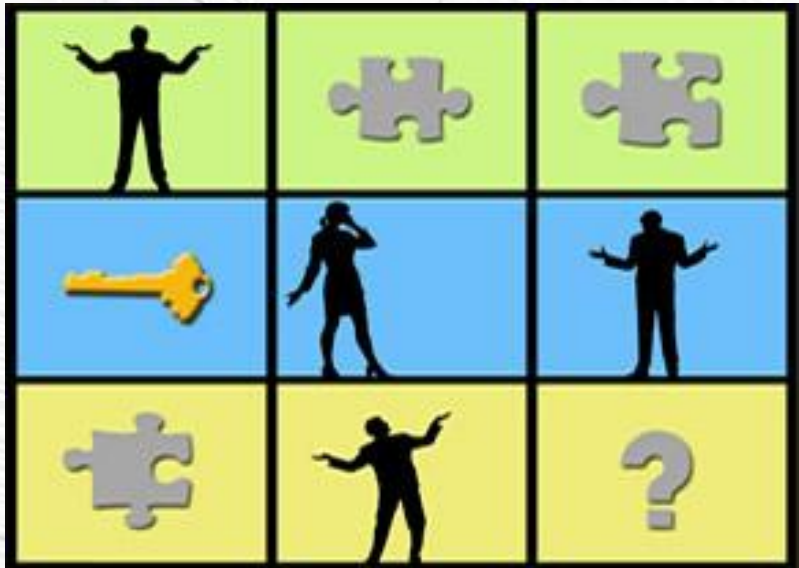
Análisis Interno

Objetivos:

- El análisis interno persigue determinar la situación que actualmente se tiene para lograr los objetivos y metas definidos como deseables

- Para este análisis se deben considerar cada una de las diversas capacidades que sean significantes para el logro de los objetivos deseados.





Análisis Interno

wiki

1 – CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas,



Análisis Interno

Actividades Primarias: **Las actividades fundamentales.**
Necesarias para que el producto o servicio que la empresa ofrece llegue al cliente. Estas actividades se ubican en la parte inferior:

- Logística Interna: Recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
- Operaciones: transformación de insumos en productos finales (por ej.:, trabajo con máquinas, embalaje, montaje, mantención, control de calidad y funcionamiento de servicios).
- Logística de salida: distribución del producto terminado (por ej.: almacenaje, manejo de materiales, operación de vehículo de despacho, procesamiento y programación de pedidos).
- Marketing y ventas: inducir y facilitar a compradores el proceso de compra del producto (por ej.: propaganda, personal de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución, relación con estos canales, determinación de precios).
- Servicio: mantener o acrecentar el valor del producto, después de la venta (por ej,: instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos, y ajuste del producto).

Análisis Interno

Actividades de Apoyo: Son aquellas que resultan fundamentales para la producción y comercialización del producto, son el marco donde las actividades fundamentales pueden desarrollarse y resultan imprescindibles para calcular el valor del producto final.

- Adquisiciones: compra de materias primas, suministros y otros ítems tanto consumibles como del activo.
- Desarrollo de Tecnología: conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena de valor.
- Manejo de Recursos Humanos: selección, promoción y colocación, evaluación, recompensas, desarrollo administrativo y relaciones personal a jornal/empleados.
- Infraestructura de la Firma: gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad.

Análisis Interno

2– ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis de las capacidades internas que se desarrolla con la cadena del valor también se puede complementar con un análisis de los recursos que llevan a la creación de valor.

VERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL

RECURSOS

- Tangibles
  - Físicos
  - Humanos
  - Financieros
- Intangibles
  - Llave de negocio



Recursos intangibles:

- ¿Tengo algún conocimiento especial a mi favor que me facilite el ingreso y permanencia en el mercado?, ese conocimiento ¿puedo registrarlo como una patente, marca registrada o protegerlo con derechos de autor?
- ¿Conozco herramientas tecnológicas o informáticas que podrían elevar la productividad de mi negocio?, ¿es factible incorporarlos a mi organización?
- ¿Cuál es la reputación que debería tener como proveedor, como cliente y como empleador?, ¿Qué necesito para lograr dicha reputación?
- ¿Cuento con una cartera potencial de clientes?

Recursos tangibles:

- ¿Cual es la capacidad económica actual para hacer inversiones?
  - ¿Cuánto dinero tengo?
  - ¿Cuánto dinero puedo conseguir rápidamente?
- ¿Cuento con respaldo financiero y acceso a crédito?
  - ¿Tengo un historial positivo en el sistema financiero?
  - ¿Tengo acceso al sistema financiero?
- ¿Es factible contar con la infraestructura adecuada para producir el producto o brindar el servicio, como terreno, local industrial u oficina?
- ¿Se tiene el acceso para adquirir, montar y manejar las máquinas, maquinarias y/o equipos necesarios?
- ¿Qué tipos de sistemas internos de trabajo son necesarios para lograr el éxito de los procesos principales y complementarios del negocio?

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Análisis Interno

CAPACIDADES

El análisis de las capacidades internas que se desarrolla con la cadena del valor también se puede complementar con un análisis de las diferentes capacidades internas de creación de valor.

Capacidad Ejecutiva:

- Decisión y valoración del riesgo
- Adaptabilidad y flexibilidad de la estructura organizacional
- Eficacia del equipo ejecutivo
- Cumplimiento de metas y planificación operativa
- Capacidad de negociación.



Análisis Interno



Capacidad Humana:

- Personal desarrollado para enfrentar al entorno actual y futuro
- Recursos humanos suficientes en cantidad y calidad
- Nivel de satisfacción y conflicto interno
- Experiencias y habilidades del personal
- Disponibilidad de personal de alta competencia



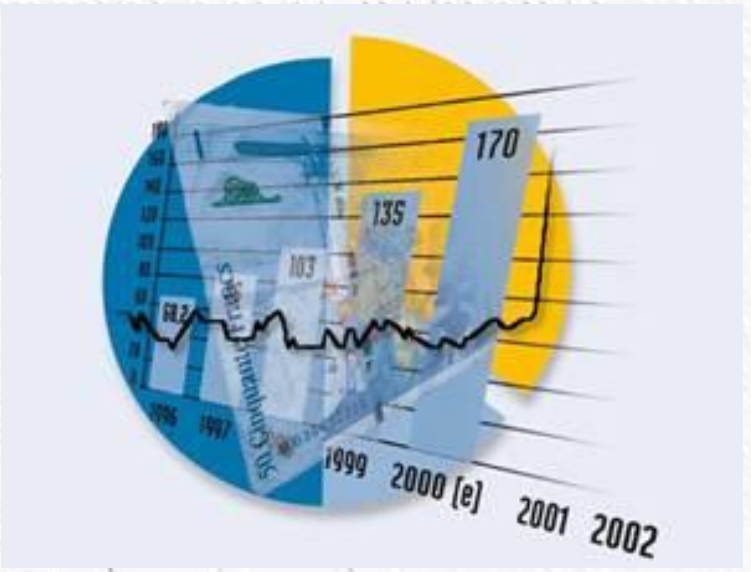


Análisis Interno



Capacidad Financiera:

- Asignación de los activos
- Deuda a corto y a largo plazo
- Fuentes de financiamiento interno y externo
  - Interno: aportes de socios, ventas de activos, emisión de acciones.
  - Externas: Fondos de fomento, créditos, anticipo de clientes, proveedores
- Rentabilidad promedio (margen, económica y financiera)
- Rotación de inventarios



Análisis Interno



Capacidad de Marketing:

- Enfoque de Marketing
- Experiencia en el mercado
- Capacidad de Segmentación de mercado
- Ventaja competitiva
- Fuerza de ventas wiki
- Posicionamiento en el mercado
- Imagen de marca
- Intermediarios
- Promoción



Análisis Interno



Capacidad Tecnológica:

- Cantidad y Calidad
- Grado de obsolescencia
- Grado de Eficiencia en la utilización de equipos
- Mantención
- Nivel de Economía de Escala
- Nivel de Experiencia





Capacidades

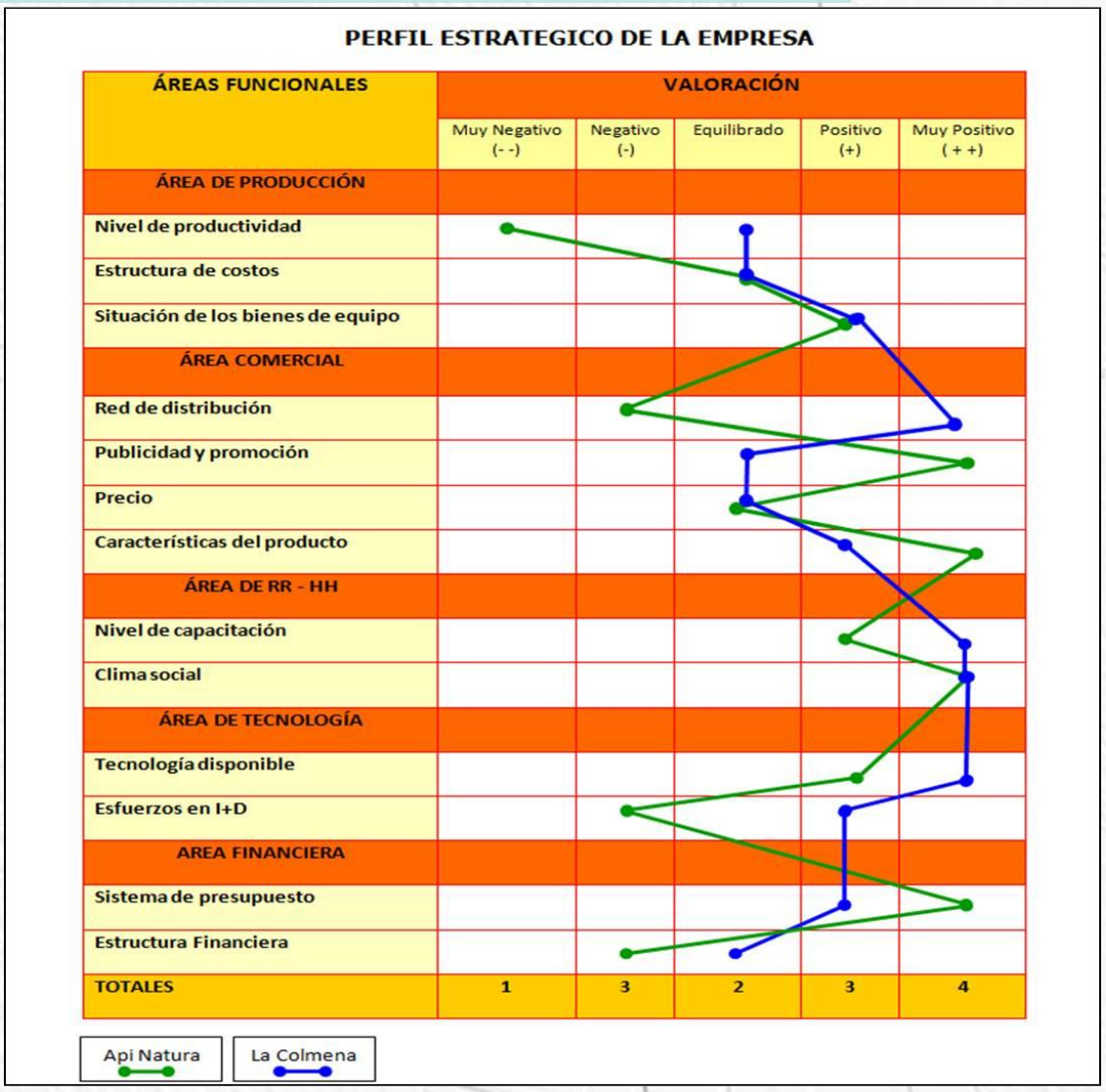
- ¿Qué capacidades son necesarias para tener éxito en el negocio?
- ¿Con qué capacidades cuento al momento de inicial el negocio?
- ¿Qué potencial tengo o puedo generar para incorporar dichas capacidades?
- ¿Tengo los recursos o disponibilidad para crear y desarrollar las capacidades necesarias y otras nuevas?
- ¿Cuáles son mis principales limitaciones para desarrollar las capacidades necesarias?
- ¿Cuento con el poder necesario (legítimo, de recompensa, coercitivo, experto, conocimiento, referente, entre otros) para poder conducir este proyecto?
- ¿Tengo el estilo de liderazgo adecuado (autocrático, participativo, democrático, consensual, consultivo, liberal, entre otros) dirigir al personal

http://gestionando-empresas.blogspot.com.ar/2010/09/analisis-interno.html

Análisis Interno

3– EL PERFIL ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

Es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras

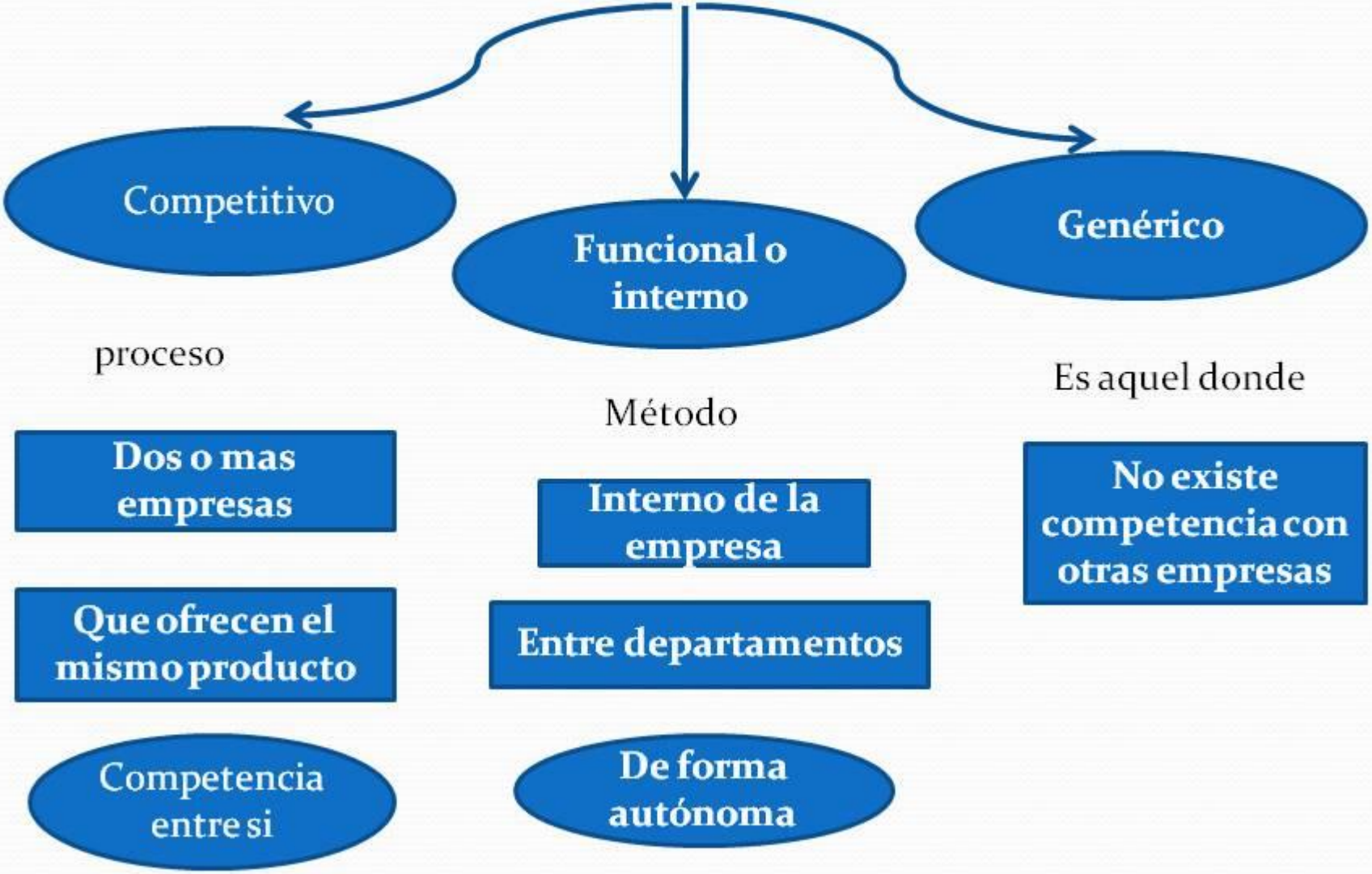


Análisis Interno

Benchmarking

El *benchmarking* consiste en aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Su objetivo es bucear en un enorme fondo de conocimientos de forma que el conocimiento - la formación colectiva y la experiencia de otros- pueda ser utilizado por aquellos que desean mejorar sus propias organizaciones

TIPOS DE BENCHMARKING



Tipos de Benchmarking

1.-***Benchmarking interno***: Entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, unidades de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones.

2.-***Benchmarking Externo***: Se subdivide en dos categorías. El *Benchmarking competitivo y el genérico*.

2.1.-*Benchmarking competitivo*: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).Este suele ser el más conocido por las empresas. Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones

Dependiendo del origen de la información podemos distinguir en los siguientes tipos:

- **Directo**: se recoge información de la competencia directamente, a través de antiguos empleados de la misma, de proveedores y de clientes. Es evidente que tiene sus limitaciones .
- **Indirecto**: recopilamos información de la competencia por vías indirectas, como por ejemplo internet, publicaciones, catálogos, estudios de sus productos, etc.
- **Cooperativo:** Se trata de intercambiar información con empresas competidoras. Sin embargo difícilmente se lleva a cabo. Si no se puede establecerse procesos de benchmarking con la competencia debido a el carácter competitivo, lo que se busca es encontrar empresas del mismo sector que no sean competencia, o que siendo de otros sectores puedan tener problemáticas muy semejantes.

2.2.-Benchmarking genérico: es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

•http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/

Análisis Interno

Outsourcing

Puede suceder que la empresa cuando haya realizado *benchmarking* interno o externo considere que le será muy difícil, sobre todo con el externo, poner a la práctica las mejoras correspondientes con el objeto de mejorar la estrategia. En este caso la empresa puede optar por el *outsourcing.*

El *outsourcing* se define como “la delegación en una organización externa de determinadas funciones de la empresa

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL

Análisis Interno

Outsourcing - ventajas

- Dispersa el riesgo de la empresa entre varios proveedores en lo que se refiere a los perfeccionamientos de los componentes y a la tecnología.
- La empresa no tiene que asumir los riesgos del fracaso completo de todos los programas de investigación y desarrollo de componentes ni invertir en capacidades de producción constantemente actualizadas para cada sistema de componentes.
- El comprador no se limita a sus propias aptitudes para la innovación: puede aprovechar una corriente de ideas sobre nuevos productos y procesos y unas posibilidades de mejora de la calidad que probablemente no podría generar por sí mismo.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Análisis Interno

Outsourcing - ventajas

- Puede proporcionar al comprador una gran flexibilidad. Especialmente en la compra de nuevas tecnologías en rápida evolución, de artículos de moda o la gran cantidad de componentes de sistemas complejos.

- Reduce la duración de los ciclos de diseño de la empresa. Múltiples proveedores, de los mejores en su clase, trabajan simultáneamente en componentes individuales del sistema.

- Cada proveedor puede tener más profundidad de personal y conocimientos técnicos sofisticados acerca de su campo específico que la empresa compradora.

Análisis Interno

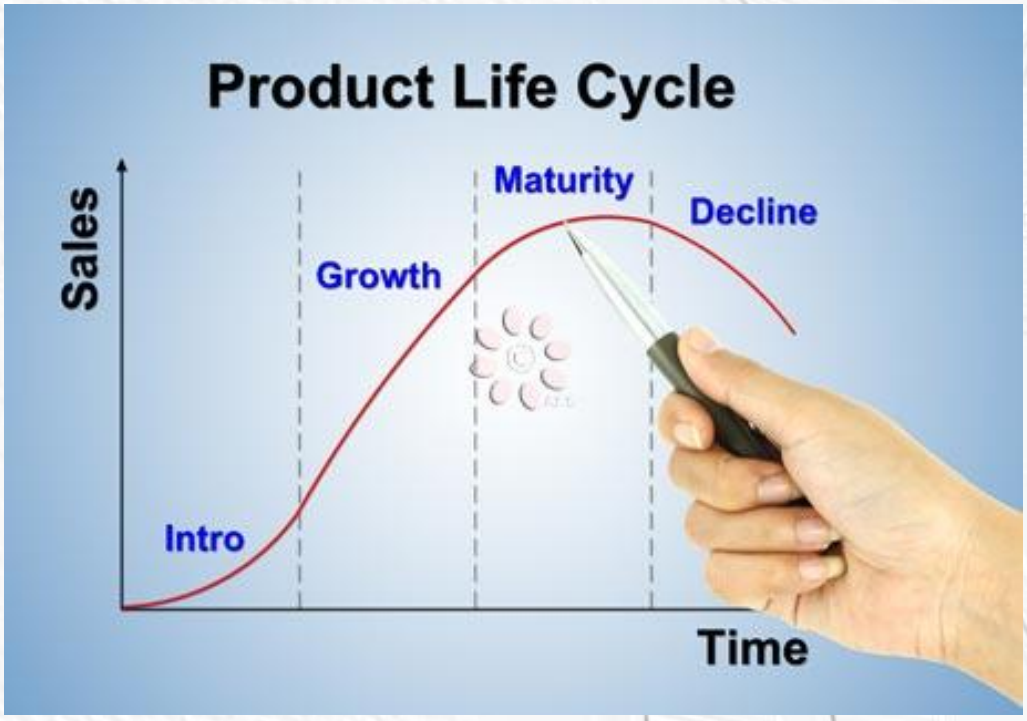
Outsourcing – desventajas

- Pérdida de destrezas críticas o adquisición de destrezas erróneas. La empresa compradora puede perder destrezas que necesita para reanudar la fabricación en el caso de que previamente hubiese adquirido externamente la fabricación de lo que ese momento parecían ser solamente componentes poco importantes.

- Pérdida del control sobre un proveedor. Pueden presentarse verdaderos problemas cuando las prioridades del proveedor no coincidan con las del comprador. El proveedor puede aprender todo lo posible del comprador y de sus grupos de tecnología y luego intentar vender estos conocimientos en diferentes configuraciones de productos a los competidores del comprador.

Análisis Interno

4– EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS



Análisis Interno

Procedimiento:

1. Tome ordenadamente cada caracteristica consideradas relevantes y analícelas o descompóngalas en factores que permitan su medición.

2. Analice la caracteristica y califíquela en término de **fortaleza o debilidad**, en relación a un competidor predefinido.

3. Describa el efecto que esta caracteristica calificada como fuerte o débil

4. Estos efectos pueden describirse en término de lo que permitirían hacer, o los frenos que habría si no se cambian.

Después del Análisis Interno y Externo ….

ANALISIS F.O.D.A



El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:



- ✓ Aprovechar oportunidades.
- ✓ Contrarrestar amenazas.
- ✓ Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto.

Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que Ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

EJEMPLOS DE OPORTUNIDADES:

- Aumento en el poder adquisitivo.
- Aumento de la demanda del bien o servicio a producir.
- Acceso a nuevos mercados.
- Acceso a tecnología.
- Nuevos inversionistas.
- Etc.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

EJEMPLOS DE AMENAZAS:

- Recesión económica.
- Conflictividad laboral.
- Conflictos políticos.
- Inflación.
- Apertura de mercados internacionales.
- Etc.



Las **fortalezas** y **debilidades** se identifican en la estructura interna de la organización.

Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

EJEMPLOS DE FORTALEZAS:

- Bajos costos de producción.
- Posesión de tecnología de última generación.
- Personal cualificado.
- Buen control de calidad.
- Precios competitivos.
- Productos innovadores.
- Acceso a materias primas escasas.
- Bajo costo de la mano de obra.
- Recursos humanos adecuados y actualizados.
- Etc.





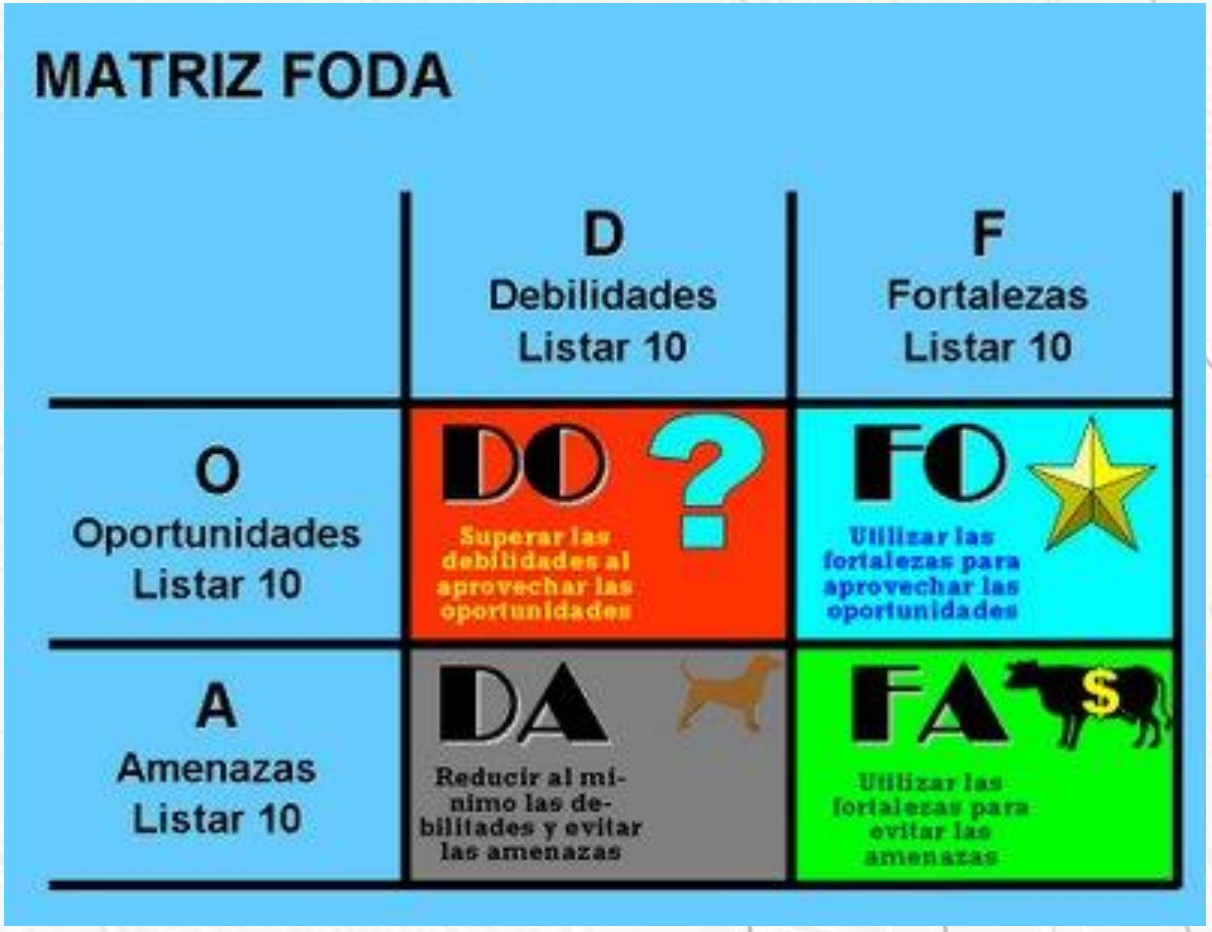
EJEMPLO DE DEBILIDADES:

- Tecnología antigua.
- Maquinaria inadecuada.
- Pobre calidad de productos.
- Precios altos de producción.
- Limitada capacidad de producción.
- Recurso humano no capacitado.
- Organización ineficiente.
- Etc



Asunto del Análisis FODA: Coloca aquí el tema en análisis	
Fortalezas	**Debilidades**
z Cuáles son las ventajas de la propuesta? z Recursos? z Ventajas Competitivas? z Canales exclusivos de venta? z Recursos, activos, personal? z Experiencia, conocimiento, información? z Recursos Financieros, rentabilidad esperada? z Marketing: alcance, distribución, posicionamiento? z Aspectos innovadores? z Ubicación geográfica? z Precio, valor, calidad? z Calificaciones, certificaciones? z Procesos, sistemas, informática, comunicaciones? z Aspectos culturales, de conducta, hábitos? z Cobertura del mercado?	z Desventajas de la propuesta? z Carencia de Recursos? z Falta de fortaleza competitiva? z Prestigio, presencia y alcance? z Aspectos financieros? z Plazos, presiones, límitaciones? z Costo de lanzamiento? z Continuidad, fortaleza de la cadena de suministros? z Cómo afecta a la actividad principal? z Confiabilidad de los datos? z Aspectos morales, de compromiso, de conducción? z Procesos y sistemas? z Supervisión gerencial, continuidad?
Oportunidades	**Amenazas**
z Desarrollos del mercado? z Vulnerabilidad de la competencia? z Tendencias en el estilo de vida o hábitos? z Desarrollo e innovación tecnológicos? z Influencias globales? z Nuevos mercados, verticales u horizontales? z Nichos de mercado? z Ubicación geográfica, exportación, importación? z Nuevos puntos de venta? z Factor sorpresa, contratos globales? z Desarrollo de negocios y del producto? z Información e investigación? z Socios, agencias, distribución? z Volúmenes, producción, economías? z Influencia de la moda, temporada, clima?	z Efectos políticos? z Acciones legales? z Consecuencias sobre el medio ambiente? z Desarrollos informáticos? z Intenciones de la competencia? z Demanda del mercado? z Nuevas tecnologías y servicios? z Contratos y socios vitales? z Capacidad y recursos propios? z Obstáculos a enfrentar? z Debilidades insolubles? z Pérdida del plantel clave? z Respaldo financiero sustentable? z Marco económico regional? z Influencia de la moda, temporada, clima?

FODA AMPLIADO



FODA AMPLIADO

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	**FO (Maxi-Maxi)** *Estrategia para maximizar tanto las F como las O.* 1. Xxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, F1, F3 ...)	**DO (Mini-Maxi)** *Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.* 1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	**FA (Maxi-Mini)** *Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.* 1. Xxxxxxxxxxxxxxxx (F1, F3, A2, A3, ...)	**DA (Mini-Mini)** *Estrategia para minimizar tanto las A como las D.* 1. Xxxxxxxxxxxxxxxx (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

		Análisis Interno (Empresa)	
		Fortalezas	**Debilidades**
		- Avances Tecnológicos. - Brindar servicios gratuitos. - Popularidad entre el publico. - Productos novedosos.	- Poco conocimiento del gusto de los usuarios. - Poco conocimiento del idioma del blog por los usuarios. - Dificultad para encontrar los contenidos. - Descuidos en las actualizaciones.
Análisis del entorno	**Oportunidades**	**FO (Maxi-Maxi)**	**DO (Mini-Maxi)**
	- Popularidad de la tecnología móvil. - Fácil acceso de los usuarios. - Diversidad de usuarios. - Inversión del tiempo necesario para creación de contenidos.	- Crear contenidos con tecnología avanzada. - Darle facilidad a los usuarios para descargar contenidos. - Ofrecer contenidos diversos para cada tipo de usuario. - Tomarse el tiempo necesario para ofrecer calidad.	- Estudiar el mercado en el que se incursionará. - Creación de un mejor diseño o mapa de blog. - Mostrar instrucciones para descargar contenidos, para que puedan ser realizadas por cualquier usuario. - Establecer horarios entre los administradores para actualizar el blog.
	Amenazas	**FA (Maxi-Mini)**	**DA (Mini-Mini)**
	- Plagio. - Violación de derechos de autor. - Alta competencia. - Bajos presupuestos.	- Utilizar una buena seguridad informática. - Cuidar la legalización de los contenidos antes de ofrecerlos al público. - Creación de un blog que sea más atractivo que el de la competencia. - Ofrecer mejores contenidos para aumentar los ingresos.	- Tener el cuidado de actualizar los contenidos para no permitir una superioridad de la competencia. - Saber utilizar el presupuesto para optimizar recursos y ofrecer contenidos mejor elaborados y planificados, minimizando pérdidas.

El FODA sirve para combinar los resultados del análisis externo y el interno, para tener en cuenta como estos factores identificados pueden influenciar en el negocio.

Al ser comparados con la idea de negocios, podemos identificar si las situaciones interna y externa son las oportunas o por lo menos tolerables para nuestra idea de negocio.

Es la combinación entre el análisis externo e interno lo que permite evaluar cómo:

1- Las amenazas pueden atenuadas por las fortalezas y

2 - Las debilidades atenadas por las oportunidades.

Algunas preguntas que pueden ayudarle a examinar la situación general:

- Cómo pueden usarse las fortalezas para lograr los objetivos?
- Cómo puede usted superar las debilidades para lograr los objetivos?
- Cuáles son las oportunidades más importantes y cómo puede sacárseles ventaja?
- Cuáles son las amenazas más significativas y cómo podrían ser evitadas?
- Cómo pueden los aspectos estudiados, ayudarle a conocer su compañía y seguir adelante?

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

3

NIVEL ESTRATEGICO: *"QUERER"*

En base al diagnostico competitivo se desarrolla una estrategia para lograr apalancar las oportunidades y fortalezas y tratar de disminuir el efecto de las debilidades y amenazas.

El objetivo del diseño estratégico esta en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La estrategia integrada en la idea de valor original produce que esta se transforme en un "Concepto de Negocio" concreto

Definición de Objetivos

El siguiente paso es establecer los fines y objetivos para su compañía. Los fines definen adonde quiere llegar la compañía, en base a la idea de negocios (misión) y al análisis FODA.



Los objetivos deben ser

- Realistas
- Medibles
- Cuantificables, cuando sea posible
- Desafiantes



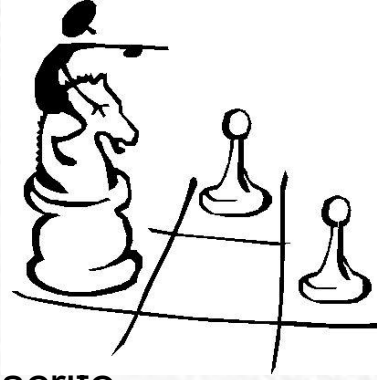
“El éxito de la compañía depende de la capacidad para definir sus objetivos y de su determinación para alcanzarlos”

Definición de Objetivos

Los objetivos están relacionados, generalmente, con las ventas, rentabilidad, cuota de mercado y productos o servicios provistos por la compañía. Estos son algunos ejemplos:

- *“A finales del primer año de operaciones, mi negocio generará una ganancia neta de XXXX USD”*
- *“Después del primer año de operaciones, mi volumen de ventas será de XXX unidades”*
- *“Después de dos años de operaciones, estaré considerado entre los 3 principales proveedores del producto Z en el distrito Y (medido por el volumen de ventas)”*

Definición de la estrategia



Hasta el momento, usted ha identificado su idea de negocios, ha descrito el mercado, ha analizado la situación interna y externa, a través del análisis FODA, y ha establecido los objetivos para su compañía.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

…. Ahora necesita planificar cómo captar el mercado !!!



Decida la estrategia que quiere aplicar para el logro de sus objetivos. Las opciones de estrategia básicas están relacionadas con el “mercado meta” y el “marketing mix”, como un todo.

La definición del mercado meta responde a la pregunta: quiénes serán sus clientes?




Estrategia
Empresarial

El éxito o el fracaso de cualquier negocio está influenciado de forma directa por la eficacia de su **estrategia empresarial**, que explica cómo la organización planea competir en el mercado y aumentar los ingresos. Sin una estrategia marcada, las empresas navegan sin rumbo claro tomando decisiones sin fundamento e impidiendo un uso eficiente de los recursos del negocio.

Diseñar estrategias empresariales contribuye a obtener los siguientes beneficios en la **gestión de la empresa**

- **Aporta claridad**, **enfoque y dirección al negocio**.
- Permite reflejar las **fortalezas y debilidades de la empresa** y detalla cómo la organización planea responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades de negocio en el mercado en el que opera
- **Mejora el rendimiento comercial**, ya que la empresa sabe cuáles son sus objetivos a largo plazo y qué plan debe seguir para conquistarlos de tal manera que los recursos se vuelven más eficientes
- Ofrece **tener una ventaja competitiva**
- **|Abre en nueva ventana** al capitalizar las fortalezas del negocio y utilizarlas para posicionar la marca en el mercado de una forma única

Tipos de estrategias empresariales



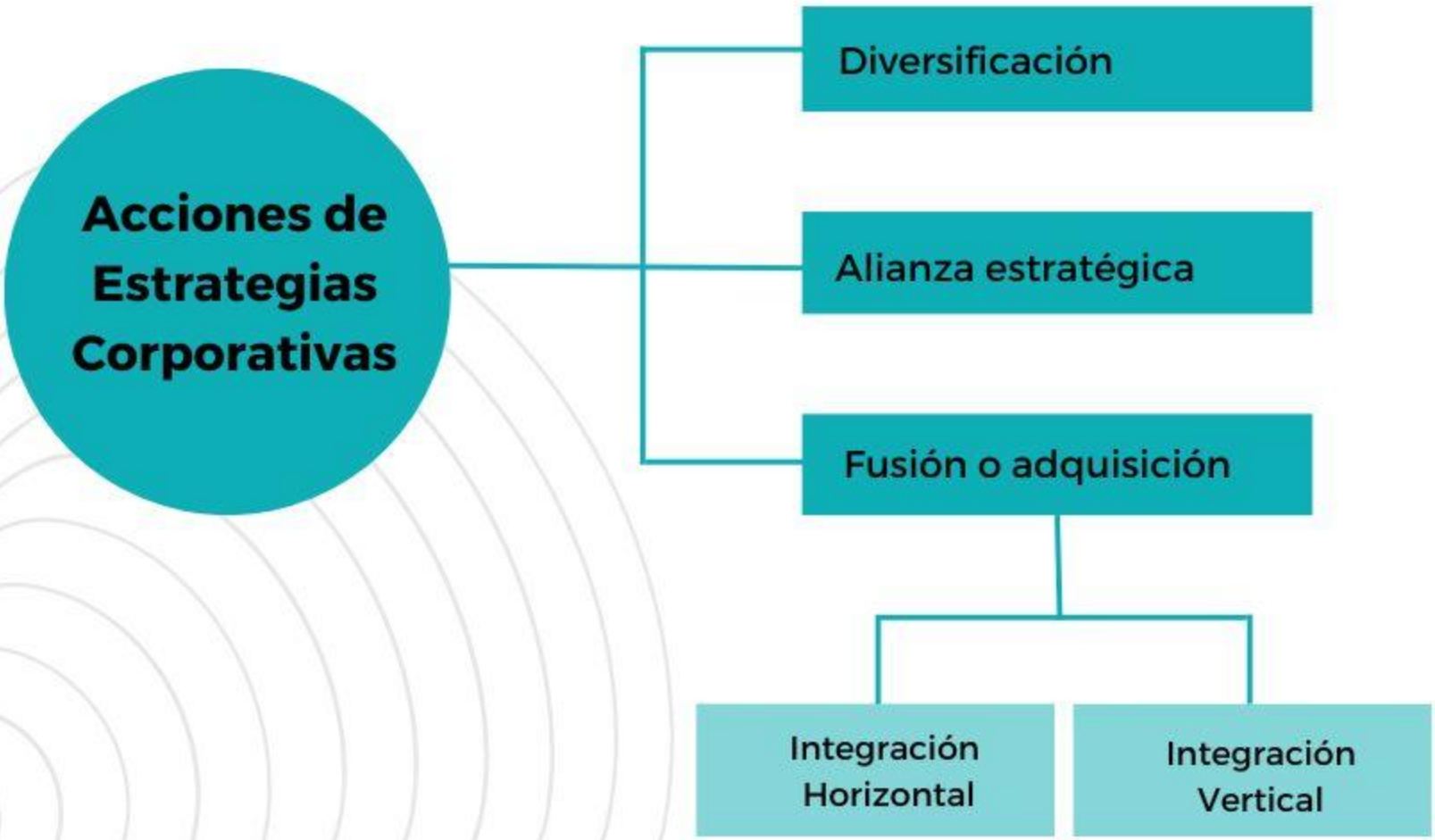

Estrategia Corporativa
Qué es y cómo diseñarla

La alta dirección de la empresa decide:

- Tipo de negocio de la compañía
- Objetivos a lograr
- Recursos necesarios



infombas.com


Acciones de Estrategias Corporativas
Diversificación
Alianza estratégica
Fusión o adquisición
Integración Horizontal
Integración Vertical
infombas.com

Diversificación

La diversificación, en el contexto de la planificación estratégica corporativa de una empresa, se refiere a **desarrollar nuevos negocios aprovechando el *expertise* y los recursos internos de la organización**. Es decir, decide crear una nueva unidad de negocio para introducirse en otros mercados.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Alianza estratégica

Otra de las formas de implementación de estrategia corporativa es **colaborando con otra empresa**, ya sea competidora directa o indirecta. Consiste en desarrollar una relación mutuamente beneficiosa entre las dos organizaciones. Las empresas que crean una alianza estratégica generalmente comparten experiencia o conocimiento, recursos, canales de distribución, investigación y desarrollo, etc.

Fusión o adquisición

Otro método muy frecuente de estrategias corporativas es la opción de **crear fusiones y adquisiciones**. La fusión es más común entre empresas de tamaño similar. En cambio, las adquisiciones se producen cuando una empresa compra a otra. Generalmente, una empresa de gran tamaño adquiere a otra empresa más pequeña.

Tanto las fusiones como las adquisiciones pueden tener lugar entre empresas competidoras y **el objetivo es reducir la competencia en el mercado y crear una organización más fuerte**.

La estrategia corporativa por fusión o integración puede ser horizontal o vertical.

Integración Horizontal

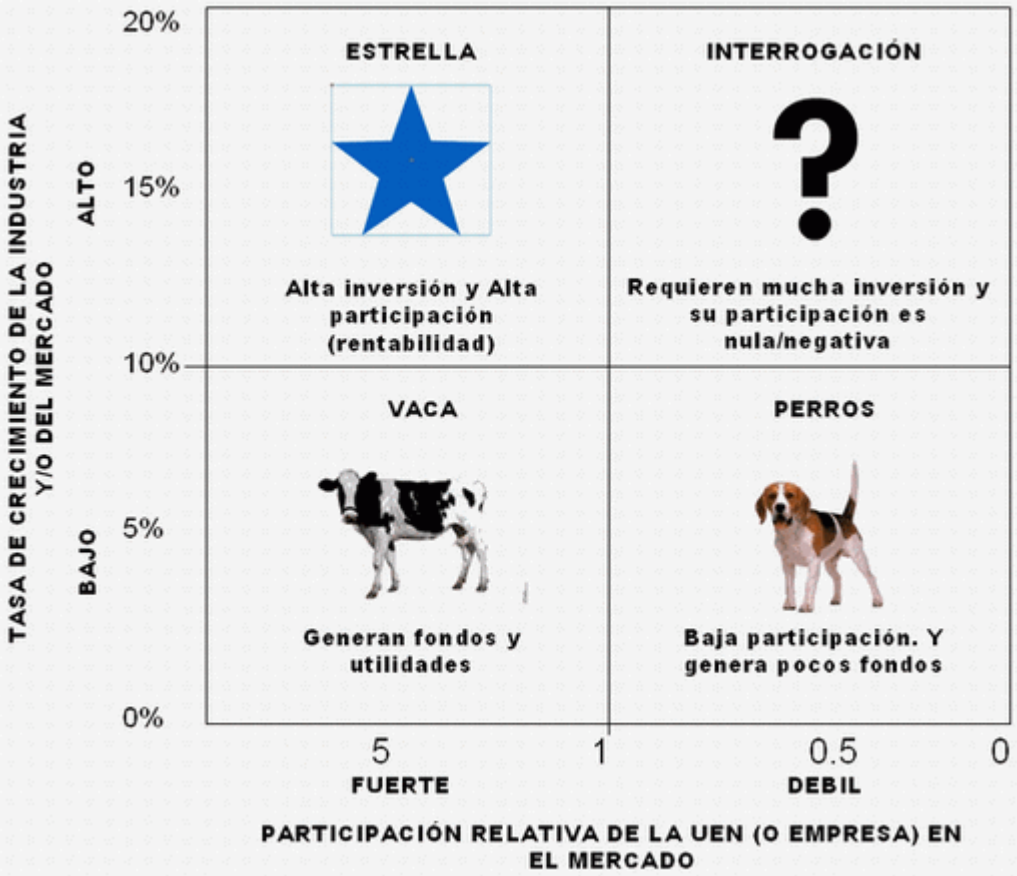
Esta situación de integración horizontal se produce cuando u**na empresa se fusiona con empresas competidoras**. Es decir, las empresas tienen la misma actividad y comercializan o producen un producto o servicio similar. Además, se dirigen al mismo público objetivo o segmentos.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Integración Vertical

Las empresas pueden planificar una estrategia corporativa de integración vertical adquiriendo otras empresas que participan en la cadena de valor. El objetivo de la implementación de estas acciones estratégicas es tomar una posición de mayor control dentro de la industria o el sector en el que opera.

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios



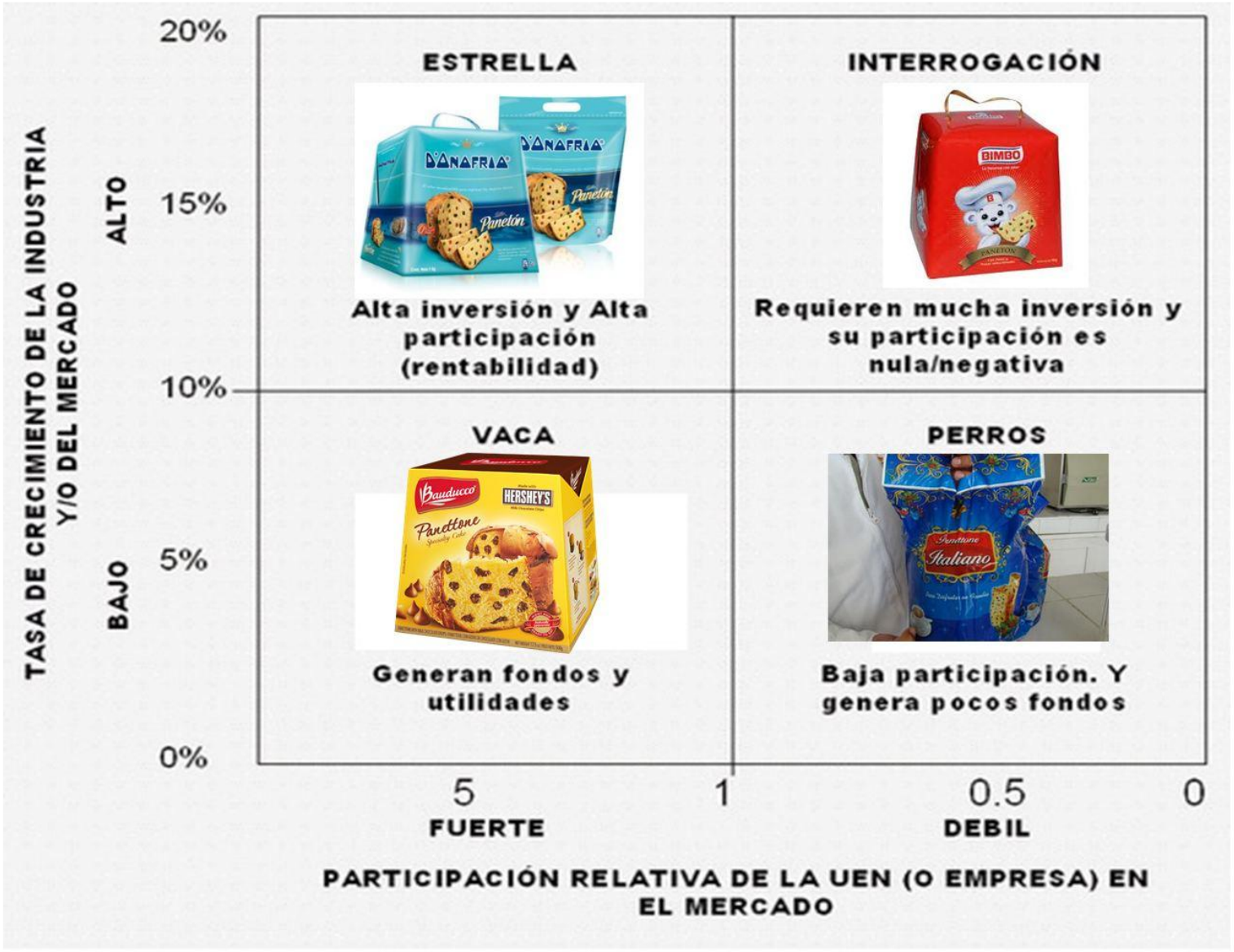
http://www.educadictos.com/b/la-matriz-bcg/

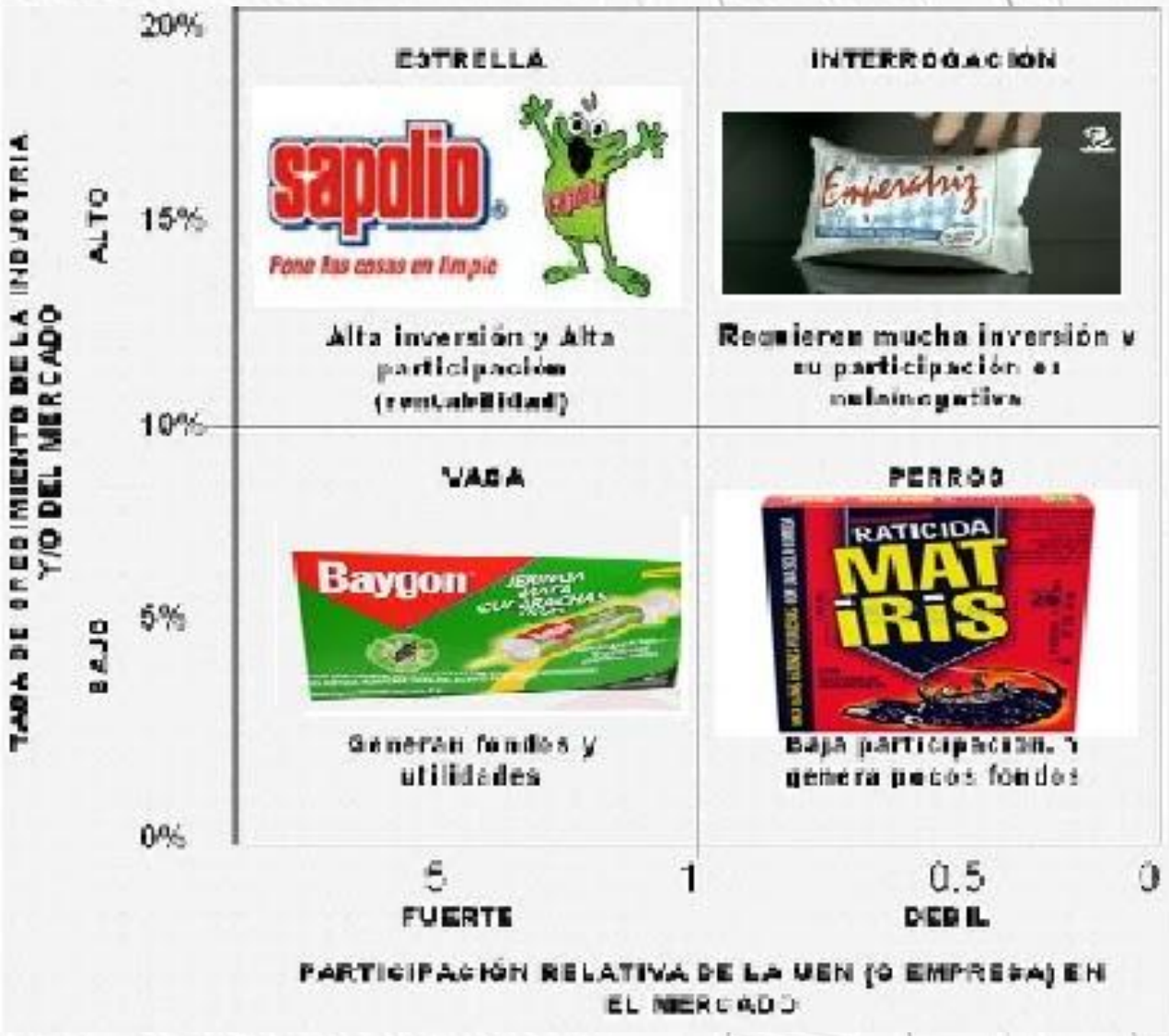
ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca.

INTERROGANTE. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que revaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa


TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y/O DEL MERCADO
ALTO
BAJO
20%
15%
10%
5%
0%
ESTRELLA
INTERROGACIÓN
VACA
PERROS
Alta inversión y Alta participación (rentabilidad)
Requieren mucha inversión y su participación es nula/negativa
Generan fondos y utilidades
Baja participación. Y genera pocos fondos
5
1
0.5
0
FUERTE
DEBIL
PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LA UEN (O EMPRESA) EN EL MERCADO


TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y/O DEL MERCADO
ALTO
BAJO
20%
15%
10%
5%
0%
ESTRELLA
sapolio
Pone las cosas en limpio
Alta inversión y Alta participación (rentabilidad)
INTERROGACIÓN
Emulsiriz
Requieren mucha inversión y su participación es relativa
VACA
Baygon
Generan fondos y utilidades
PERRO
RATICIDA
MAT IRIS
Baja participación. Y genera pocos fondos
5
1
0.5
0
FUERTE
DEBIL
PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LA UEN (O EMPRESA) EN EL MERCADO


TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y/O DEL MERCADO
ALTO
BAJO
20%
15%
10%
5%
0%
Ace
Está basado en una estrategia de marca antigua, de ser la primera.
Bolivar AVANZADO
Baja participación en el mercado pero alto crecimiento.
ARIEL
Esta marca está en toda tienda, es una de las que ha manejado una buena distribución.
Caricia
Exclusivo para ropa delicada (ropa de bebés, de hilo, de seda, etc.)
5
1.2
1
0.83
0.5
0.3
0
FUERTE
DEBIL
PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LA EMPRESA EN EL MERCADO


Colgate
Aquafresh
Oral-B
DENTO

Coca-Cola

Estrella



?



Vaca



Perro







Estrategia Competitiva

Mercado Meta

“Usted ha determinado, previamente, el mercado general de su producto, ahora la tarea es seleccionar el o los segmentos más promisorios y ver cómo puede servirles de la mejor manera posible”



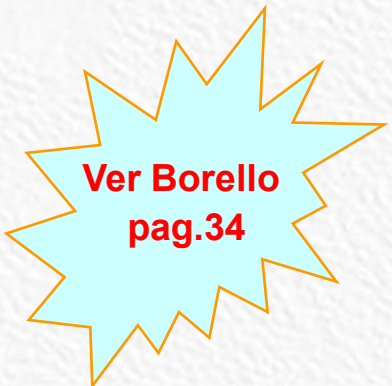


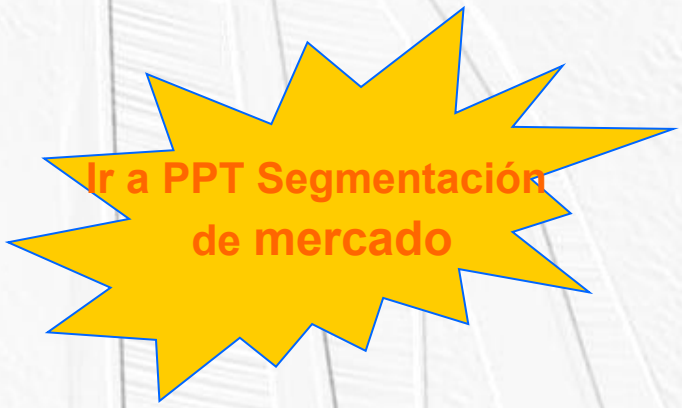
Segmentación del mercado

- Proceso de dividir un mercado total en grupos de personas con características más homogéneos respecto a los factores que repercuten en la demanda

- Se trata de identificar grupos con necesidades y/o comportamientos de compra similares y que reaccionen de igual forma a las acciones de Marketing

- El objetivo es crear una oferta de valor para los segmentos que sean rentables y diferenciables





Mercado Meta

Usted no puede satisfacer a todos los clientes de un mercado dado – al menos, no a todo los clientes de la misma manera. Los compradores de los productos pueden diferir en sus gustos, recursos, ubicación, actitud de compra y prácticas de compra.

Cualquiera de estas variables puede ser usada para **segmentar un mercado**.

Las principales variables para la segmentación del mercado son:

- ✓ Geográficas (región, tamaño del país, tamaño de la ciudad, etc.)
- ✓ Demográficas (edad, sexo, tamaño de la familia, educación, religión, raza,
- ✓ nacionalidad, etc.)
- ✓ Sociales (clase social, estilo de vida, personalidad, etc.)
- ✓ Conductuales (beneficios buscados, calidad, servicio, economía, estatus del usuario, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto, etc)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

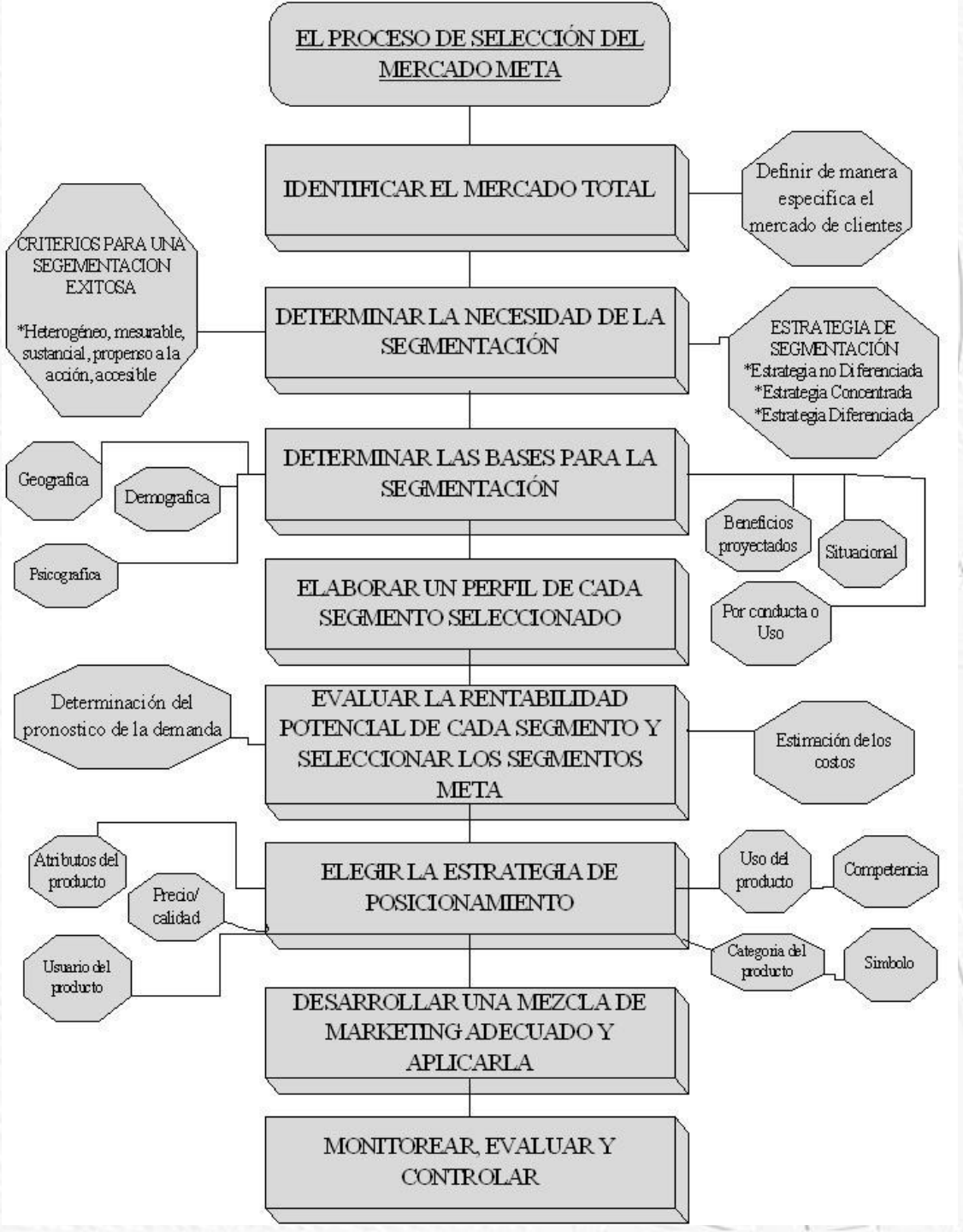
Estrategias competitivas

según Michael Porter

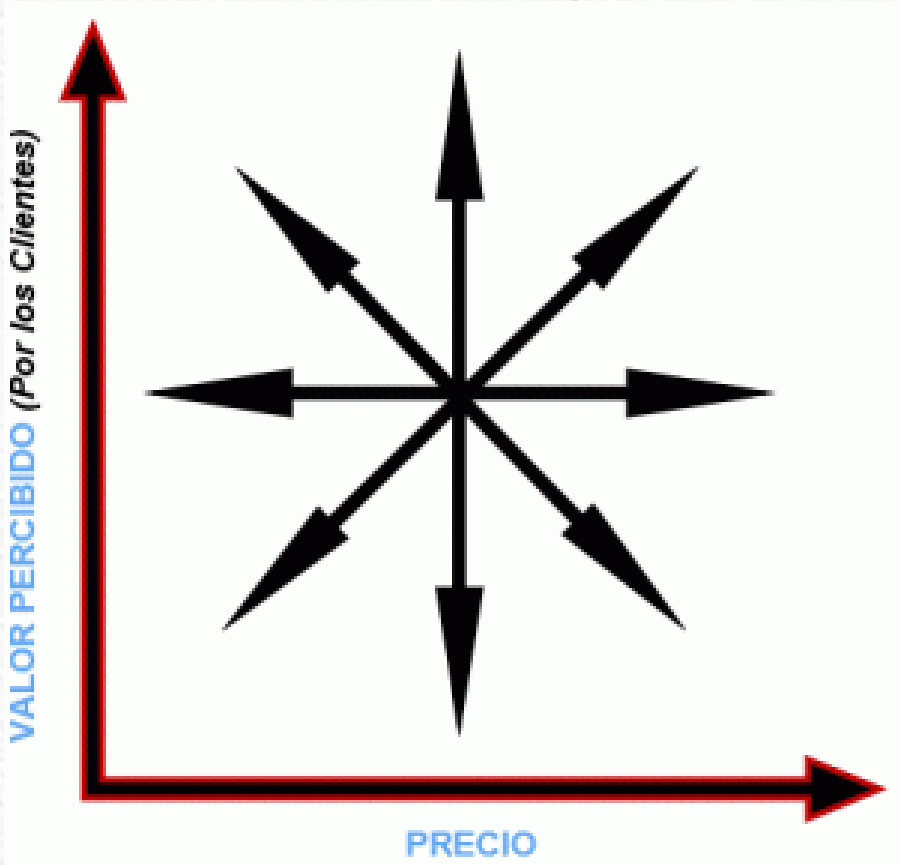


infombas.com

Objetivo estratégico	Estrategia competitiva
Ofrecer el mejor precio	Liderazgo en coste
Ser único	Diferenciación
Ser el mejor	Segmentación o enfoque


EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL MERCADO META
IDENTIFICAR EL MERCADO TOTAL
Definir de manera especifica el mercado de clientes
CRITERIOS PARA UNA SEGEMENTACION EXITOSA
*Heterogéneo, mesurable, sustancial, propenso a la acción, accesible
DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA SEGMENTACIÓN
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN
*Estrategia no Diferenciada
*Estrategia Concentrada
*Estrategia Diferenciada
Geografica
Demografica
Psicografica
DETERMINAR LAS BASES PARA LA SEGMENTACIÓN
Beneficios proyectados
Situacional
Por conducta o Uso
ELABORAR UN PERFIL DE CADA SEGMENTO SELECCIONADO
Determinación del pronostico de la demanda
EVALUAR LA RENTABILIDAD POTENCIAL DE CADA SEGMENTO Y SELECCIONAR LOS SEGMENTOS META
Estimación de los costos
Atributos del producto
Precio/ calidad
Usuario del producto
ELEGIR LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO
Uso del producto
Competencia
Categoria del producto
Simbolo
DESARROLLAR UNA MEZCLA DE MARKETING ADECUADO Y APLICARLA
MONITOREAR, EVALUAR Y CONTROLAR

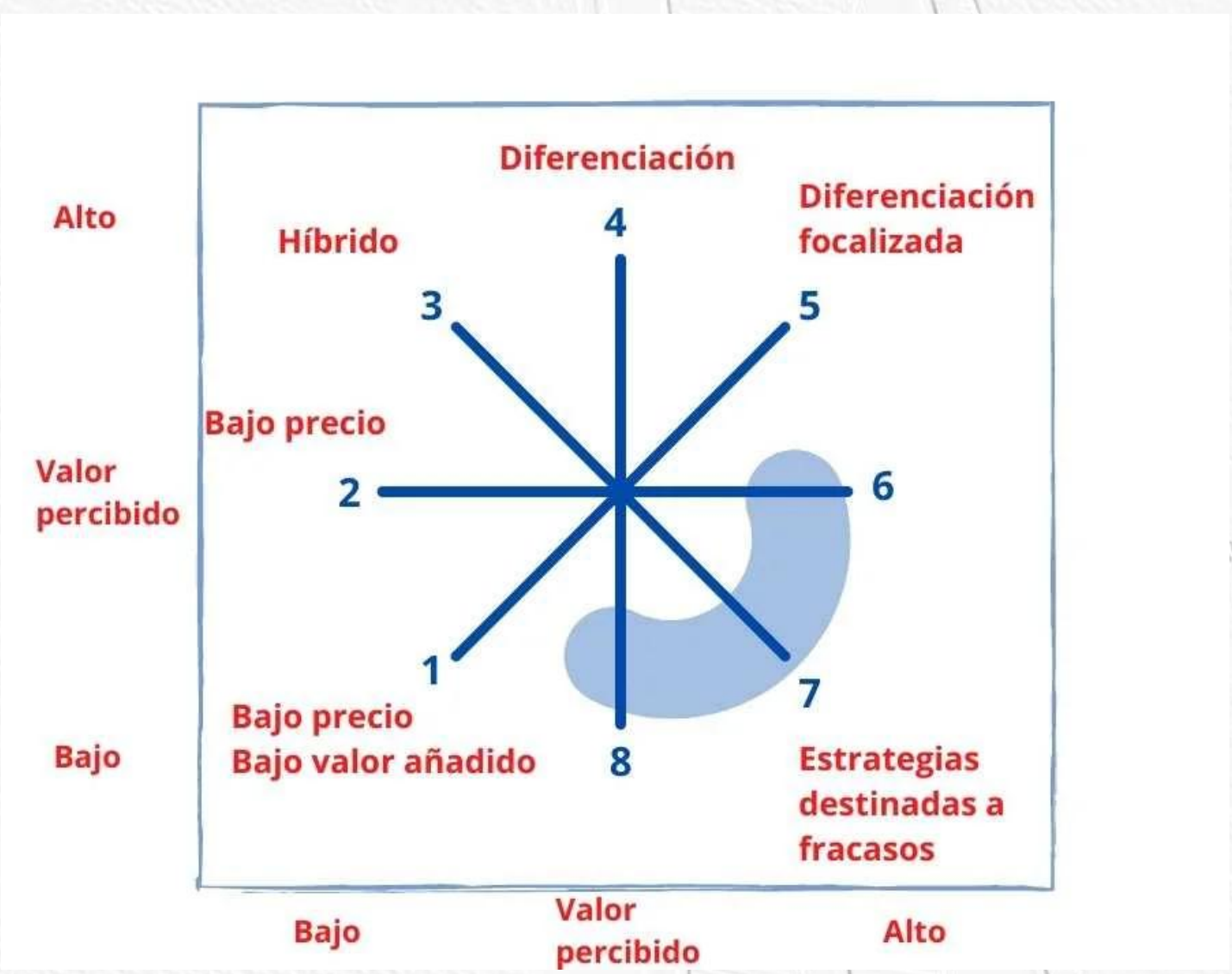
Las Dos Dimensiones del Reloj Estratégico de Bowman



https://www.consuunt.es/reloj-estrategico-de-bowman/

Reloj Estratégico de Bowman propuesto por *Consuunt*





https://laempresa.online/estrategia-empresarial/modelos-negocio-vision-estrategica/reloj-estrategico/

Estrategias Basadas En El Precio

RUTA 1:
Esta opción vincula la bajada del precio y del valor añadido. Esta ruta es muy apropiada para esos segmentos del mercado que son sensibles al precio.
Por ejemplo:
En el sector textil la producción de ropa a precios muy bajos y con un valor inferior como:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

RUTA 2:
Esta ruta está vinculada a la reducción del precio pero también mantiene la calidad del producto. Es una ruta muy similar a la estrategia de liderazgo de costes, en la que para mantener la ventaja competitiva es necesario mantener los precios bajos mientras que los competidores no lo pueden hacer.
Por ejemplo:
La fórmula de la estrategia impulsada por Juan Roig en Mercadona, se basa en “Siempre Precios Bajos” (SPB), que permite que el cliente realice su compra total con productos de la máxima calidad y al precio más bajo del mercado, fiel a la máxima de la compañía de que la calidad no tiene por qué ser más cara

Estrategia Híbrida En El Reloj Estratégico

RUTA 3:
Esta opción vincula dar un valor añadido mientras se mantiene el precio bajo. En esta estrategia es indispensable entender y atender las necesidades de los compradores pero manteniendo una estructura de precios reducidos que los competidores no puedan imitar.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Estrategia De Diferenciación

RUTA 4:
Está vinculada al valor percibido a un precio similar o más alto que los competidores. Para llevar a cabo esta estrategia son necesarios dos aspectos:
Ofrecer un mejor producto o ser los únicos.
Desarrollar el poder de la marca o el enfoque para demostrar que el producto o servicio es mejor que el que ofrecen los competidores.

Diferenciación Enfocada En El Reloj Estratégico

RUTA 5:

Esta opción vincula ofrecer un valor superior a los compradores aun cuando el precio sea significativamente mayor.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Por ejemplo:
Un ejemplo de esta estrategia lo podemos encontrar en los turismos de la empresa BMW que atrae a diferentes tipos de clientes ofreciéndoles un automóvil con un valor percibido alto a un precio considerablemente superior.

Estrategias Equivocadas En El Reloj Estratégico

Ya sólo el nombre de estas estrategias nos indica que están destinadas a fracasar.

RUTA 6:

Esta opción vincula incrementos en el precio pero sin aumentar el valor percibido por los compradores. La única manera de que esta estrategia sea exitosa es que sólo exista una única empresa, es decir, que sea un monopolista y que esté protegida por leyes o existan fuertes barreras de entrada para otros competidores. En circunstancias competitivas, fracasará.

RUTA 7:

Esta opción vincula la reducción del valor percibido por los compradores mientras se incrementa su precio.

RUTA 8:

Por último la ruta 8 está vinculada a una reducción del valor y manteniendo el precio.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



Estrategia Funcional

Definición, Tipos y Ejemplos

4 NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN: *"COMO"*

Plan De Marketing:

Se detalla la implementación hacia los clientes del concepto de negocio en la forma de un producto o servicio para hacer realidad lo estipulado en la estrategia.

Plan Operacional:

En este plan se detalla como la organización implementará el nuevo concepto de valor estipulado en la estrategia. Incluye, entre otros, la logística , la arquitectura organizacional y los mecanismos de control de gestión estratégica

El Plan de Marketing

El Plan de Marketing



El Plan de Marketing es una estructura estratégica lógica que define todas las dimensiones de cómo se debe ejecutar el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Este plan es el que lleva la creatividad creadora de valor a acciones concretas.



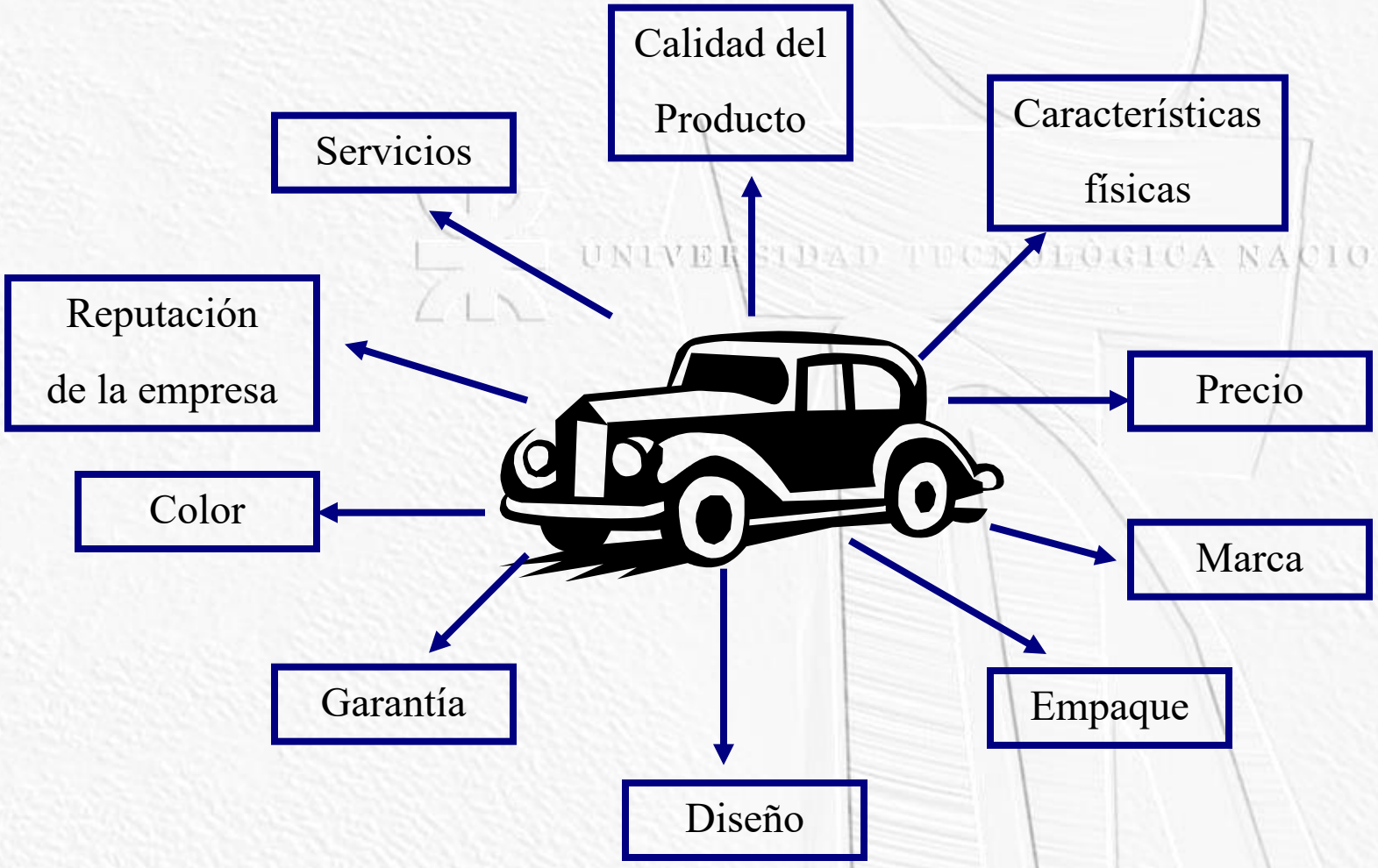
Las dimensiones que ve el plan de marketing son las estrategias de:

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

Ver grafico de las 8 P



PRODUCTO



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

PRECIO

Contamos con un buen producto

¡A qué precio lo vamos a vender?



- Precio de lista
- Descuentos
- Complementos
- Período de pago
- Condiciones de crédito



PLAZA



Contamos con un buen producto

El producto tiene un precio

Debemos saber a qué mercado objetivo entregarlo!!!

- Canales
- Cobertura
- Surtidos
- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL



PROMOCION



Contamos con un buen producto

El producto tiene un precio

Sabemos como distribuirlo

¿Qué más faltaría?

PROMOCION

- Promoción de ventas
- Publicidad
- Ferias, eventos
- Relaciones Públicas
- Marketing directo



Producto

- Variedad
- Calidad
- Diseño
- Características
- Marca
- Empaque
- Tamaño
- Servicios
- Garantías



Precio

- Lista de Precios
- Descuentos
- Incentivos
- Periodos de pago
- Condiciones de crédito



Plaza

- Promoción de ventas
- Publicidad
- Fuerza de ventas
- Relaciones Públicas
- Marketing directo



Promoción

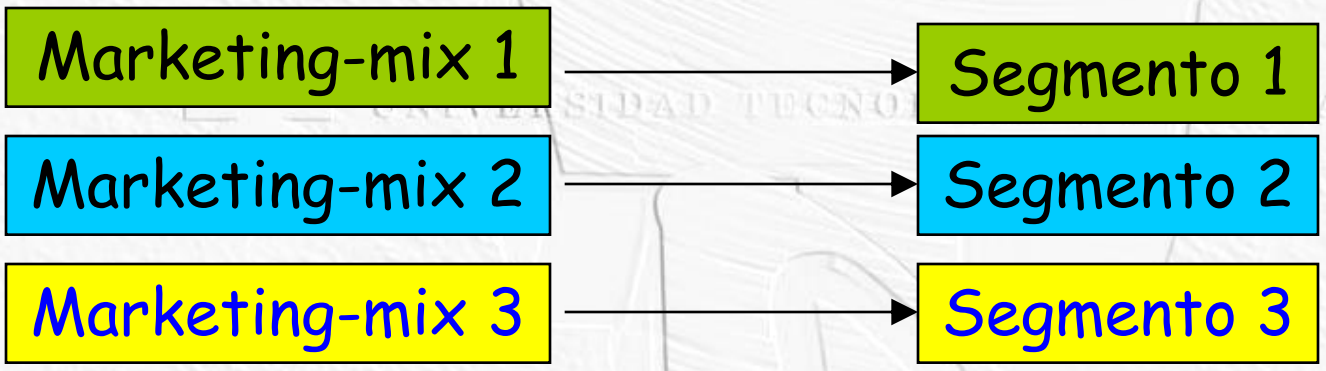
- Canales
- Cobertura
- Surtido
- Ubicación
- Inventario
- Transporte



- **Estrategia indiferenciada:**



- **Estrategia diferenciada:**



- **Estrategia concentrada:**




UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

4 NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN: *"COMO"*

Plan De Marketing:

Se detalla la implementación hacia los clientes del concepto de negocio en la forma de un producto o servicio para hacer realidad lo estipulado en la estrategia.

Plan Operacional:

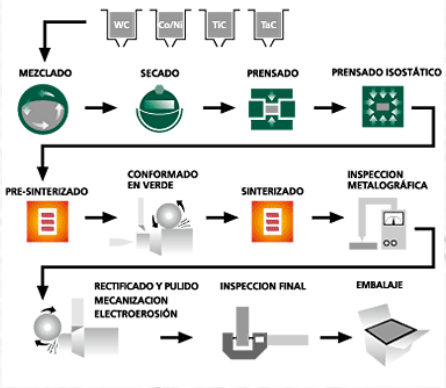
En este plan se detalla como la organización implementará el nuevo concepto de valor estipulado en la estrategia. Incluye, entre otros, la logística , la arquitectura organizacional y los mecanismos de control de gestión estratégica

Plan Operacional

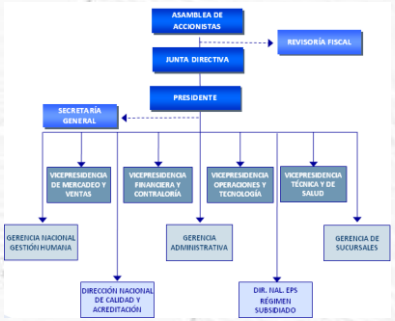
Producción

Estructura Legal





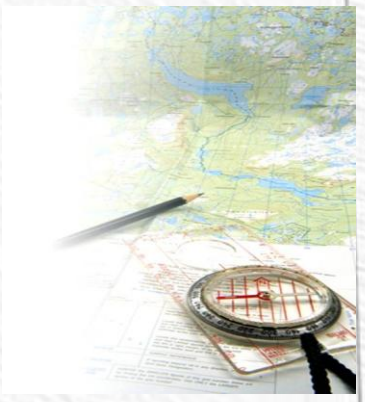
Estructura organizacional



Tamaño



Localización



Marco Legal



PRODUCCION

- Bien o servicio ?
- Tecnologías. Alternativas?
- Mano de obra necesaria
- Qué materiales y/o equipo necesitará y cuál será el costo?
- Dónde obtendrá lo anterior?
- Cómo va a elaborar su producto y como opera el proceso de producción?
- La relación entre la fabricación interna y el uso de subcontratistas externos;
- Costos de fabricación estimados. Es esencial que usted comprenda muy bien cuáles son y cómo serán controlados o reducidos
- Calidad: cómo será monitoreada?

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

PRODUCCION – Consejos…

- Trate de evitar la descripción excesivamente detallada y técnica de los procesos involucrados en la elaboración de su producto.
- Concéntrese en aspectos claves. No todos los aspectos del proceso de producción serán igualmente críticos.
- Concéntrese en aquellos que si lo son, muestre que comprende dónde pueden ocurrir los problemas y que tiene una forma de atenderlos.
- Puede ser útil preparar un programa preliminar de producción y anexarlo a su plan de negocios.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

LOCALIZACION

- Dónde va a ubicar su negocio y porqué?
- Requerimientos en términos del local: uso, tamaño, costo y potencial para la expansión.
- Dependencia del transporte, la competencia, el tipo de producción, etc.
- Medios y costos de transporte.
- Disponibilidad de materias primas (agua para bebidas)
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Factores ambientales.
- Cercanías del mercado.
- Costo y disponibilidad de terrenos.
- Estructura impositiva y legal.
- Disponibilidad y costo de la mano de obra, tecnología utilizada (disponibilidad de personal especializado).
- Factores legales, sociales, de conveniencia (incubadoras, parques).



TAMAÑO

- Demanda.
- Plan estratégico (pronósticos de ventas en el futuro).
- Una o varias fabricas? O maquinas
- Disponibilidad de insumos (almacenaje).
- Tamaños de los segmentos de mercado a atender.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los factores organizacionales a tenerse en cuenta se agrupan en cuatro áreas decisionales especificas:

- Participación de unidades externas al proyecto (outsoursing administrativo).
- Tamaño de la estructura organizativa.
- Tecnología administrativa.
- Complejidad de las tareas administrativas.

También tener en cuenta la decisión económica y estratégica.!

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

ESTRUCTURA LEGAL

Existen varias alternativas para la estructura organizativa de su negocio. Entre las pequeñas empresas, las formas más comunes de organización son:

- **Propietario individual:** una sola persona es la propietaria. El/ella es responsable por todas las deudas de la empresa.

- **Sociedad**: dos o más personas son propietarias. La responsabilidad de las deudas de la empresa puede ser compartida entre los socios.

- **Corporación**: el capital de la empresa es formado a través de la venta de acciones. Los accionistas son propietarios y son distintos de la corporación.

- **Cooperativa:** formada por un grupo de productores independientes que tienen una organización para comercializar de manera conjunta. Esta forma es común en agroindustria.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

MARCO LEGAL

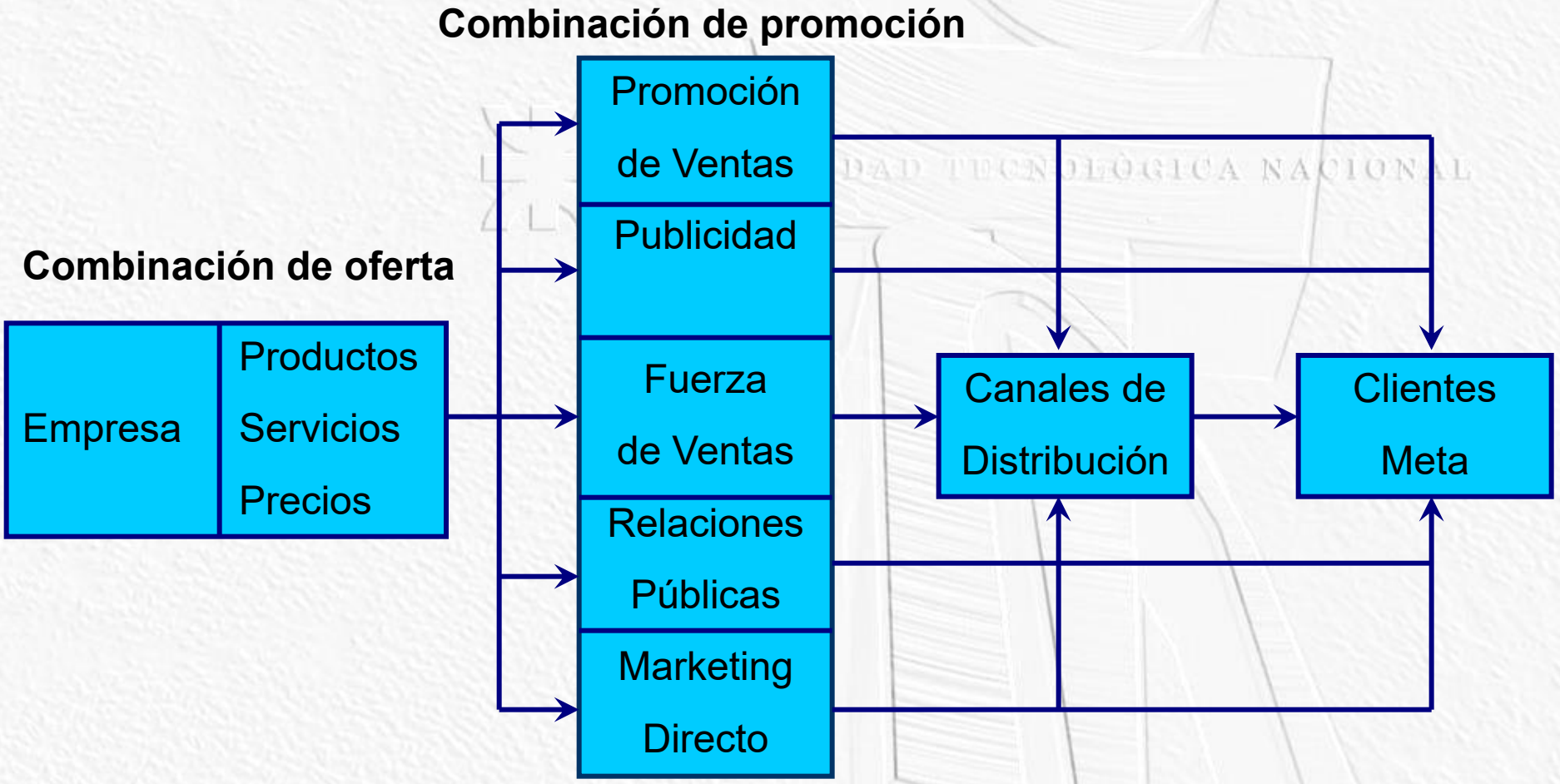
Muchos son los aspectos de carácter legal que pueden influir en el flujo del proyecto:

- Ordenanzas de construcción.
- Honorarios profesionales a abogados (contratos por tecnología a pedidos)
- Renovación de equipos por antigüedad de acuerdo a normas legales vigentes.
- Derechos de agua.
- Concesiones.
- Constitución de sociedades.
- Auditorias externas de acuerdo con la normativa vigente.
- Pagos de patentes.
- Costos de permisos viales, de construcción, sanitarios, etc.
- Contratos de subcontratación.
- Contratos de trabajo.
- Exigencias de seguridad industrial y ambientales.
- Normas ISO.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

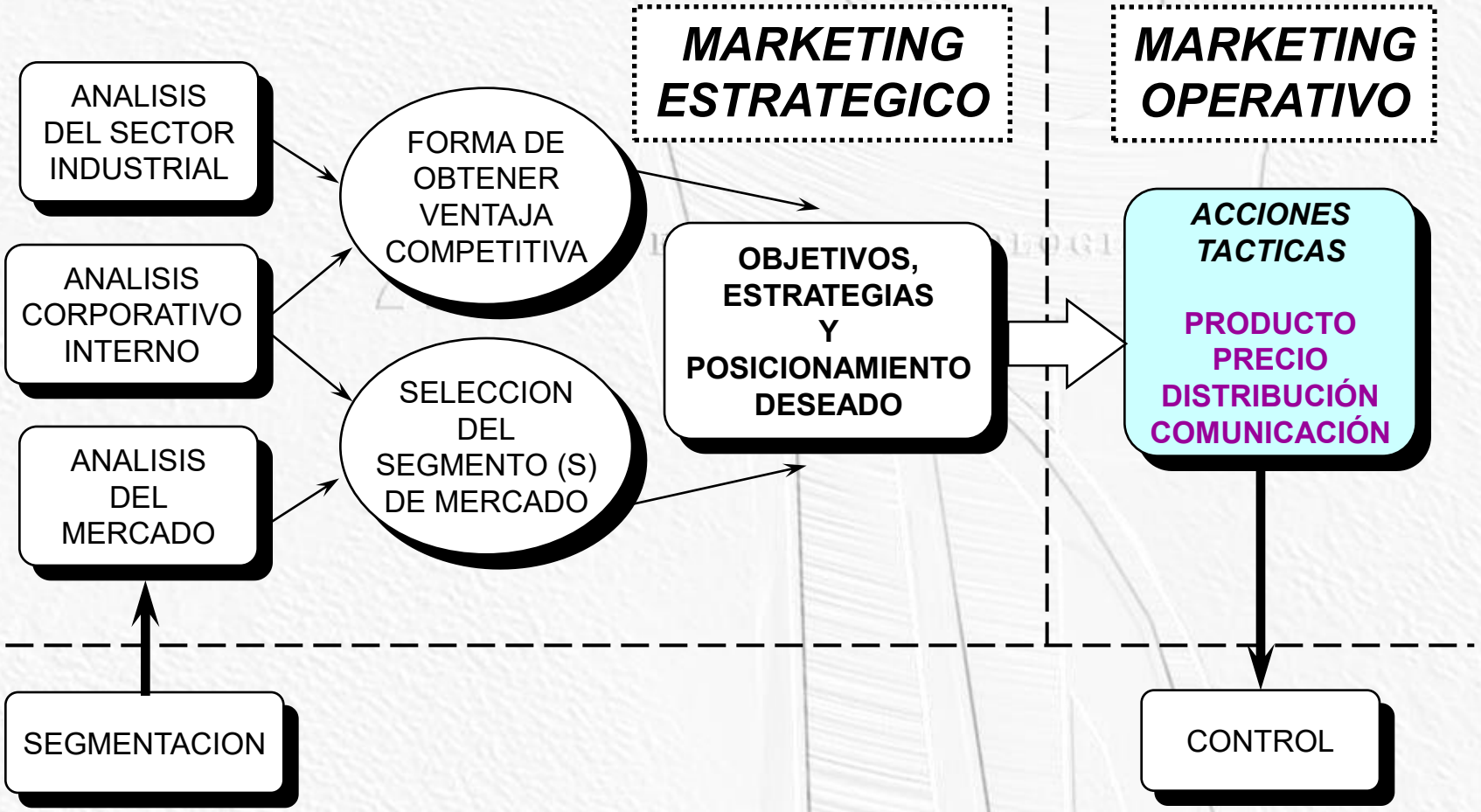
CONCEPTOS CENTRALES

Estrategia de mezcla de mercadotecnia.



ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL



Entrepreneurial Marketing

Contraste Entre Marketing Convencional y Entrepreneurial Marketing :

Marketing Convencional	Entrepreneurial Marketing
•La promoción y la comunicación al cliente recibe la máxima atención de los marketeros	•La inversión de recursos en cada una de las áreas del mix de marketing es función de cada situación en particular
•El uso de los recursos se basa siempre en la suma cero.	•Las oportunidades se persiguen independientemente de los presupuestos
•Una fuerte dependencia en estudios de mercado	•Uso escéptico de los estudios de mercado tradicionales. Uso de fuentes de información alternativas.
•Marketing controla y facilita la transacciones	•Marketing facilita la velocidad, el cambio, la adaptabilidad y la agilidad

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Entrepreneurial Marketing

Ver videos !!!

Nuevas Perspectivas Emergentes del Marketing:

Marketing de Guerrilla (Levinson)
• Comunicaciones de bajo costo pero efectivas • Hacer más con menos • Usar recursos subutilizados • Usar medios de comunicación alternativos • Usar canales de distribución Alternativos • Uso de menos dinero y más inversión en imaginación

WIKI

Marketing Radical (Hill y Rifkin)
• Ataduras viscerales con el cliente objetivo • Departamento de marketing pequeño y plano • Objetar la estructura de la industria • Gerente General es dueño de la función de marketing • Uso cuidadoso de estudios de mercado • La pasión guía la postura de marketing de la empresa.

WIKI









http://www.youtube.com/watch?v=MSx5SiXmdZM&feature=related

Entrepreneurial Marketing

Nuevas Perspectivas Emergentes del Marketing:

Marketing Expedicionario (Hamel y Prahalad)
• Escapar a la tiranía del mercado servido y explorar nuevas oportunidades • Investigación continua para conceptos de producto innovadores • Ir más allá de los supuestos de precio/desempeño • Liderar más que seguir a los clientes • Introducir innovaciones al producto más rápido y apuntar a múltiples nichos • Tolerancia al fracaso

Administración Ambiental del Marketing (Hill y Rifkin)
• Reducir la dependencia de entidades externas claves • El rol del marketing es administrar y reducir el impacto de la incertidumbre • Administración oportunistica y proactiva más que reactiva y adaptativa • Esfuerzos para iniciar el cambio y redefinir las condiciones operacionales de la firma en el ambiente externo • Uso cuidadoso de estudios de mercado • La pasión guía la postura de marketing de la empresa.

Entrepreneurial Marketing

Nuevas Perspectivas Emergentes del Marketing:

Marketing Subversivo (Bonoma)	Marketing Proactivo (Hill y Rifkin)
• Poner en segundo termino las estructuras de la firma y privilegiar la implementación de nuevas practicas de marketing • Comportamiento de la firma orientado a la acción y con carácter agresivo • Recompensas y recursos basados en el merito • Apalancar recursos internos y externos a la firma • Uso creativo de recursos escasos • Uso de incentivos para obtener información de mercado y monitorear el desempeño • Confiar en networks informales	• El rol del marketing es afectar y administrar el cambio • La función del marketero es redefinir el producto y el contexto de mercado en donde la firma opera • Énfasis en necesidades no probadas, nuevos segmentos de mercado, nuevas tecnologías e innovación continua en todas las áreas del marketing mix. • Responsabilidad para la identificación de nuevas fuentes de valor para el cliente

Entrepreneurial Marketing

Ejemplos de Marketing de Guerrilla:

- Productos Publicitados en los Techos de los Supermercados o en los Bordes de Escaleras Eléctricas

- Generación de Noticias Publicitarias: Una tienda de computadores da clases gratis a niños de escasos recursos

- Publicidad Reciproca: Dos empresas se hacen mutua publicidad en sus anuncios

- Pegatinas en Billetes: Pegar publicidad en billetes de US$ 1 y regalarlos después de un partido de fútbol

- Publicidad en Pins de Bowling: En un bowling se ponen publicidad en algunos de los pines. Mientras más pines con publicidad logre botar el cliente, más descuento tiene.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Entrepreneurial Marketing

Contraste Entre Marketing Convencional y Entrepreneurial Marketing :

Marketing Convencional	Entrepreneurial Marketing
•Postura esencialmente reactiva respecto del ambiente externo	•La empresa trata de influenciar o redefinir aspectos del ambiente externo
•El marketing sigue a los clientes	•El marketing busca liderar a los clientes
•Se sirve a los mercados existentes	•Crear nuevos mercados
•El punto focal es la administración eficiente del marketing mix	•El punto focal es la creación de nuevo valor para el cliente a través de relaciones, alianzas, la forma de administrar los recursos y el marketing mix
•Se busca minimizar el riesgo	•Se asume que el riesgo es necesario y la labor del marketing es administrar el riesgo de una manera calculada

Entrepreneurial Marketing

Contraste Entre Marketing Convencional y Entrepreneurial Marketing :

Marketing Convencional	Entrepreneurial Marketing
•El marketing es un objetivo, una ciencia desapasionada.	•Se reconoce la importancia de la ciencia y el aprendizaje. Sin embargo, se le da un valor importante a los roles de la pasión y el compromiso con el éxito de los programas de marketing
•Confianza en reglas establecidas y reglas “ a dedo”	•Psicología de poner en tela de juicio a las reglas comúnmente aceptadas
•Marketing es un apoyo a las innovaciones de otras áreas de la empresa.	•Marketing es el hogar del proceso de innovación en la organización
•Marketing como un silo hermético	•Marketing es una función multidisciplinaria e interfuncional en la organización.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

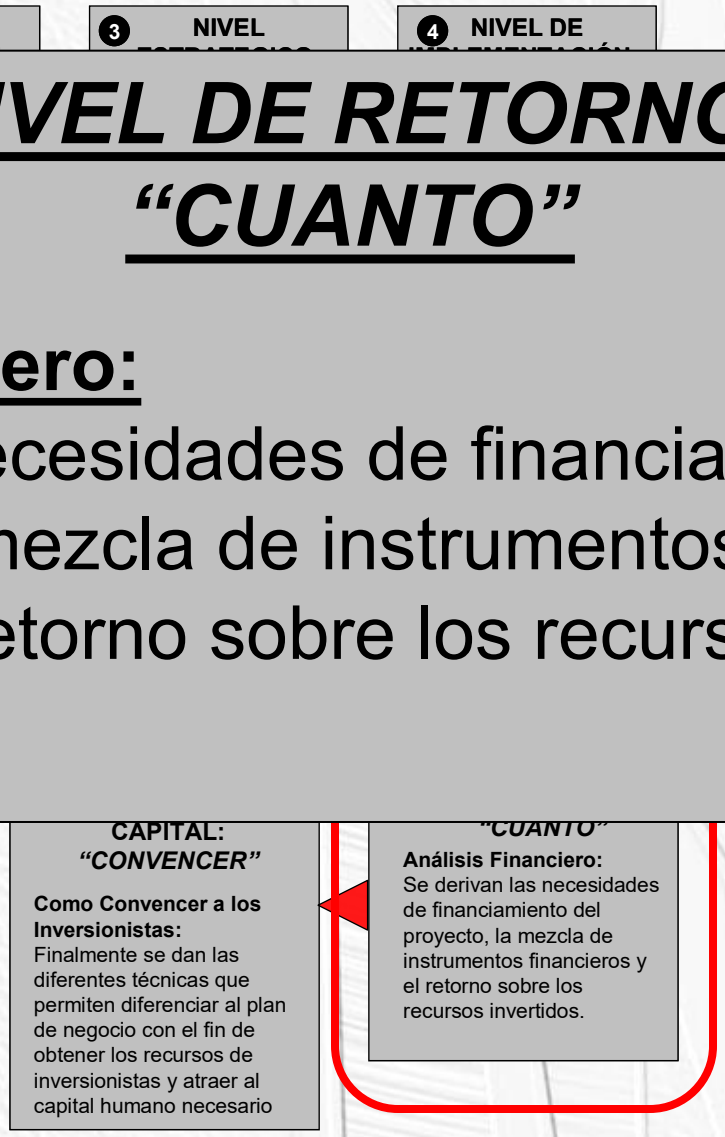
Cuanto

5

NIVEL DE RETORNO: "CUANTO"

Análisis Financiero:

Se derivan las necesidades de financiamiento del proyecto, la mezcla de instrumentos financieros y el retorno sobre los recursos invertidos.



Factores Financieros del Concepto de Negocio

Factores Financieros del Concepto de Negocio

Describir y controlar sistemáticamente el proceso de creación de valor

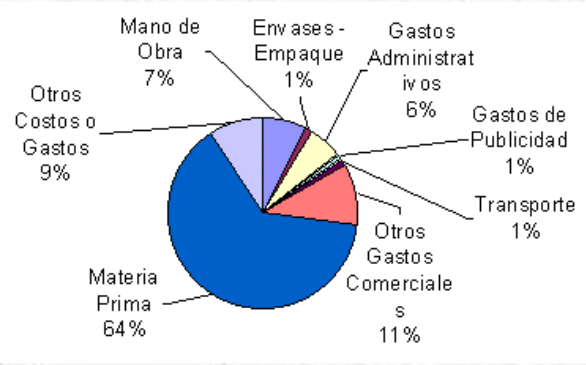
1. Precios y modelo de ingresos
2. Estructura de costos y márgenes
3. Análisis de punto de equilibrio
4. Desarrollo de proyecciones financieras
5. Uso de los estados financieros básicos
6. Determinación de necesidades de capital de trabajo.
7. Si busca financiamiento, inversión y timing requerido, valorización y estrategias de salida.

Factores Financieros del Concepto de Negocio

1. **Consideraciones para Determinación de Precio:**

Los siguientes determinantes son estratégicos y son definidos en el plan de marketing:

• **Estructura de Costos**: Entender cuáles son fijos y cuáles variables

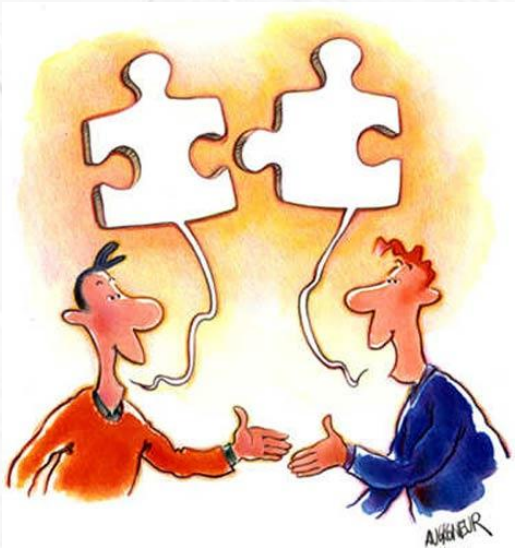


• **Posición Competitiva:** ¿Puede la empresa diferenciarse más allá del factor precio?

• **Alineado con Objetivo Estratégico**: ¿Queremos maximizar utilidades o maximizar participación de mercado?

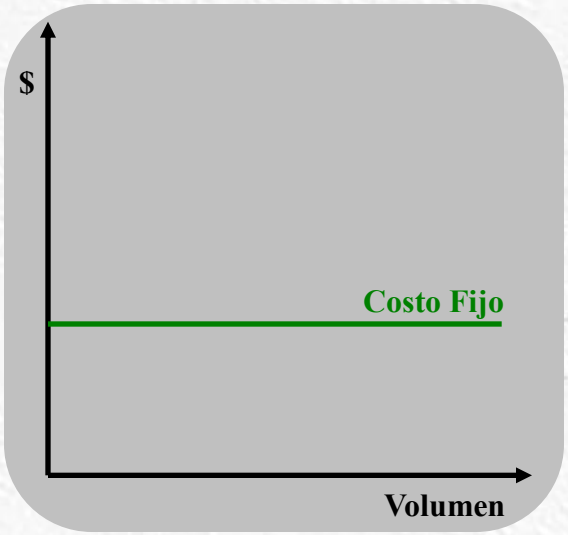
• **Valor Entregado al Cliente**: ¿Se puede ser cuantificar el valor percibido por el cliente?

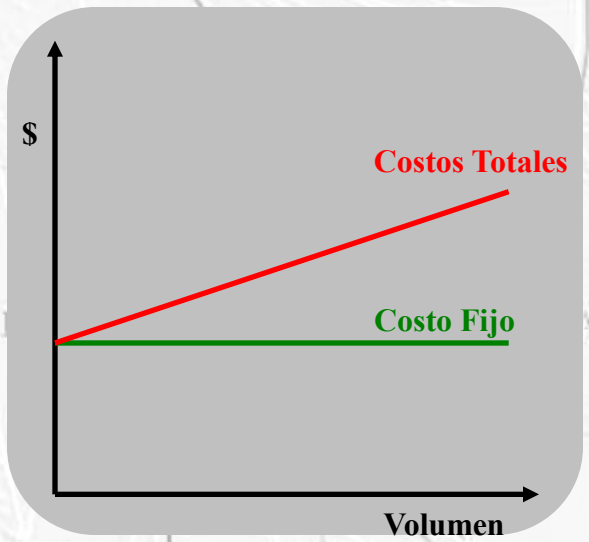
• **Factores Regulatorios**: ¿Existe restricciones gubernamentales para fijación de precios?

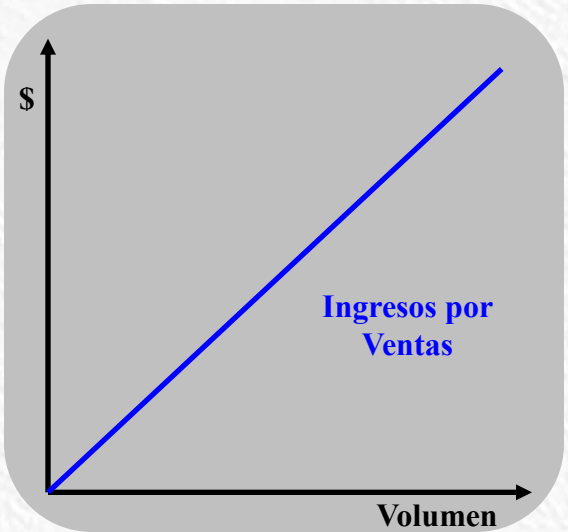


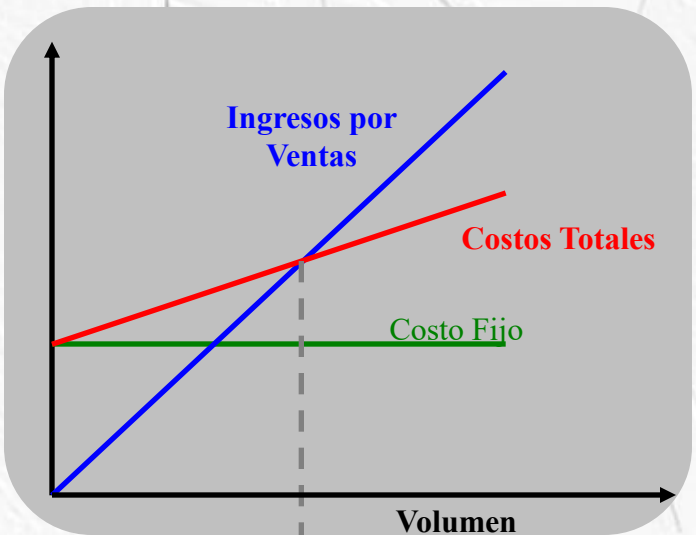
Factores Financieros del Concepto de Negocio

2. Estructura de Costos y Márgenes:



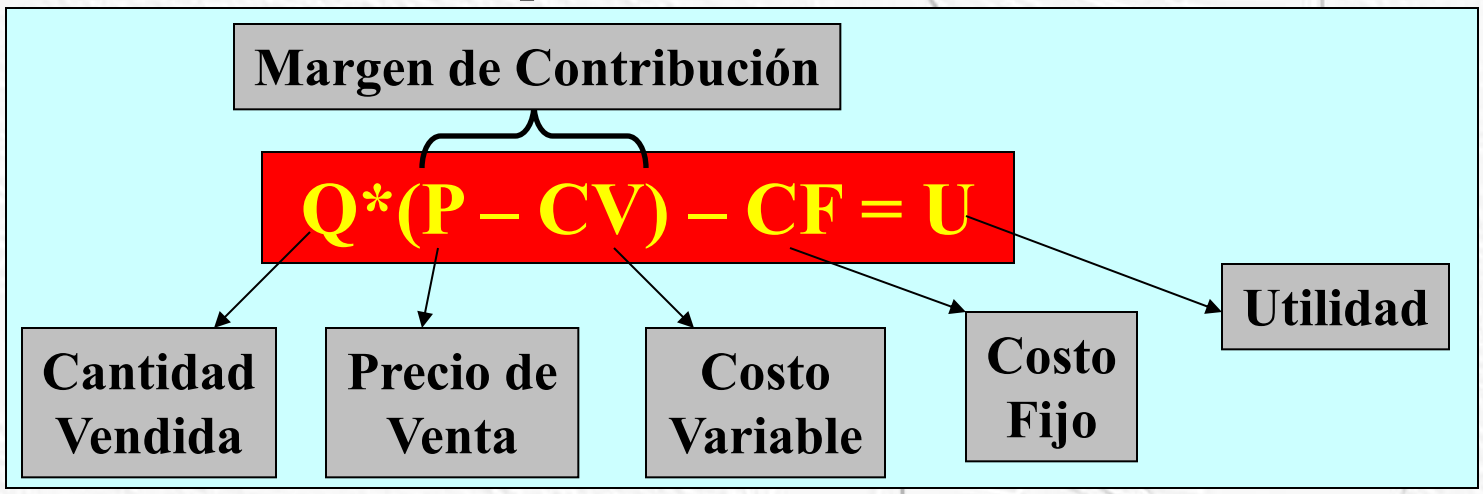






Factores Financieros del Concepto de Negocio

3. **Análisis de Punto de Equilibrio**



¿Cuántas unidades debemos vender para no tener pérdidas?. Es decir, utilidad = 0

1. $Q*(P - CV) - CF = 0$
2. $Q*(P - CV) = CF$
3. **$Q^e = CF / (P - CV)$**

¿Cuánto debemos vender en $?:

3. $(CF / (P - CV))*P$
4. **$CF/(1-CV/P)$**

Factores Financieros del Concepto de Negocio

3. Análisis de Punto de Equilibrio

Ejemplo:

- Costos Fijos = $ 5.000.000
- Precio de Venta = $ 5.000 (unitario)
- Costo Variable = $ 3.000 (unitario)

- ¿Cuántas unidades debemos vender para llegar al punto de equilibrio?

$Q^e = CF / (P - CV)$

$Q^e = \$ 5.000.000 / (\$ 5.000 - \$ 3.000)$

$Q^e = \$5.000.000 / \$2.000$

$Q^e = 2.500$ Unidades

Factores Financieros del Concepto de Negocio

4. Proyecciones Financieras

Para comenzar una proyección financiera se requiere:

- Estimación de precios
- Estimación de costos (fijos y variables)
- Plazos de pago y recaudación.
- Esta información debe reflejarse en un ***Flujo de Caja***, Estado de Resultados y Balance Proyectado.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

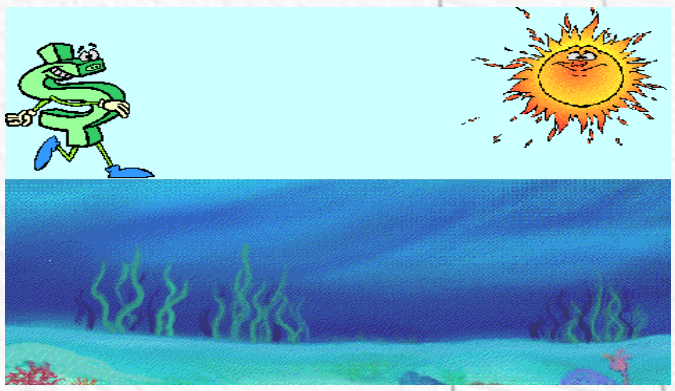
El Flujo de Caja debe incluir las proyecciones de:

- Recaudación (caja)
- Pago de materias primas
- Pagos de todos los gastos
- Remuneraciones, provisiones de finiquito, contingencias, etc.
- Inversiones
- Captación y pago de recursos financieros (préstamos, grants, aportes de capital).
- IVA
- Impuestos

Factores Financieros del Concepto de Negocio

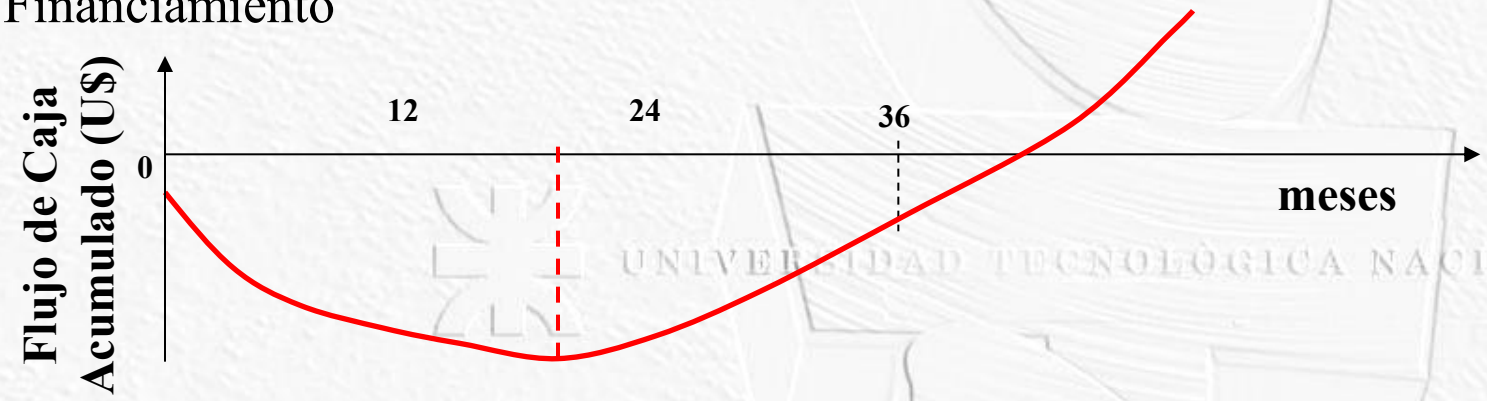
4. **Proyecciones Financieras**: Flujo de Caja

Flujo de Caja	2000	2001	2002	2003	2004	2005
(+) Ingresos Totales Brutos	15.682	1.106.039	2.546.395	4.441.840	6.191.051	8.238.702
(-) Costos Directos	6.950	472.544	1.086.234	1.892.709	2.636.988	3.510.109
(-) Gastos Adm. y Ventas	117.034	923.139	1.402.344	1.938.446	2.394.885	2.941.786
(-) Gastos de Puesta en Marcha	13.424	40.273				
Flujo de Caja Bruto	**-121.727**	**-329.917**	**57.817**	**610.685**	**1.159.178**	**1.786.807**
Inversiones	-1.500	-65.231	-68.308	-68.308	-68.308	-68.308
Flujo de Caja Neto	**-123.227**	**-395.147**	**-10.490**	**542.377**	**1.090.870**	**1.718.500**



Factores Financieros del Concepto de Negocio

4. **<u>Proyecciones Financieras</u>**: Necesidades de Capital y Política de Financiamiento



¿Cuánto financiaré con capital y cuánto con deuda?

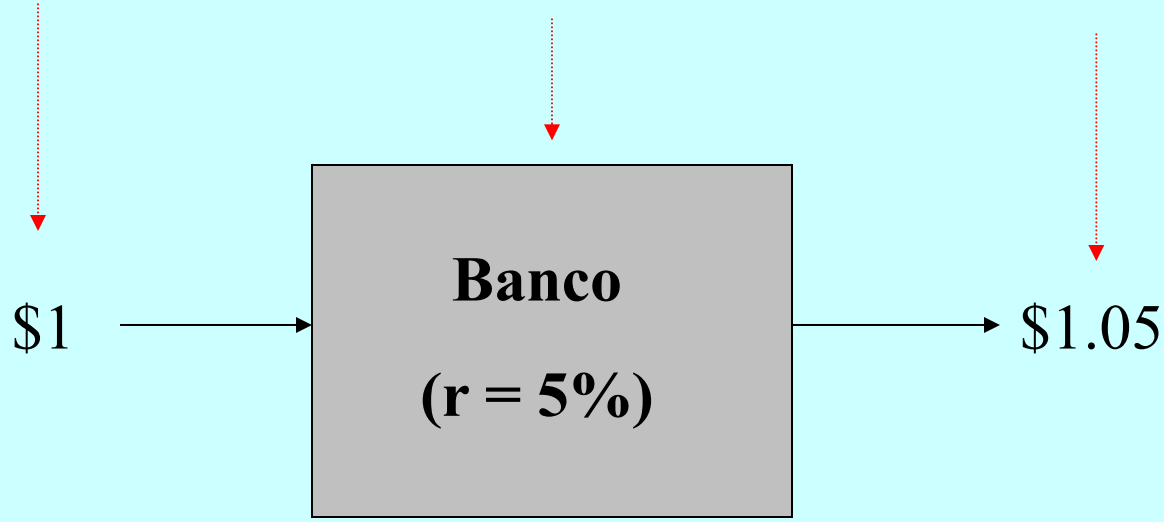
¿Cómo se irán pidiendo los recursos?. ¿De una vez ó según las necesidades?

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Factores Financieros del Concepto de Negocio

5. **Rentabilidad**: El Concepto de Valor Presente

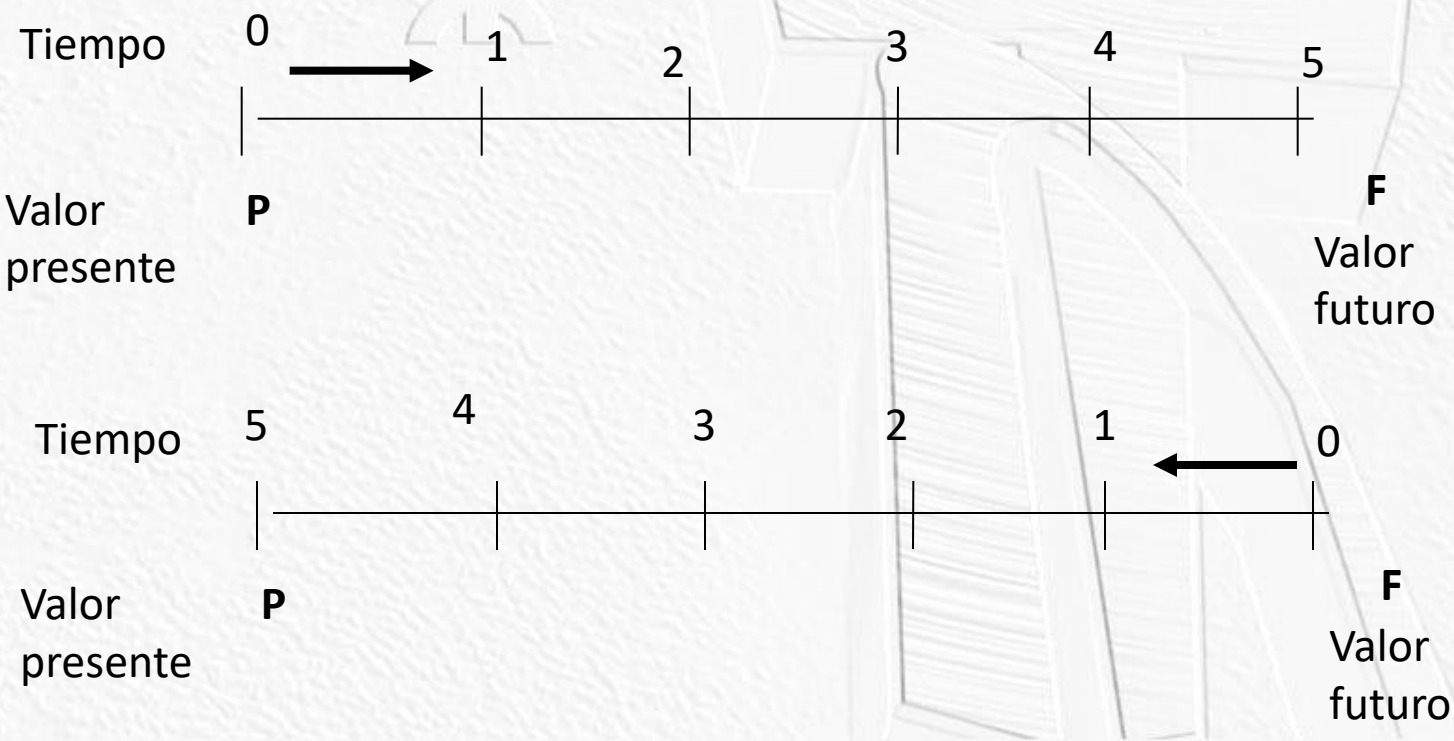
Valor Presente*(1 + r) = Valor Futuro



Factores Financieros del Concepto de Negocio

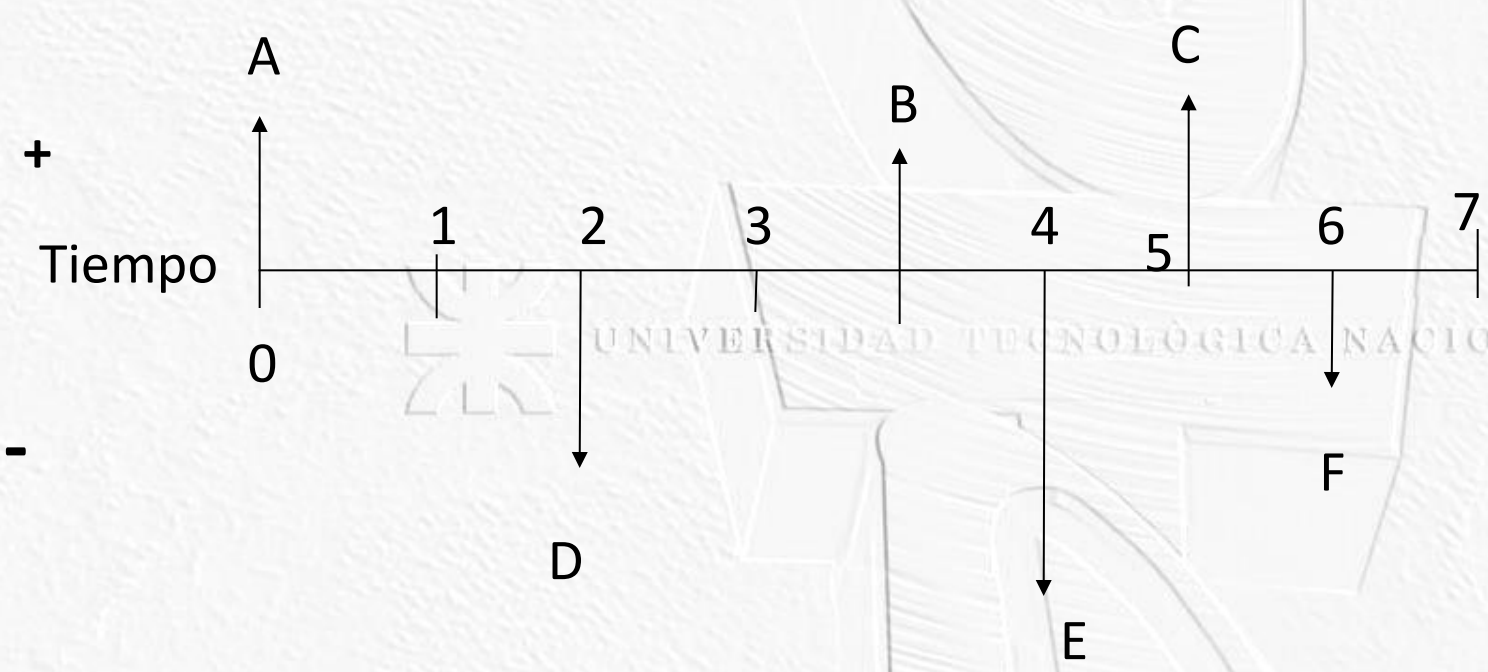
5. **Rentabilidad**: El Concepto de Valor Presente; Diagramas de Tiempo Valor

Un diagrama, el tiempo puede medirse de dos maneras diferentes
en sentido positivo (de izquierda a derecha), si se tiene fecha inicial y se cuenta con un valor futuro, en sentido negativo (de derecha a izquierda), si se tiene un fecha de vencimiento o final , y un valor antes del vencimiento



Factores Financieros del Concepto de Negocio

5. **Rentabilidad**: El Concepto de Valor Presente; Diagrama de Flujo de Caja



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

A,B y C ingresos (+)

D,E y F egresos (-)

Al colocar en un diagrama de tiempo-valor flechas arriba para los ingresos y flechas hacia abajo para los egresos

Factores Financieros del Concepto de Negocio

5. **Rentabilidad**: El Concepto de Valor Presente; Ejemplo

- Inversión = 12 millones
  de los cuales:
  - 10 millones en planta y equipo
  - 2 millones en capital de trabajo

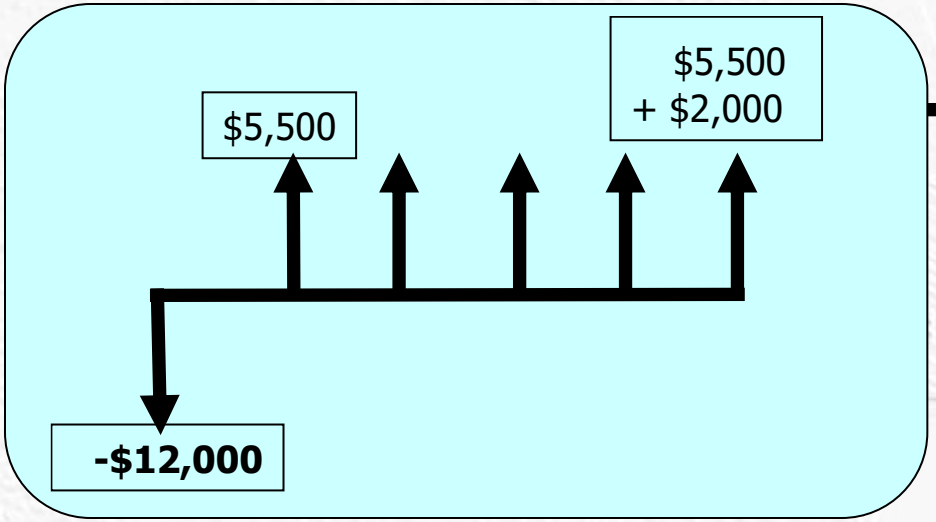
- La vida de la planta y equipo necesarios para el nuevo proyecto es igual a 5 años. Por tanto, la depreciación anual es de $ 2 millones

- Flujo de Caja Anual Futuro es igual a $ 5.5 millones

- Tasa de Descuento es igual a 10%

Factores Financieros del Concepto de Negocio

¿Cuál es el VPN del Proyecto?



Lógica de flujos

Flujos en el Tiempo

ITEM	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-$ 12.000					
Utilidad Después Impuestos		$ 3.500	$ 3.500	$ 3.500	$ 3.500	$ 3.500
Depreciación		$ 2.000	$ 2.000	$ 2.000	$ 2.000	$ 2.000
Recuperación Capital de Trabajo						$ 2.000
Flujo de Caja	-$ 12.000	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 7.500
VP de los Flujos de Caja (10%)	-$ 12.000	$ 5.000	$ 4.545	$ 4.132	$ 3.757	$ 4.657
VP Neto	**$ 10.091**					
TIR	**38%**					

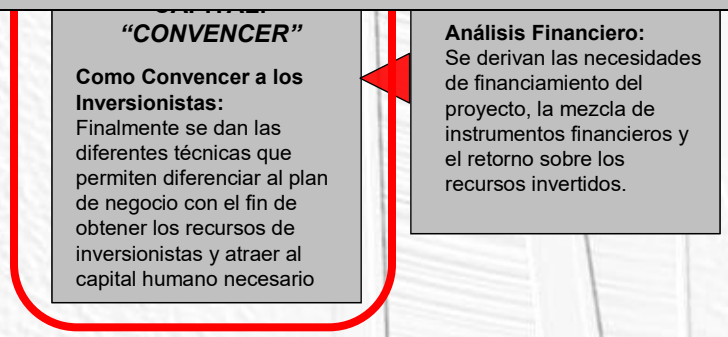
Convencer

6

NIVEL DE ATRACCION DE CAPITAL: "CONVENCER"

Como Convencer a los Inversionistas:

Finalmente se dan las diferentes técnicas que permiten diferenciar al plan de negocio con el fin de obtener los recursos de inversionistas y atraer al capital humano necesario



Levantando Plata

Levantando Plata

¿Puedes Impresionar a un Venture Capital?:
Para impresionar a un venture capital debes poder
demostrar algún tipo de avance en la gestión de tu nego
Recomendaciones:



•Clientes:
¿Tienes 6 o más clientes que hayan acordado comprar
producto?

•Mercado Creciente:
¿La información entregada, muestra un crecimiento rápi

•Experiencia:
¿Alguien del equipo tiene experiencia relevante para el
negocio?

•Conocimiento de los Competidores:
¿Sabes que están haciendo ahora tus competidores
potenciales?

•Atributo Único:
En algún atributo del producto o servicio – ¿Es la
tecnología o la ubicación únicas?

Levantando Plata

Preparándose... :

Diez cosas que hay que hacer antes de ir con un Venture Capital

Levantando Plata

Preparándose... :

1. Desarrollar una Descripción de Diez Palabras del Producto.
2. Investigar a los Competidores
3. Reunirse con Clientes Potenciales
4. Practica tu “Discurso de Asensor” con Familiares y Amigos
5. Reunirse con Dueños de Negocios Pequeños y Emprendedores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Levantando Plata

Preparándose... :

6. Desarrollar una Presentación CORTA en Power Point
7. Ensayar (grabar) un Mensaje a Dejar en una Grabadora de Teléfono
8. Desarrollar una Propuesta de E-mail de Dos Párrafos
9. Encontrar “Angeles”
10. Desarrollar un Plan de Negocio

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Levantando Plata

Cosas a Evitar Cuando se habla con un Venture Capital :

1. Mandar un documento de 1 página cuando se pide una explicación de 1 párrafo
2. Mandar por e-mail un documento con nombre “resumen ejecutivo” ó “plan de negocio”
3. Mandar E-mails con títulos como “Una Gran Oportunidad de Negocio”
4. Dejar mensajes de voz donde se hable de secretos y compañías cerradas.
5. Dejar un mensaje de voz sin un resumen de la idea de negocio.
6. Dejar un mensaje de voz sin el nombre y con números de teléfono difíciles de ubicar
7. Mandar Email con virus



Indicadores de Éxito

¿Funcionará el Negocio?...:

Cuatro Indicadores de Éxito:

1. ¿Cuál es el Costo Real de Construir el Negocio?
2. ¿Cuánto pagarán los clientes?
3. ¿Va a Funcionar?; ¿Se pueden lograr los beneficios más importantes prometidos?
4. En verdad, ¿Alguien Necesita el Producto?

