



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

Administración Moderna

El Proceso Estratégico

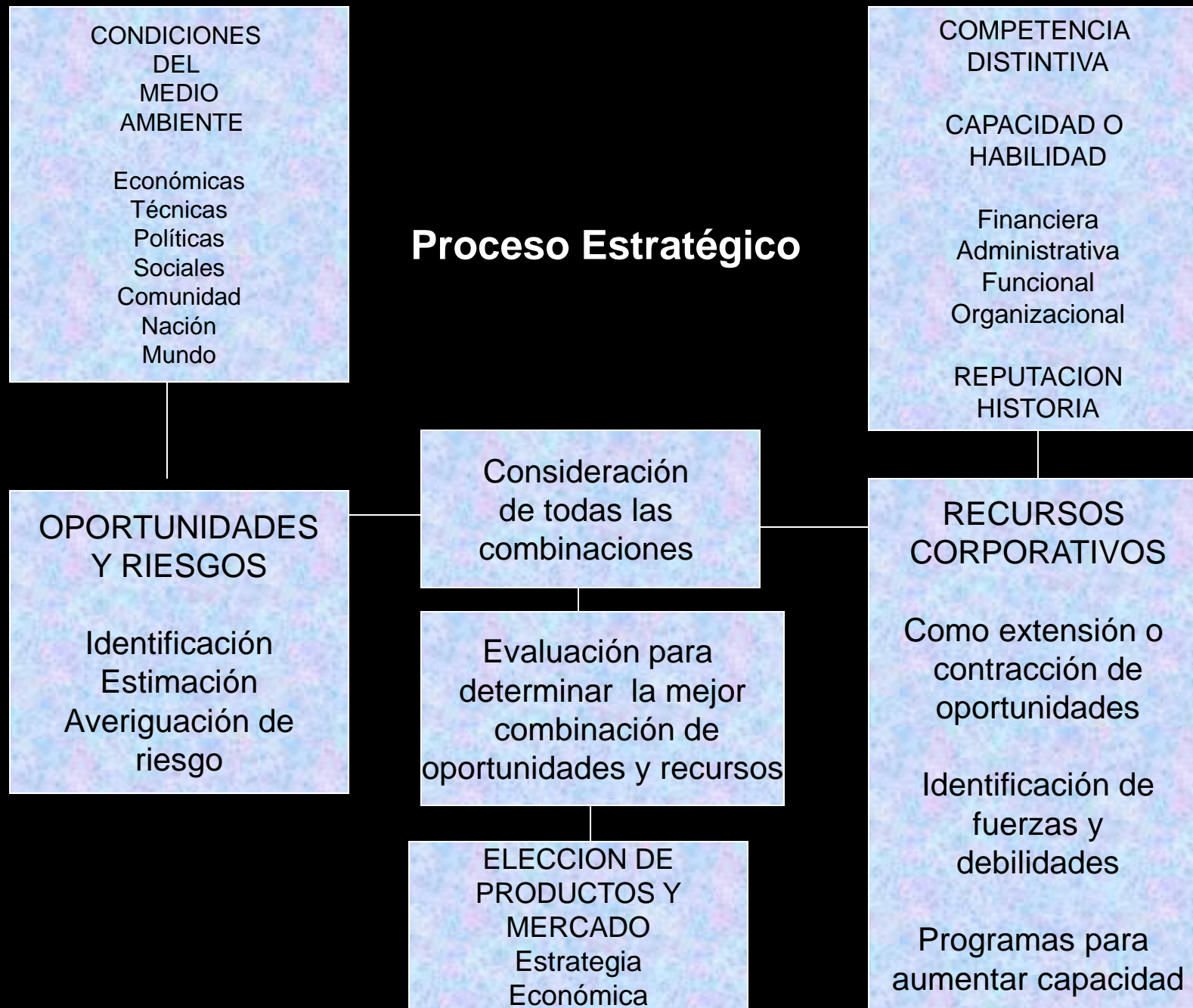
Semana 2 Sesión: 3

Profesor:

MBA. Percy Coll Santillán



Proceso Estratégico



Formulación de la Estrategia

Decisión estratégica.

Consideraciones económicas.

- Lo que la compañía *podría hacer* en términos de la oportunidad del medio ambiente.
- Lo que la compañía puede decidir *que hacer* en términos de habilidad y poder.

Consideraciones en base a valores, aspiraciones e ideales.

- Lo que los ejecutivos de la compañía *desean llevar a cabo* .
- Lo que la compañía *debería hacer*.

CORE COMPETENCE

Prahalad y Hamel.

Caso GTE y NEC

- GTE : Teléfonos, intercomunicación y sistemas de transmisión PABX digital, semiconductores, intercomunicación por paquetes, satélites, sistemas de defensa y productos de iluminación, y el grupo de productos de entretenimiento de GTE, el cual producía el TV a Color Silvana.
- NEC: Computadoras, pero no tenía experiencia como empresa operadora de telecomunicaciones.

Ventas en 1980

- GTE: \$9.98 billones
- NEC: \$3.8 billones

Ventas en 1988

- GTE: \$16.46 billones
- NEC: \$21.89 billones

Qué sucedió?

Core Competence

- GTE: se convirtió en una compañía operadora de teléfonos, en productos de iluminación. GTE vendió Silvana y Telenet y había puesto los negocios de intercomunicación y transmisión y el PABX digital en negocios compartidos con otras corporaciones, y había cerrado los negocios de semiconductores.
- NEC: había emergido como el líder mundial de semiconductores y como un jugador de primera en productos de telecomunicaciones y computadoras. Había consolidado su posición en los computadores grandes y se había movido mas allá de la intercomunicación pública y la transmisión para incluir productos tales como teléfonos celulares, fax, y computadoras laptop, cerrando la brecha entre las telecomunicaciones y los equipos de automatización de oficinas.

Repensando el negocio

- Antes, las corporaciones diversificadas podrían simplemente dirigir sus unidades de negocios a un mercado de productos particular y exigirles que se conviertan en líderes mundiales. Pero con las fronteras de los mercados cambiando cada vez más rápidamente, los blancos son esquivos y su captura es, en el mejor de los casos, temporal.

Qué hizo NEC?

- Identificó cuidadosamente tres caminos para la evolución tecnológica del mercado. NEC razonaba que la computación, las comunicaciones y los componentes estarían tan entrelazados y sobrepuestos que sería muy difícil distinguir entre ellos, y que habría enormes oportunidades para cualquier compañía que hubiera construido las competencias necesarias para servir estos tres mercados.
- NEC determinó que los semiconductores serían el producto central más importante de la compañía.

No inventes la pólvora

- El Director de Investigación de NEC resumía esta adquisición de competencia durante los 70s y los 80s de esta forma: “Desde un punto de vista de la inversión, era mucho más rápido y barato usar tecnología externa o extranjera, no había necesidad para nosotros para desarrollar nuevas ideas”

Las raíces de la ventaja competitiva.

- Distinguir entre un portafolio de competencias y un portafolio de negocios.

De 1980 a 1988

- Canon creció en 264%
- Honda 200%

- En el corto plazo, la competitividad de una compañía se deriva de unos atributos de precio sobre desempeño de los productos actuales.
- En el largo plazo, la competitividad se deriva de una capacidad para construir a bajo costo y con mayor velocidad que los competidores. La competencia central es la que hace aparecer productos no anticipados.
- Las fuentes reales de la ventaja deben ser encontradas en la capacidad de la gerencia de consolidar la tecnología y destreza de producción de toda la corporación en competencias que fortalezcan los negocios individuales para adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes.

Como explicar una Competencia Central.

- La corporación diversificada es un árbol grande. El tronco y las mayores ramas son los productos centrales. Las ramas pequeñas son las unidades de negocios. Las hojas, flores y frutos son los productos finales. El sistema de las raíces que proporciona la alimentación, la sustentación y la estabilidad es la competencia central. Ud. puede confundirse al ver la fuerza de sus competidores al mirar solamente sus productos finales, en la misma manera que podemos confundirnos en la fuerza de un árbol si vemos solamente sus ramas.

- Las Competencias Centrales son el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente como coordinar diversas destrezas de producción e integrar múltiples caminos o rutas de tecnología, también es sobre la organización de trabajo y entrega de valor.

Cómo identificar una competencia central.

- Primero, una competencia central proporciona acceso potencial a una extensa variedad de mercados.
- Segundo, una competencia central debe significar una contribución importante para los beneficios que el cliente persigue del producto final.
- Finalmente, la competencia central debería ser difícil de imitar