

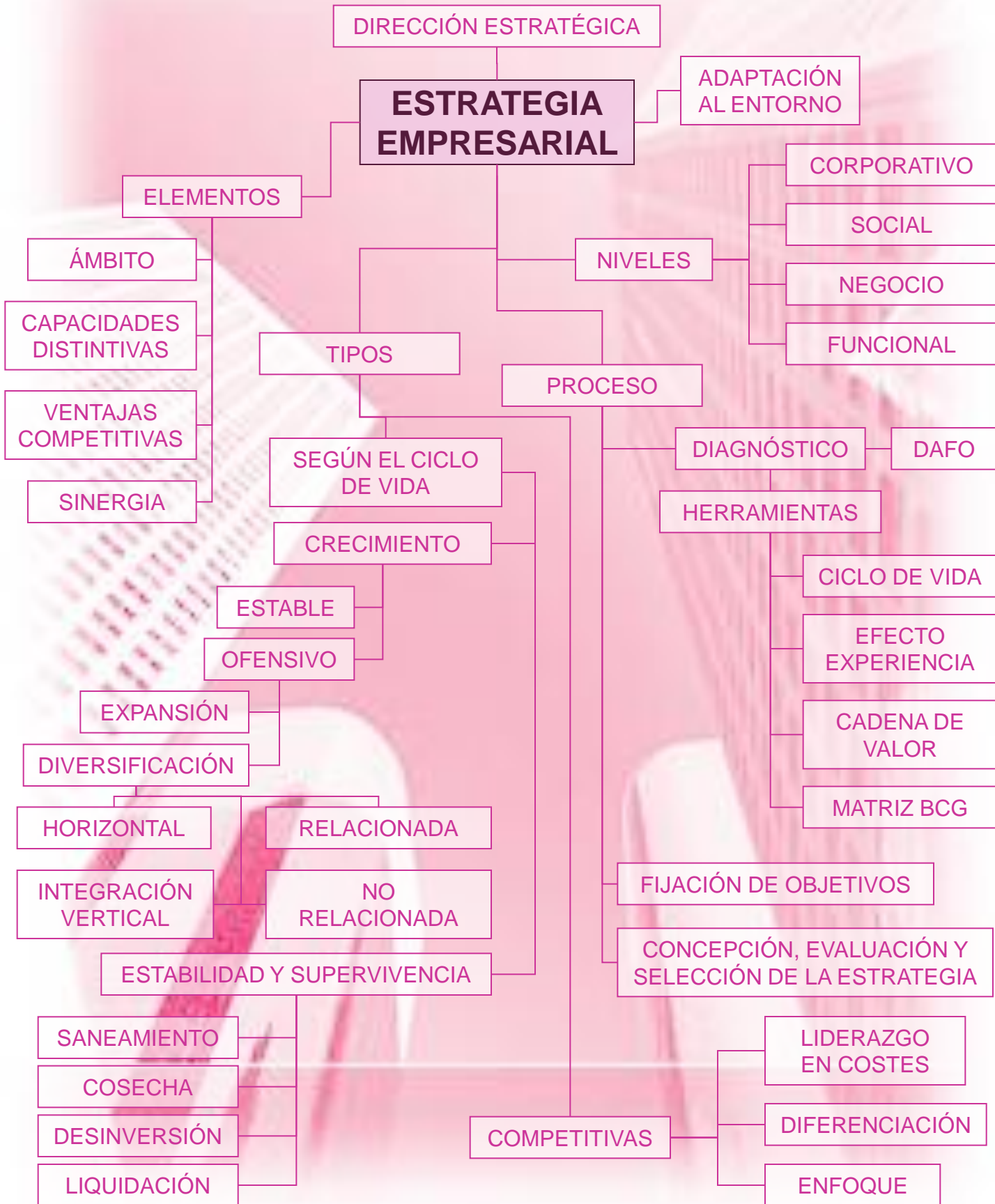
TEMA 3: LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1. La dirección estratégica. Elementos y niveles de la estrategia.
2. Tipos de estrategia.
3. Proceso de formulación de la estrategia.
4. Herramientas de diagnóstico (o análisis) estratégico.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TEMA:

- Identificar la estrategia como la principal herramienta de la dirección estratégica para conseguir la adaptación de la empresa a su entorno.
- Ser capaz de definir los elementos que forman la estrategia empresarial.
- Relacionar el número de niveles que componen la estrategia empresarial y el grado de complejidad a la que ésta se enfrenta.
- Identificar y comprender los diferentes tipos de estrategia y saber utilizarlas en función de la situación en la que se encuentre la empresa.
- Saber identificar y definir las estrategias competitivas.
- Conocer los pasos que requiere el proceso de formulación de cualquier estrategia empresarial.
- Conocer y saber emplear diferentes herramientas de diagnóstico estratégico.

MAPA CONCEPTUAL



3.1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. ELEMENTOS Y NIVELES DE LA ESTRATEGIA

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

- Actitud empresarial de respuesta al entorno buscando obtener una posición ventajosa respecto a sus competidores y todo ello para cumplir sus objetivos
- ORIGEN: estrategia militar, teoría de juegos

PILARES BÁSICOS

- Relación permanente empresa-entorno
- Desarrollo de la empresa a largo plazo

ACTITUD ESTRATÉGICA

- **Extrovertida**: el entorno interviene de manera decisiva
- **Activa**: las decisiones adoptadas por la dirección empresarial pueden influir en su éxito
- **Anticipadora**: prepara la empresa hacia los cambios que puedan producirse en el entorno
- **Crítica**: acepta los cambios estratégicos y organizativos como algo consustancial a la actividad empresarial

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

DEBILIDADES

AMENAZAS

INTERNO

EXTERNO

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Definición del plan estratégico

3. IMPLANTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

- Puesta en práctica del plan estratégico, definiendo objetivos a corto plazo y asignación de recursos para conseguirlos
- Vigilancia del plan estratégico

1. AMBITO O CAMPO DE ACTIVIDAD

- Cartera de negocios



2. CAPACIDADES DISTINTIVAS

- Recursos, habilidades y conocimientos actuales y potenciales

3. VENTAJAS COMPETITIVAS

- Aprovechamiento de capacidades distintivas

4. SINERGIAS

- Necesario equilibrio que debe existir entre todos los elementos de la estrategia

NIVELES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

- La mayor complejidad del entorno y la mayor diversidad organizacional obliga a las empresas a definir varios niveles de la estrategia

ESTRATEGIA CORPORATIVA

- Se define para la totalidad de la empresa:
 1. Acotar la cartera de negocios
 2. Asignar capacidades entre negocios

ESTRATEGIA SOCIAL

- Actitud estratégica ante condicionantes sociales

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

- Se definen en empresas diversificadas:
 1. Forma de competir en el negocio
 2. Posición que ocupará cada negocio entre los competidores

ESTRATEGIA FUNCIONAL

- Forma de emplear las capacidades distintivas a nivel de función

3.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS

1. SEGÚN EL CICLO DE VIDA

1.1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- Estrategias de crecimiento estable
- Estrategias de crecimiento ofensivo:
 1. Expansión o concentración
 2. Diversificación

1.2. ESTRATEGIAS DE ESTABILIDAD Y SUPERVIVENCIA

- Estrategias de saneamiento
- Estrategias de cosecha
- Estrategias de desinversión
- Estrategias de liquidación

2. COMPETITIVAS

2.1. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTES

2.2. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

2.3. ESTRATEGIAS DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

1.1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

MODIFICACIONES ESTRUCTURALES

- Aumentos de la dimensión
- Cambios en la estructura organizativa

TIPOS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

INTERNO (ORGÁNICO)

- Crecimiento por inversión interna de la empresa

EXTERNO

- Crecimiento por fusión y/o adquisición (total o parcial)

HÍBRIDO

- Crecimiento mediante la cooperación

ESTABLE

- Estrategia conservadora
- Mantener la cuota de mercado

OFENSIVO

- Estrategia ofensiva
- Incrementar la cuota de mercado

EN PRODUCTO

EN MERCADO

PRODUCTO \ MERCADO	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
	MERCADO ACTUAL	EXPANSIÓN o CONCENTRACIÓN
MERCADO NUEVO	DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS

Fuente: readaptado de Ansoff (1976)

EXPANSIÓN O CONCENTRACIÓN

- Crecimiento de ventas mediante campañas promocionales, variaciones en precios, calidades, etc.

TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN

HORIZONTAL

- Comercialización de productos nuevos a mercados similares

VENTAJAS

- Sinergias de comercialización
- Sinergias tecnológico-productivas

INTEGRACIÓN VERTICAL

- Extensión de actividades hacia proveedores (hacia atrás) y/o intermediarios (hacia delante)

VENTAJAS

- Sinergias tecnológico-productivas

INCONVENIENTES

- Mayor compromiso con el sector

CONCÉNTRICA o RELACIONADA

- Diversificación con algún tipo de conexión con lo realizado hasta el momento

VENTAJAS

- Sinergias logísticas, tecnológico-productivas, comerciales, administrativas, etc.

CONGLOMERADO o NO RELACIONADA

- Diversificación sin ninguna conexión con lo realizado hasta el momento

- Nuevos productos y/o nuevos mercados y/o nuevas tecnologías

1.2. ESTRATEGIAS DE ESTABILIDAD Y SUPERVIVENCIA

SANEAMIENTO

- Se aplican para frenar la caída de ventas y beneficio, aumentar la eficiencia y sanear financieramente la empresa
- El objetivo es estimular el proceso de crecimiento:
 - Sustitución de la alta dirección
 - Supresión de algunos activos
 - Estricta reducción de costes
 - Reubicación estratégica de la empresa en mercados nuevos y/o tradicionales

COSECHA

- Se aplican en situaciones relativamente buenas, sin alcanzar pérdidas ni situaciones de insolvencia:
 - Reducción de inversiones poco rentables
 - Disminución de costes

LIQUIDEZ

SANEAR Y CRECER

DESINVERSIÓN

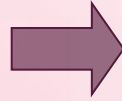
- Se aplican en fases de crisis o insolvencia y consisten en vender parte de la empresa:
 - Reducir costes
 - Corregir los resultados financieros
 - Hacer frente al pago de las deudas
 - Realizar nuevas inversiones, buscando mayor eficiencia

LIQUIDACIÓN

- Se aplican para finalizar la actividad de la empresa
- Consisten en la venta total de la empresa o liquidación progresiva de la misma

2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

2.1. LIDERAZGO EN COSTES



Costes inferiores a los de los competidores

- Competición mediante productos que se elaboran a costes bajos

- Acceso favorable a materias primas
- Diseño adecuado del producto que facilita su producción
- Grandes volúmenes de producción y venta
- Precios agresivos acompañados de pérdidas iniciales
- Control exhaustivo de los costes
- Fuertes inversiones en activos

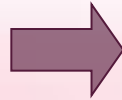
VENTAJAS

- Protección frente a las fuerzas competitivas

INCONVENIENTES

- Problemas de flexibilidad ante cambios de demanda y/o tecnológicos
- Menor previsión de los cambios

2.2. DIFERENCIACIÓN



Productos diferenciados respecto a los de los competidores

- Competición mediante productos diferentes que lleva a los clientes a pagar por ellos un precio superior

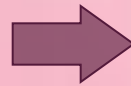
SITUACIÓN DE MONOPOLIO

- Mayor lealtad del cliente
- Menor sensibilidad del cliente al precio del producto

- Potenciar las características intrínsecas
- Emplear las variables del marketing:
 - Sistemas de distribución, publicidad y promoción
 - Características extrínsecas: envase, marca, imagen social, etc.



ALTOS COSTES

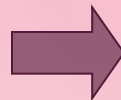


SOBREPRECIO

RIESGOS

- Riesgo de la imitación

2.3. ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN



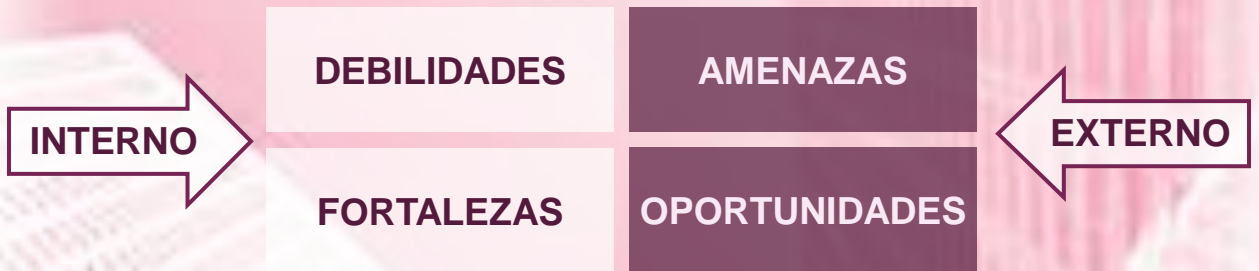
Segmento de productos y/o clientes y/o áreas geográficas

- Competición en un segmento del mercado mediante estrategia de liderazgo en costes o diferenciación

3.3. PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

• ESTADO ACTUAL Y POTENCIAL



DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS

CONCEPCIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

SITUACIÓN ACTUAL

SITUACIÓN FUTURA

SITUACIÓN DESEADA

REFORMULAR LA ESTRATEGIA ACTUAL

DESARROLLO DE NUEVA ESTRATEGIA:
CORPORATIVA, DE NEGOCIO Y/O FUNCIONAL

• Todo este proceso no es lineal sino iterativo

ANÁLISIS EXTERNO

1. ANÁLISIS DE CLIENTES

2. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

3. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

ANÁLISIS INTERNO

1. ANÁLISIS DE CLIENTES

- Es la base para elegir la cartera de negocios

1.1. Segmentación de los clientes

- Características del consumidor
- Variables referentes al producto

1.2. Factores que motivan la compra en cada segmento

1.3. Determinación de necesidades insatisfechas

2. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

- Permite identificar fortalezas y debilidades de los competidores
- Permite analizar la repercusión de la estrategias de los competidores

2.1. Identificación de actuales y potenciales competidores

- Empresas que satisfacen la misma necesidad
- Empresas que siguen el mismo comportamiento estratégico

2.2. Definir las pautas estratégicas de los competidores

3. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

- Determinar el atractivo del sector (rentabilidad)
- Reglas del juego del sector
- Oportunidades del sector para mejorar la posición competitiva

3.1. El tamaño real y potencial de la industria

3.2. La estructura de la industria

- Fuerzas competitivas (tema 2)

3.3. La estructura de costes del sector

3.4. Los sistemas de distribución

3.5. Las tendencias futuras de la industria

3.6. El crecimiento futuro de la industria

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

- Determinar las tendencias del entorno de la empresa
- Analizar las incidencias de las tendencias sobre la estrategia

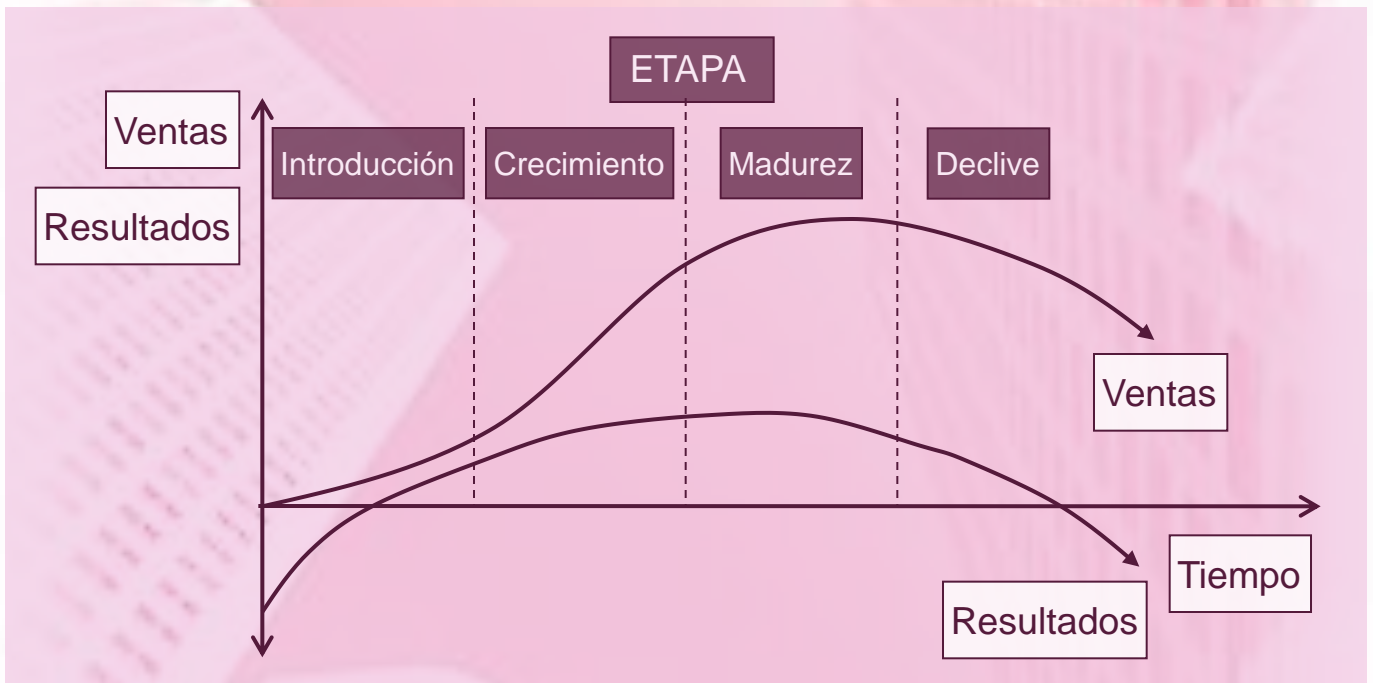
5. ANÁLISIS INTERNO

- Tiene por objeto localizar las fortalezas y debilidades

3.4. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

- Trayectoria de la cifra de ventas a lo largo de la vida del producto



INDICADORES DE CAMBIO EN LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA

- CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN VENTAS Y BENEFICIOS
- Presiones sobre los precios
- Mayor conocimiento del comprador
- Productos o tecnologías sustitutivas
- Nivel saturación y demanda de reposición
- Tendencia demográfica
- Análisis del gap de uso

EFEECTO EXPERIENCIA

MAYOR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

MENOR TIEMPO DE TRABAJO

MENOR COSTE DE EJECUCIÓN TAREA

EFEECTO EXPERIENCIA (TODAS FUNCIONES)



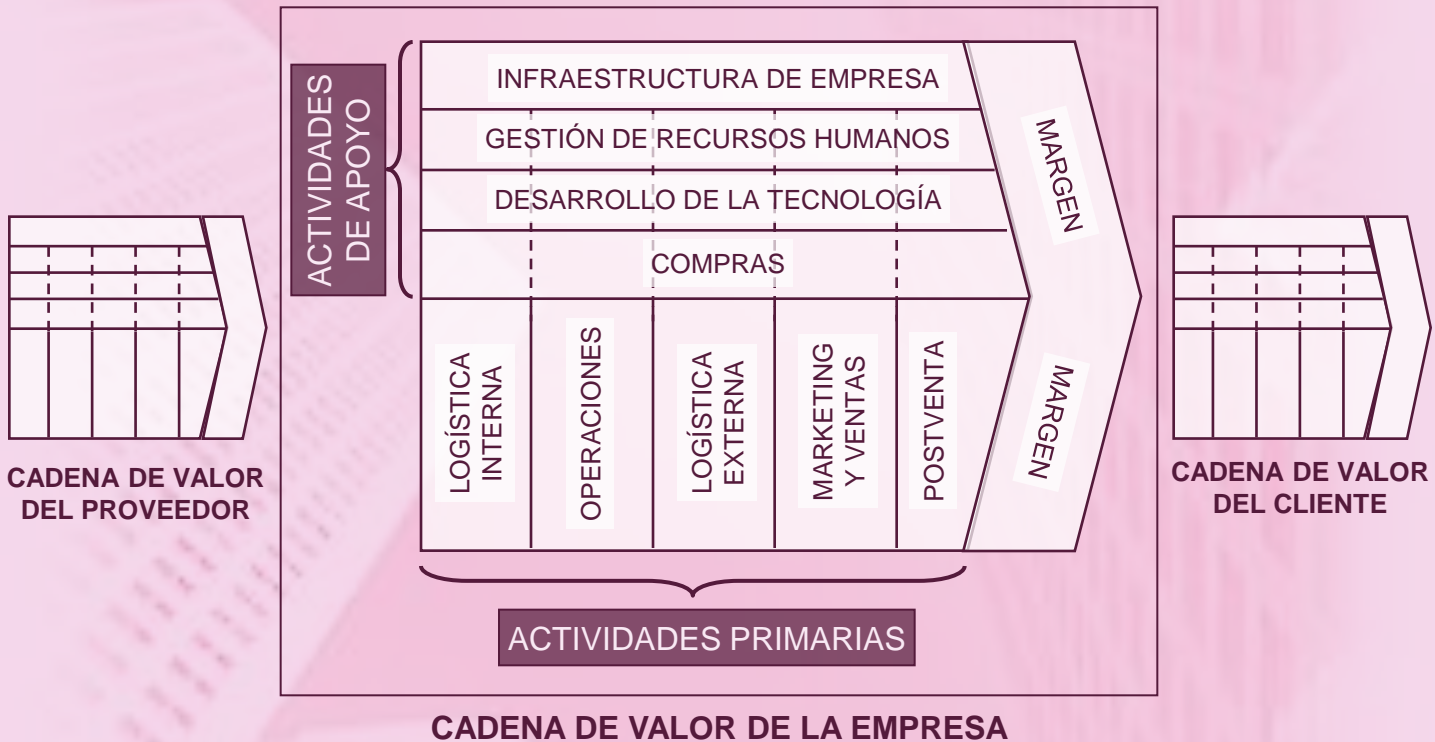
- Mayor eficiencia del factor trabajo
- Mejora de los métodos de trabajo
- Normalización del output

ESTRATEGIA DE BAJOS COSTES

CADENA DE VALOR

- Permite identificar las fuentes generadoras de ventajas competitivas mediante el análisis de las actividades que realiza la empresa

CONJUNTO DE ACTIVIDADES ESLABONADAS



Fuente: Porter (2010)



MATRIZ DE CRECIMIENTO-CUOTA DE MERCADO DE LA BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

- Herramienta utilizada para decidir inversiones en empresas diversificadas



POSICIÓN COMPETITIVA

$$CMR = \frac{\text{Ventas UEX}}{\text{Ventas UE líder}}$$

INTERÉS PARA LA EMPRESA

Tasa de crecimiento del mercado