

Nombre del Estudiante: Jhonatan Daniel Morales Sandoval

Número del Estudiante: ID UB19217BBU27065

“Strategic Management”

SEGUNDA FASE

BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

Guatemala, Guatemala
Marzo 2014

Tabla de Contenido

Introducción.....	3
¿Qué es Estrategia?.....	4
¿Por qué formular una estrategia?.....	5
Factores para formular una estrategia.....	5
Proceso de Construcción de la Estrategia.....	6
Proceso de Planificación Estratégica.....	6
¿Qué ES y que NO es Estrategia?.....	6
Alineamiento Estrategico.....	9
Des-alineamiento de la Estrategia.....	9
Formulado la Estrategia de Negocios.....	10
Formulando la Estrategia Corporativa.....	12
Mapas Estrategicos.....	13
Estrategia Corporativa y Competitiva.....	13
Estrategia Corporativa y Decisiones de Integración.....	15
Estrategia Corporativa como parte de la estrategia global de la empresa.....	17
La Ventaja Competitiva.....	19
Estrategia de Liderazgo en Costos.....	20
Estrategia de Diferenciación.....	20
La Agenda Estratégica.....	21
Decisión de Diversificación.....	22
Conclusión.....	26
Bibliografía.....	27

Introducción

La definición de una buena estrategia es la base para el éxito de la empresa ya que rodea todos los campos en una organización orientada a planes a futuro. Analizaremos y revisaremos ejemplos que nos ayudaran a entender los conceptos desde que es una estrategia hasta temas específico que nos aportaran para la correcta administración estratégica, cuál es el valor para la compañía, las ventajas, los riesgos, los costos y al final podremos identificar si una estrategia es buena y cumple con los requerimientos y lineamientos establecidos.

Análisis General

¿Qué es estrategia?

Michael Porter nos dice: “Estrategia es la creación de una posición valiosa y única, en base a actividades que sean diferentes (a lo que hace la competencia)”

“establecer una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo”

Estrategias genéricas para competir:

- Liderazgo en costos: basado en la eficiencia y volumen.
- Diferenciación; basados en la marca, el servicio y el margen.
- Enfoque: basado en la segmentación y lealtad de clientes.

La estrategia tiene que ver con definir:

QUÉ

Qué objetivos tenemos y cómo definimos el éxito

¿En base a qué mediremos el desempeño?

¿Qué objetivos tenemos en el largo plazo? ¿Qué metas de corto plazo? ¿Cuáles son los factores críticos de éxito en mi negocio

CÓMO

Cómo lograr esos objetivos, y mantener el éxito

¿Qué posición lograr en el entorno competitivo?

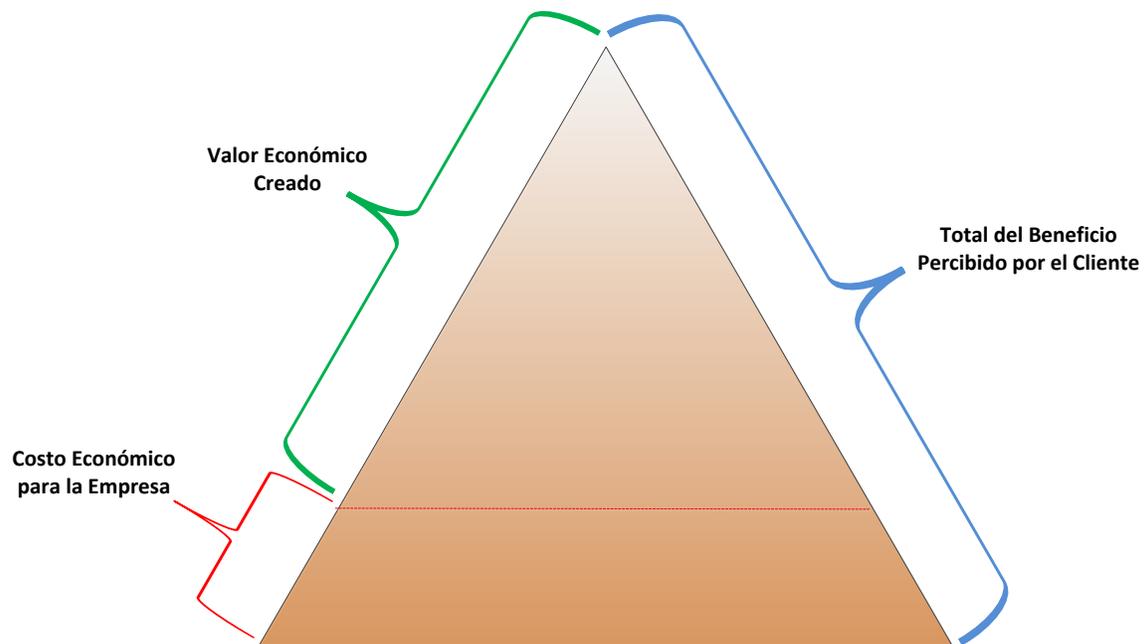
¿Cómo lograr conocimiento profundo de los clientes?

¿Cómo Organizarnos?

¿Qué herramientas de gestión utilizar?

¿Por qué formular una estrategia?

El objetivo final de la estrategia es crear valor, esto es, construir retornos sobre-normales



Estrategia es.....

Definir el negocio actual y su posición en el mercado.

A partir del presente definir una posición futura única que se desea alcanzar

Determinar la forma de alcanzar la posición deseada, a través de un esquema coherente que unifique e integre las decisiones de la empresa

¿Cuáles son los 5 factores que debemos tomar en cuenta para la formulación de la estrategia?

- Enfrentar el largo plazo
- Pensar en el futuro
- Pensar en el entorno
- Cuestionar el hoy
- Anticipar el Cambio

El proceso de construcción de la Estrategia

Para diseñar el plan estratégico debemos contestarnos las siguientes preguntas:

- ¿Qué está ocurriendo en la industria en donde competimos?
- ¿Cómo vamos a competir?
- ¿Cómo debemos responder?
- ¿Qué haremos para obtener retornos en nuestro negocio?

Esto nos llevara con el inicio del proceso de planificación estratégica dando como segundo paso diseñar la estrategia de una empresa.

¿Qué es el proceso de planificación estratégica?

Es un esfuerzo organización bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una compañía y la asignación de responsabilidades para su ejecución, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Productividad
- Calidad Total
- Reingeniería
- Gestión de Cambio
- Benchmarking
- Resizing

Pero antes de involucrarnos en el proceso debemos tener bien identificado:

¿Qué ES y que NO es Estrategia?

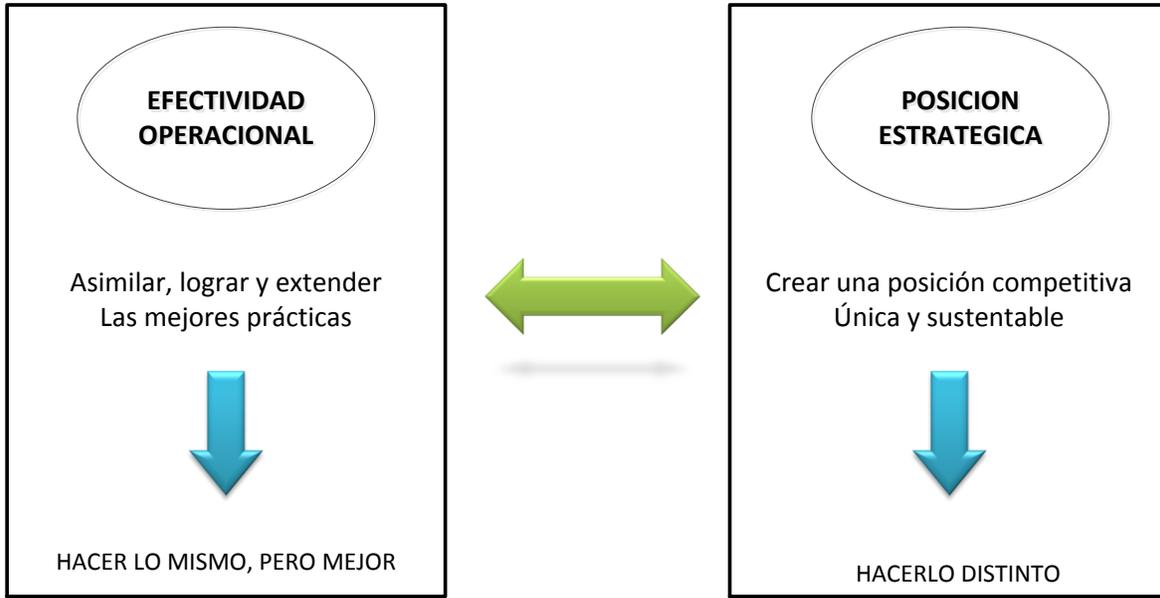
“La eficacia operación NO es Estrategia”, la eficacia operación es necesaria para el éxito pero no suficiente.

Eficiencia Operacional:

- Realizar actividades similares de mejor manera que los rivales

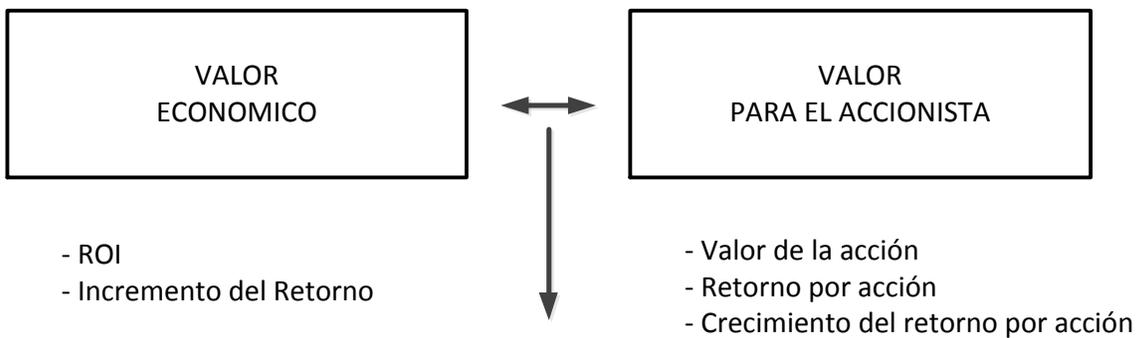
Posicionamiento estratégico:

- Realizar actividades diferentes a la de los rivales



La estrategia busca lograr un desempeño Económico Superior

El peor error en la estrategia es competir con los Rivales en las mismas dimensiones.



- El valor para el accionista es el resultado de la creación real de valor económico

En resumen, estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que incluye un conjunto diferente de actividades que para ser exitosa necesita de la eficacia operacional.

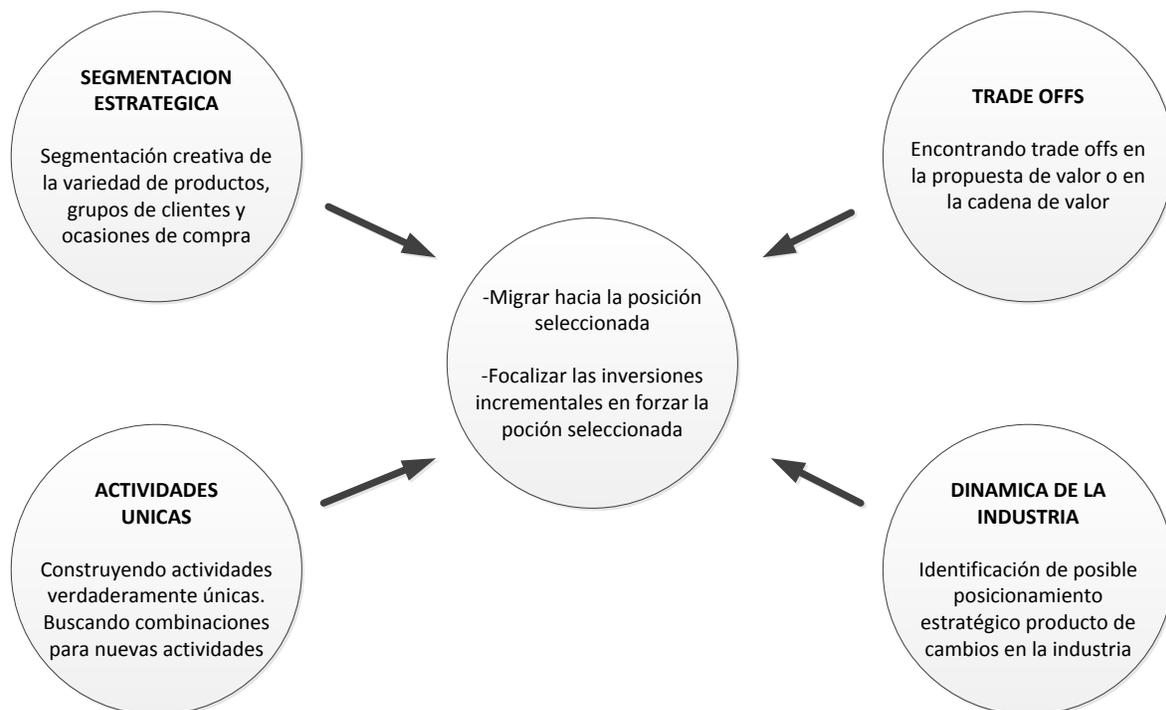
¿Cuándo podemos decir que una estrategia es buena?

Una estrategia es buena si:

- En comparación con los competidores ofrece una proposición de valor única.
- Se tiene una cadena de valor diferente.
- Existe un claro trade off y se determina que es lo que no se va a hacer.
- Las actividades calzan y se refuerzan mutuamente para el logro de la posición de valor única.
- Hay una continuidad en la posición, que se obtiene de una mejora continua.
- Es coherente con el entorno competitivo
- Si es clara, sólida y sustentable.
- Si es factible o implementarle

Tip: la estrategia se basa en actividades únicas.

Creando una Estrategia



Alineamiento estratégico

La mayoría de las compañías invierten tiempo y recursos en el desarrollo de planes estratégicos. Muchos de estos planes nunca se llegan a materializar, no cumpliéndose los resultados esperados.

La razón de lo anterior se debe a un deficiente proceso de implementación

Alineamientos y Encajes

El proceso de construcción de encajes, tiene como principal objetivos introducir la estrategia en la organización, se trata de asegurar que la marcha diaria de la compañía se realice según los desafíos determinados por la estrategia.

Encajes funcionales: son encajes de contexto, de marco de actuación, de manera que las conductas inducidas correspondan a los énfasis de la estrategia, un tipo de enlace al nivel de políticas que ayuda a determinar funcionamiento.

Encajes Organizaciones: son encajes de sistemas e instrumentos de gestión, de manera que en su interacción con el ambiente ayude a la inducción de las conductas deseadas por la institución.

Estos son algunos elementos para lograr alineamiento:

- Mapas estratégicos
- Agenda estratégica
- Control y seguimiento

Des-alineamiento de la estrategia

Razones del desencaje

- Dinamicidad de la estrategia
- Razones económicas: costos del encaje
- Razones conductuales: estados de ánimo

¿Cuáles son los elementos que intervienen en la implementación de la estrategia?

- Personas
- Sistemas de dirección
- Estructura organizacional

- Áreas claves
- Clima cultural
- Valores
- Políticas.

¿Cuáles son los factores claves para que una organización este comprometida con la estrategia?

- Disciplina y motivación

Formulando la estrategia de Negocios

P.Drucker dice “Lo que nuestro negocio es no lo determina el productor, sino el consumidor, no lo define el nombre de la compañía, los estatutos, sino la necesidad que el consumidor satisface cuando compra un producto o servicios”

¿Qué es la Misión del Negocio?

Es una declaración duradera de la visión específica que de su negocio tiene una empresa, esencial para determinar sus objetivos y formar sus acciones estratégicas.

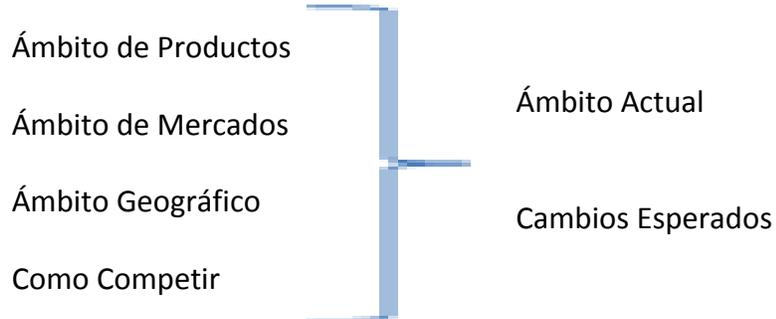
En esencia indica lo que quiere ser, a quien desea servir y como quiere competir una organización.

Esto no es un grito de guerra para la competencia, no es parte del slogan de la publicidad.

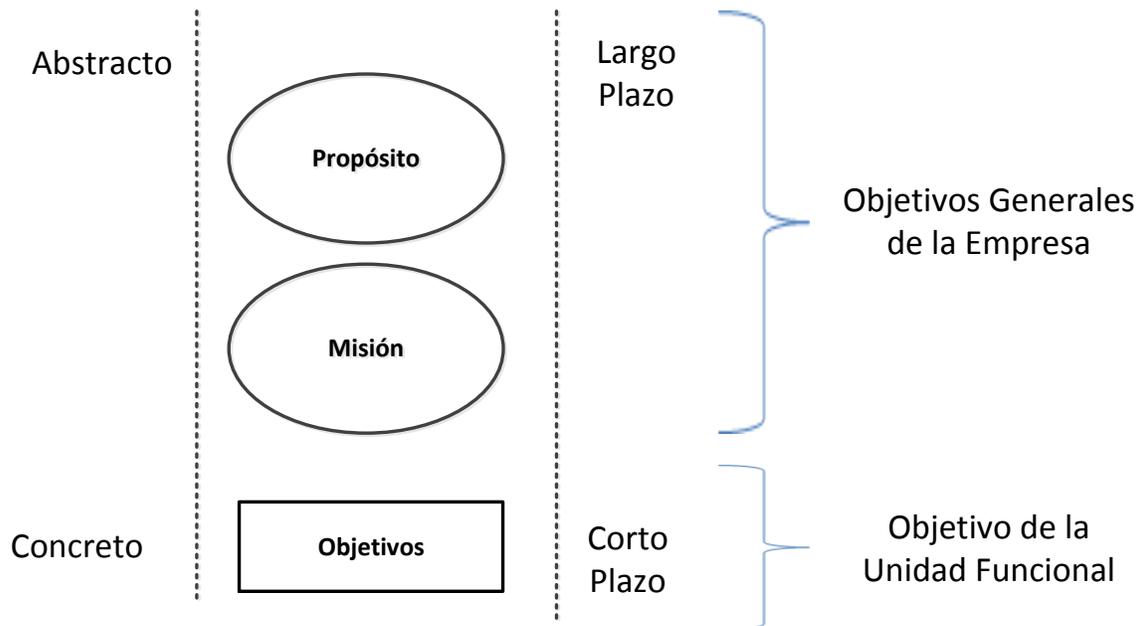
Entonces ¿Cuál es el objetivo de la Misión?

- Definir el negocio actual y futuro
- Marco de referencia para la gestión
- Marco de evaluación de la gestión
- Comunicación interna (y externa)
- Guiar acciones de unidades funcionales

Formulación de la Misión



Multiplicidad de Objetivos



Que debemos tomar en cuenta en la información narrativa de la Misión:

- Declaración de la misión
- Perspectivas de la industria
- Descripción del Negocio
- Análisis Externo – Oportunidades y Amenazas
- Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades
- Forma de Competir – Ventaja competitiva
- Objetivos del negocio
- Programas Generales de Acción
- Programas específicos de Acción

Formulando la estrategia Corporativa

Niveles de estrategia competitiva:

- Nivel Corporativo
- Nivel de Negocio
- Nivel Funcional

La estrategia corporativa busca crear valor a partir del hecho que distintos negocios, están bajo una misma administración

A nivel corporativo la estrategia debe permitir:

- Definir qué tipo de empresa que se quiere ser.
- Definir en qué negocios se quiere operar.
- Definir la importancia relativa de cada uno de los negocios de la empresa

¿Cuáles son las preocupaciones de la Gerencia Corporativa?

- Configurar portafolio de Negocio
 - Generar Negocios
 - Segmentar Negocios
- Dirigir la gestión sobre los recursos
 - Asignación de recursos
 - Gestión del personal directivo clave

Mapas Estratégicos

Es una herramienta de gestión que interrelaciona los objetivos estratégicos de una compañía. Permite apreciar la causalidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Entrega una representación de los objetivos estratégicos críticos para la empresa y de las relaciones fundamentales entre ellos como inductores del logro del resultado organizacional deseado.

Permite conceptualizar la interrelación entre objetivos estratégicos intangibles (activos intangibles) con los resultados “duros” del negocio afectando así la intencionalidad estratégica. “Todo lo que pase en una organización tiene una repercusión para el negocio”

Es una ayuda para definir las prioridades (niveles de criticidad) de los objetivos estratégicos y orientar los esfuerzos coordinada y coherentemente en las tareas propias de la implementación de la estrategia.

Estrategia Corporativa y Competitiva.

Una empresa puede tener 2 niveles de estrategia, corporativa y competitiva.

Estrategia corporativa:

Tres preguntas principales:

- 1) ¿En qué negocios y actividades de la cadena de valor participar?
- 2) ¿Cómo participar (ej. Outsourcing vs propiedad)
- 3) ¿Cómo administrar los negocios (forma organizacional)

Estrategia Competitiva:

Como crear ventajas y cada uno de los negocios en que la empresa participa.

Estrategia corporativa debe hacer que el todo sume más que las partes, debe ocuparse de alimentar el éxito de cada negocio (actividad) de la empresa.

¿De dónde proviene el valor?

Mayor disposición a pagar está relacionada con sinergias de ingresos

Sinergias de ingresos están generalmente asociadas con vender más de un producto o con ser capaz de cobrar más por el mismo producto.

El portafolio de productos de Ferrari puede explicar porque están dispuestos a pagar más por un deportivo (al menos, parte de los consumidores.)

Menores costos están asociados a sinergias de costo

Sinergias de costo pueden estar asociadas a vender más de un producto o más de un mismo producto

Una buena estrategia corporativa puede ayudar a que la empresa tenga mejores resultados que el promedio de la industria

Preguntas fundamentales al analizar la estrategia corporativa

- 1) Estrategia de producto: productos y negocios (actividades) en que participar
- 2) Recursos y capacidades a apalancar
- 3) Organización de los diferentes negocios
 - a. Conjunto
 - b. Separada
- 4) Tipo de propiedad
 - a. Propiedad total
 - b. Alianza
 - c. Contrato

Una estrategia corporativa sobresaliente no es un conjunto aleatorio de partes individuales sino que un sistema de partes interdependientes cuidadosamente construido. (Collis and Montgomery)

¿Cuáles son las ventajas de dividir la empresa?

Diferentes necesidades de inversión

Diferentes oportunidades de crecimiento

Diferentes “Fundamentals”

Los principales “drivers” tienden a ser diferentes en ambos negocios

No hay grandes sinergias entre ambos negocios.

Principales fuentes de ventaja corporativa

Una ventaja corporativa es explicada por una interdependencia positiva entre los negocios

Ejemplo: un insumo con capacidad ociosa es usado para más de un negocio sin costo adicional (ej. Una sucursal bancaria que también se usa para vender seguros)

Otra importante fuente de ventaja corporativa (más dinámica):

La interacción positiva y reforzamiento (complementariedad) de los circuitos de valor de diversos negocios.

Desventaja corporativa:

Una desventaja corporativa es explicada por interdependencias negativas entre negocios.

Ej. Por aumentar su base de clientes a través de atender a un nuevo grupo de clientes, un banco puede disminuir nivel de servicios entregado a base original de clientes

Los costos de monitoreo y burocracia son también generalmente mencionadas como razones para una desventaja corporativa.

Carencia de reforzamiento entre los circuitos de valor de los diferentes negocios también provocan desventajas corporativas

Estrategia corporativa y decisión de integración

Una de las decisiones corporativas más importantes es la integración y desintegración, existen 2 tipos de integración:

Integración vertical: Participa directamente en más etapas de la cadena vertical, Lo contrario es outsourcing.

Integración horizontal: empresa se expande a negocios similares a los actuales a lo largo de la misma etapa de la cadena.

Pero ¿outsourcing es también importante?

Muchas empresas están adoptando outsourcing para bajar costos y focalizarse en ofrecer nuevos productos y servicios y muchas veces se está llegando a ser posible hacer outsourcing de prácticamente cualquier cosa.

Principales costos y beneficios de la integración vertical (versus outsourcing)

- Beneficios potenciales:
 - Coordinación de actividades
 - Mejor control sobre calidad
 - Ahorro en costos de transacción

- Costos potenciales
 - Mayores costos de capital
 - Burocracia
 - Carencia de monitoreo
 - Carencia de especialización y flexibilidad
 - Posible sobrecapacidad.

Principales costos y beneficios de outsourcing

- Beneficios potenciales:
 - Economías de escala y de ámbito
 - Disciplina de mercado e incentivos a ser competitivos

- Costos potenciales:
 - Carencia de coordinación entre actividades
 - Costos administrativos
 - Costos de transacción por falla de mercado

Los costos de transacción son definidos como los costos de usar el mercado, ejemplo:

- Encontrar oferentes confiables
- Negociar condiciones
- Hacer contratos
- Hacer cumplir contratos
- Solución de disputas
- Mecanismos de monitoreo

Oliver Williamson (premio Nobel 2009) plantea que algunas características de las transacciones económicas pueden causar problemas futuros a las diferentes partes del intercambio

Integración horizontal

Una empresa se expande a productos que son similares en las líneas actuales, el proceso puede involucrar, adquirir o fusionarse con otros, ejemplo:

Un supermercado se puede mover a vender productos distintos de alimentación.

¿Cuáles son los principales objetivos de la integración horizontal?

- Eficiencia de Costos:
 - Economías de escala y ámbito
 - Reducir duplicación de recursos
 - Ventajas por aprendizaje
- Sinergias que aumentan ingresos:
 - Venta cruzada
 - Venta conjunta (solucionar varias necesidades del cliente)
- Plan de mercado:
 - Menos competencia
 - Mayor poder de mercado con compradores
 - Mayor poder de mercado con proveedores

¿Cuáles es el principal mecanismo para modificar el ámbito de una empresa?

Fusiones: es una transacción en que el resultado es una transferencia de propiedad y control de una empresa.

¿Cuáles son los tres tipos de fusiones?

- 1) Horizontal
- 2) Vertical
- 3) Conglomerada

Estrategia corporativa como parte de la estrategia global de la empresa

Consistencia en la estrategia de la empresa:

¿Cuál es la importancia de la consistencia en la estrategia de una empresa?

Un requerimiento central para que la estrategia de una empresa es que los distintos ámbitos de la estrategia a seguir sean consistentes entre ellos.

La formulación e implementación de la estrategia debe buscar los siguientes cuatro tipos de consistencia:

- 1) Interna
- 2) Externa
- 3) Dinámica y
- 4) De Ámbito o Corporativo

Consistencia interna: búsqueda de objetivos de una empresa a través de procesos internos en una organización (ej. Recaudación, personal, ventas, publicidad, etc)

Supongamos que objetivo es vender a través de una estrategia de bajo costo.

Estrategia será internamente consistente si distintos procesos llevan a la empresa, consistentemente a ese objetivo, privilegiando búsqueda del menor costo en cada actividad que desarrolla internamente.

Consistencia externa: una estrategia debe ser consistente con características de industria, regulación y mercados.

Busca explotar oportunidades del medioambiente y considera amenazas externas.

Ej. Estrategia de costos bajos donde existen competidores que han trabajado en forma dura y exitosa para tener bajos costos y donde es muy difícil diferenciarse más en costos, no parece consistencia externa.

Se puede provocar competencia cara a cara con competidores de forma provocativa, yendo al mismo mercado y perjudicando estructura de industria.

Consistencia dinámica: bajar probabilidad de respuesta agresiva de competidores a través del tiempo.

Ej. Realizando estrategias en que sea menos atractivo para rivales responder agresivamente (costos de cambio, diferenciación, etc)

Para consistencia dinámica ayuda establecer incentivos correctos en comportamiento propio como en rivales, para seguir estrategias que no afecten negativamente estructuras futuras de la industria.

Para análisis de consistencia dinámica ayuda conocer herramientas de teoría de juegos, que trata de modelar resultados de interdependencia.

Consistencia corporativa o de ámbito: ámbito corporativo de empresas es consistente con estrategia.

Ej. Si pueden bajar costos aumentando tamaño, produciendo bienes relacionados o introduciendo nuevo eslabón en cadena, límites de empresa debiesen afectarse para conseguir ser productor de más bajo costo.

Constancia de ámbito requiere búsqueda de cambio de ámbito a través del mecanismo más conveniente de acuerdo a estrategia global de la empresa.

Ej. Si la empresa busca diferenciación en calidad y existen sinergias con otros productos, se pueden buscar sinergias via adquisiciones de empresas que produzcan productos relacionados y tengan procesos productivos consistentes con el objetivo.

Lo mismo si lo que se debe adquirir para mejorar desempeño es mejor acceso a canal de distribución, donde accesos a evaluar debiesen ser, para ser consistente con la estrategia global de compañía, aquellos que logren llegada al mercado objetivo deseado.

En conclusión a pesar de que no hay una receta única en términos de estrategia, si se requiere que sea consistente con la estrategia interna, externa y dinámica y con recursos, capacidad y ventajas competitivas de la empresa.

La búsqueda, desarrollo y mantención de una ventaja competitiva sostenible requiere de estos cuatro tipos de consistencia. De fallar una de ellas, será muy difícil sustentar tal ventaja en el tiempo.

La ventaja competitiva

La esencia de la estrategia competitiva esta en crear y lograr ventajas competitivas de manera sustentable.

Lo anterior le permite a la empresa crear más valor económico que sus competidores pues aquí radica el centro de la imperfección lograda.

La compañía debe tener algo distinto que ofrecer que sus competidores
La ventaja competitiva es el resultado de hacer cosas distintas y/o mejores que los competidores.

Entonces ¿Qué es la Ventaja Competitiva?

Es un atributo o conjunto de ellos, que es logrado por la empresa de manera superior a sus competidores de relevancia, gracias a la combinación que realiza de sus actividades estratégicas, generando como resultado retornos sobre normales que se reduzcan en valor para los accionistas (retornos mayores al costo de oportunidad de los recursos invertidos en ella)

La ventaja competitiva busca desmarcar a la empresa de sus competidores (posición única), tanto en el presente como en el futuro (sustentabilidad de los retornos)

Su creación, logro y mantención es responsabilidad y compromiso de la organización.

¿Cuáles son las características de las ventajas competitivas?

- Surge de actividades estratégicas diferentes
- Las actividades diferentes deben ser únicas
- El resultado debe ser único y valorado por clientes
- El cliente debe experimentar efectivamente el resultado
- La valoración debe traducirse en disposición a pagar
- La disposición a pagar debe superar al costo de producción
- El precio pagado debe superar al costo de producción.
- La empresa debe ser capaz de sustentar todo lo anterior
- El resultado final de lo anterior es creación de valor.

Estrategia de liderazgo en costos

Es la estrategia de liderazgo en costos, la ventaja la provee el ser al competidor de menores costos. Esto por sí mismo genera mayor margen en un mercado competitivo.

Para captar mayor demanda, el competidor líder en costos aprovecha su ventaja de costos para competir teniendo el precio relativo más bajo.

El logro de la posición anterior requiere de la generación y aprovechamiento de economías de escala, de aprendizaje y de ámbito

Estrategia de Diferenciación:

Es la estrategia de diferenciación la ventaja consistente en entregar intencionalmente un atributo distinto a la competencia, por el cual el cliente está dispuesto a pagar más y que este premio es superior a los mayores costos.

Aumentar los atributos del producto de forma que agreguen valor a los clientes a través de mejor tecnología, imagen de marca, servicios, etc.

Aumenta el valor percibido de los productos y/o servicios de la empresa, en relación al valor percibido de los productos y/o servicios del competidor.

Crear preferencias en el cliente hacia los productos y/o servicios de la empresa.

¿Cuáles son las bases para la diferenciación?

- 1) Atributos del producto
 - a. Explotando el producto actual
- 2) Relación intra-funciones y/o procesos
 - a. Explotando relaciones al interior de la empresa
- 3) Relación empresa – cliente
 - a. Explotando relaciones con clientes
- 4) Complementándose con otras empresas
 - a. Explotando relaciones con otras empresas.

La Agenda Estratégica

¿Qué es la agenda estratégica?

Es un instrumento que sintetiza un conjunto de iniciativas, planes e instancias de control, los cuales permiten a la empresa materializar y concretar la posición estratégica deseada.

El principal objetivo de la agenda estratégica es congregarse al equipo de trabajo, coordinar esfuerzos y aglutinar el entusiasmo de todos en torno del proyecto estratégico.

Es la programación específica que materializa la Misión definida. Se construye por negocio y se origina desde la misión de cada uno de ellos.

Es un instrumento de trabajo periódico para el nivel superior. Es una carta de navegación para monitorear el trabajo estratégico a lo largo del tiempo.

¿Cuáles son los elementos de la Agenda Estratégica?

Objetivos estratégicos: indican los resultados que se deben lograr para materializar la posición deseada.

Lineamientos estratégicos: grandes ámbitos de trabajo para conseguir los objetivos estratégicos.

Planes específicos: iniciativas específicas que permiten lograr cada uno de los planes generales.

Responsables: miembros del equipo de trabajo que son responsables de lineamientos y/o de planes.

Hitos de Control: resultados intermedios que muestran el grado de avance en cuanto al desarrollo de los planes específicos

Presupuestos: consecuencias financieras de la posición estratégica que se desea lograr.

Decisiones de Diversificación:

Una estrategia de diversificación se justifica en la medida que agregue valor a la empresa.

La creación de valor se logra combinando habilidades y recursos de los diferentes negocios.

Fuentes de creación de valor:

- Sinergias
- Expansión como generación de masa crítica
- Traslados de cash flow entre negocios
- Reducción del riesgo del portafolio

Los beneficios de la diversificación aumentan cuando las habilidades especiales y el conocimiento sectorial se aplican a problemas corporativos generando oportunidades para el conjunto de negocios.

¿Porque las empresas se diversifican?

Para mantener el negocio competitivamente atractivo:

Esta explicación busca afectar el ciclo de vida y los márgenes del negocio, e que presenta ciertas características de “reducción de valor”

Para aumentar las utilidades de los accionistas:

Esta explicación predice que a través de algún tipo de sinergia o imperfección del mercado se crea valor y por lo tanto son” maximizadoras de valor”.

Razones “no maximizadoras de valor”

La premisa básica es que los administradores, como agentes, persiguen su propio intereses y por esto sus decisiones pueden ir en contra del beneficio del accionista.

¿Cuáles son los Factores creadores de valor en la diversificación?

Estos factores predicen que a través de algún tipo de sinergia o imperfección de mercado se crea valor y por lo tanto son maximizadoras de valor

- Economías de escala y/o ámbito
- Aumento del poder de mercado
- Costos de transacción
- Sinergias de administración o financieras
- Creación de mercado de capitales interno
- Diversificación del riesgo

Economías de ámbito: existen economías de ámbito cuando el costo conjunto de producir dos o más viene es menor que la suma de los costos de producir cada producto por separado.

Los beneficios de las “economías de ámbito” pueden alcanzarse cuando se comparte un factor de producción (marca, sistema administrativo, tecnología, sistema de distribución)

Economías de escala: estas economías aparecen cuando es posible disminuir el costo de producción en la medida que aumenta su nivel.

La principal economía de escala es la indivisibilidad de algún factor.

Poder de Mercado: puede ser una fuente de creación de valor debido a la habilidad y capacidad de la compañía para influir en:

- Precio del producto
- Cantidad del producto
- Características del producto
- Comportamiento de competidores

Comúnmente el poder de mercado se puede obtener a través de:

- Integración horizontal o vertical
- Contacto multi-mercado

Sinergias Financieras:

- Liquidación de activos
- Diversificación del riesgo
- Ahorro de impuestos

En general, todas estas razones asociadas a sinergias financieras favorecen más a las diversificaciones no relacionadas.

Estas razones traen grandes ventajas cuando existen imperfecciones de mercado (falta de liquidez, asimetrías de información, costos de transacción), las que son comunes en mercados emergentes.

Sinergias de administración o de conocimiento: en términos generales son la obtención de economías de ámbito en el grupo administrativo o gerencial

También se pueden relacionar con la sinergia obtenida por un conglomerado cuando una compañía adquiere o se fusiona con una de menor capacidad gerencial, haciendo así aumentar el valor de la compañía adquirida.

Razones de Agencia: este set de argumentos para la diversificación no está relacionado con el aumento de la eficiencia sino con la maximización de la función de utilidad de los propios administradores, ej. Crecimiento de la compañía y aumento de ventas.

Son razones que surgen como respuestas a la creciente que en muchas de las decisiones de diversificación los miembros del equipo administrativo optimizan su

propia utilidad, el concepto de un mercado para el control corporativo gana importancia.

Mercado de Capitales Interno: por mercado de capital internos se entiendo como el proceso por el cual los gerentes corporativos asignan el capital a sus unidades de negocio.

La generación de mercado de capitales interno agrega más valor cuando los proyectos están poco correlacionados y el mercado de capitales externo esta poco desarrollado en termino de información, monitoreo y problemas de agencia.

¿Cuáles son los riesgos asociados a la diversificación?

Costos Burocráticos:

Aunque la diversificación puede crear valor para una compañía, con frecuencia termina generando todo lo contrario.

Un importante número de estudios académicos apoyan la conclusión de que la diversificación excesiva tiende a reducir, en vez de mejorar la rentabilidad de la compañía

Una de las razones que explica lo anterior son los costos burocráticos los cuales están relacionados con:

- Cantidad de negocios
- Coordinación entre negocios.

¿Cuáles son los límites de la diversificación?

La existencia de costos burocráticos establece un límite en el tamaño de la diversificación que se puede seguir en forma rentable.

Por esto se debe diversificar solo cuando el valor creado por la estrategia exceda los costos burocráticos asociados a la expansión que incorpora actividades de negocios adicionales.

Conclusión

La Administración estratégica no solo cubre los términos de ventas, recursos humanos, planificación si no va más allá de adentrarse en los análisis de costo beneficio sobre las decisiones a tomar, se analiza cómo generar un valor a la compañía a través de la diferenciación, diversificación, mercado, ventajas competitivas, manejo de riesgos y más.

Es por todo este entorno que hace a la administración estratégica una herramienta fundamental a la hora de definir los planes de la compañía desde los inicios (misión y visión) ya que es un proceso continuo y que participan desde la alta gerencia, hasta los puestos que dan vida a la estrategia establecida.

El éxito de una empresa dependerá de una buena estrategia mediante los análisis internos y externos, esto es muy importante porque nos ayuda constantemente a adaptarnos a los cambios emergentes, a las nuevas solicitudes de mercados, a la competencia y que al final todo esto conlleva a contar con una empresa estable y confiable.

Bibliografía

Estrategias genéricas: Michael Porter

Las grandes ideas de Michael Porter". Autor: Michael Porter

El Proceso Estratégico. Autor: Henry Mintzber/James Brain Quinn

Planeación Estratégica. Autor: Steiner George

Planteamiento Estratégico para Empresas de Éxito. Autor: James Taylor

Ventaja Competitiva. Autor: Michael Porter