

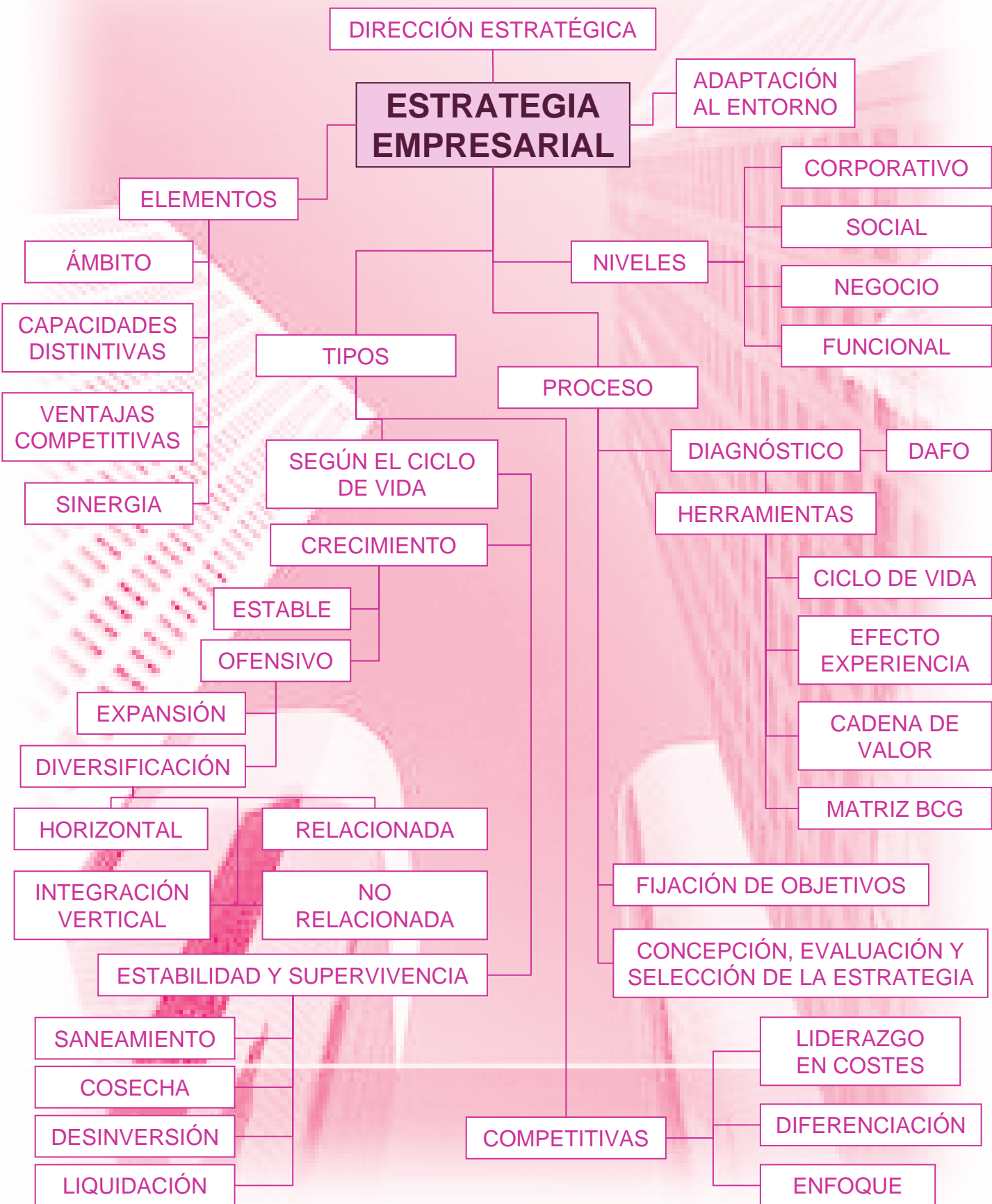
# TEMA 3: LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

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

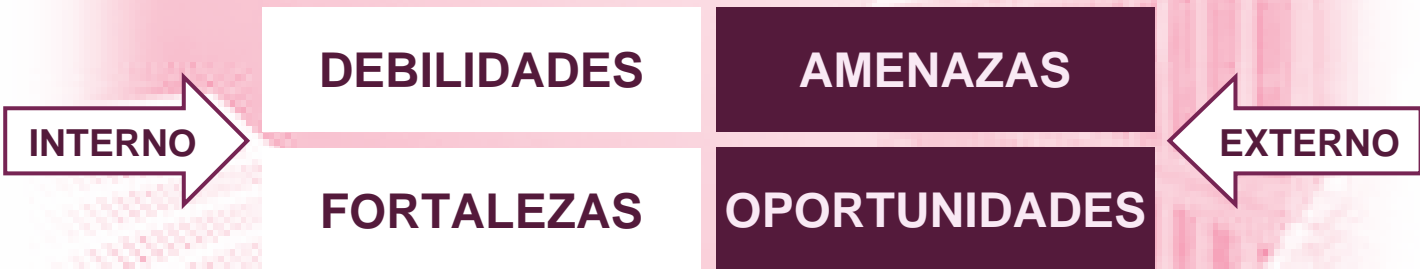
- Relación permanente empresa-entorno
- Desarrollo de la empresa a largo plazo

### 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



## 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. SINERGIA

- 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

|                |                 |  |  |
|----------------|-----------------|--|--|
|                | <b>PRODUCTO</b> |  |  |
|                |                 | <b>ACTUAL</b>                          | <b>NUEVO</b>                                       |
| <b>MERCADO</b> |                 |  |  |
|                | <b>ACTUAL</b>   | <b>EXPANSIÓN o<br/>CONCENTRACIÓN</b>   | <b>DIVERSIFICACIÓN DE<br/>PRODUCTOS</b>            |
|                | <b>NUEVO</b>    | <b>DIVERSIFICACIÓN<br/>DE MERCADOS</b> | <b>DIVERSIFICACIÓN DE<br/>PRODUCTOS Y MERCADOS</b> |

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

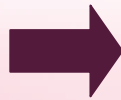
#### VENTAJAS

- 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



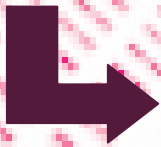
Productos diferenciados respecto a los de los competidores

- 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

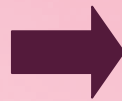


SOBREPRECIO

RIESGOS

- Riesgo de la imitación

## 2.3. ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN



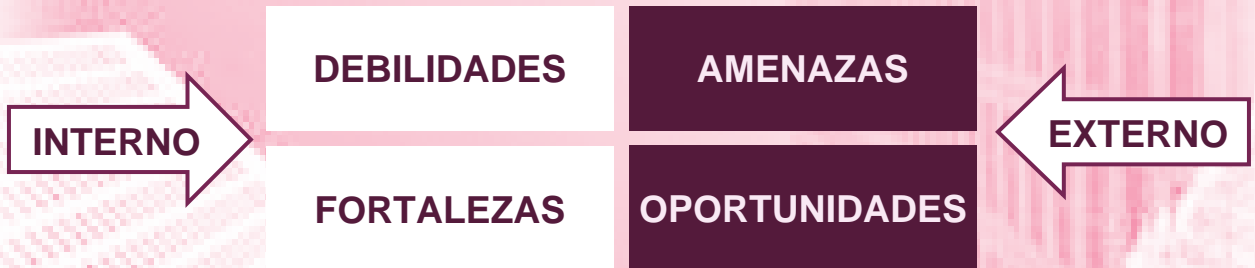
Segmento de productos y/o clientes y/o áreas geográficas

- 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 las 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

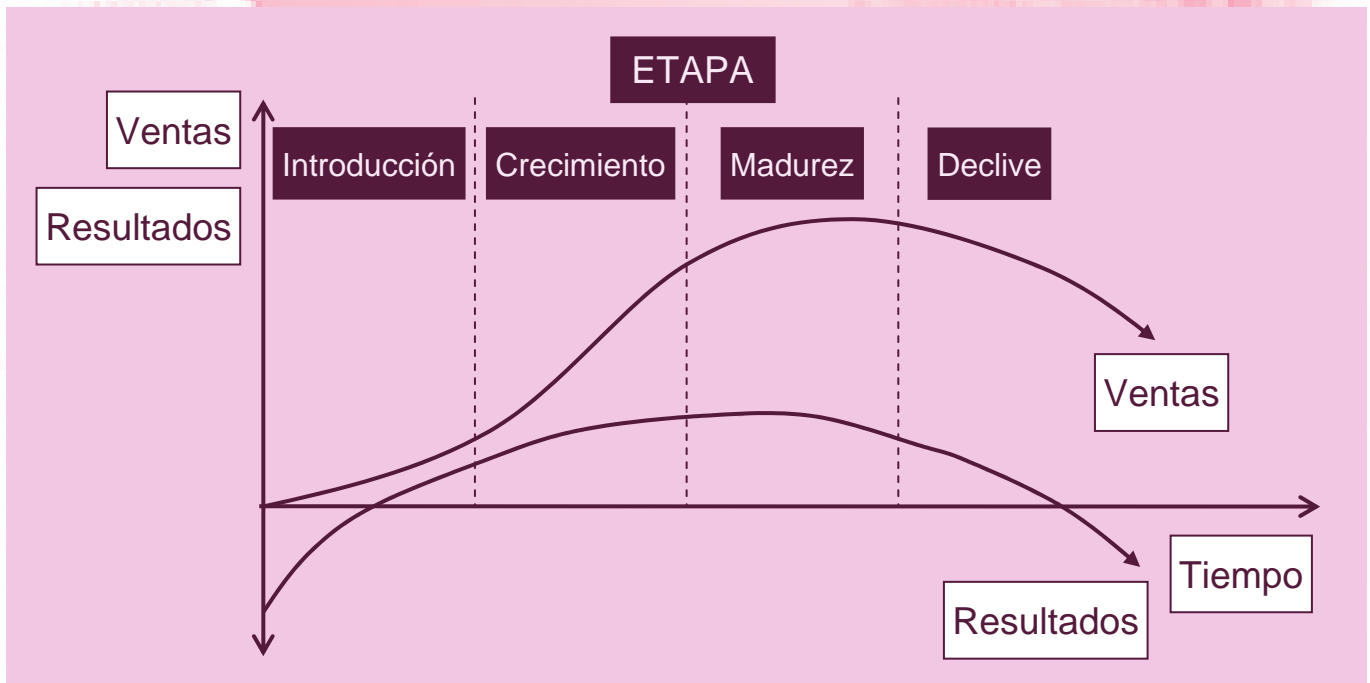
- Tiene por objeto localizar las fortalezas y debilidades



## 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)



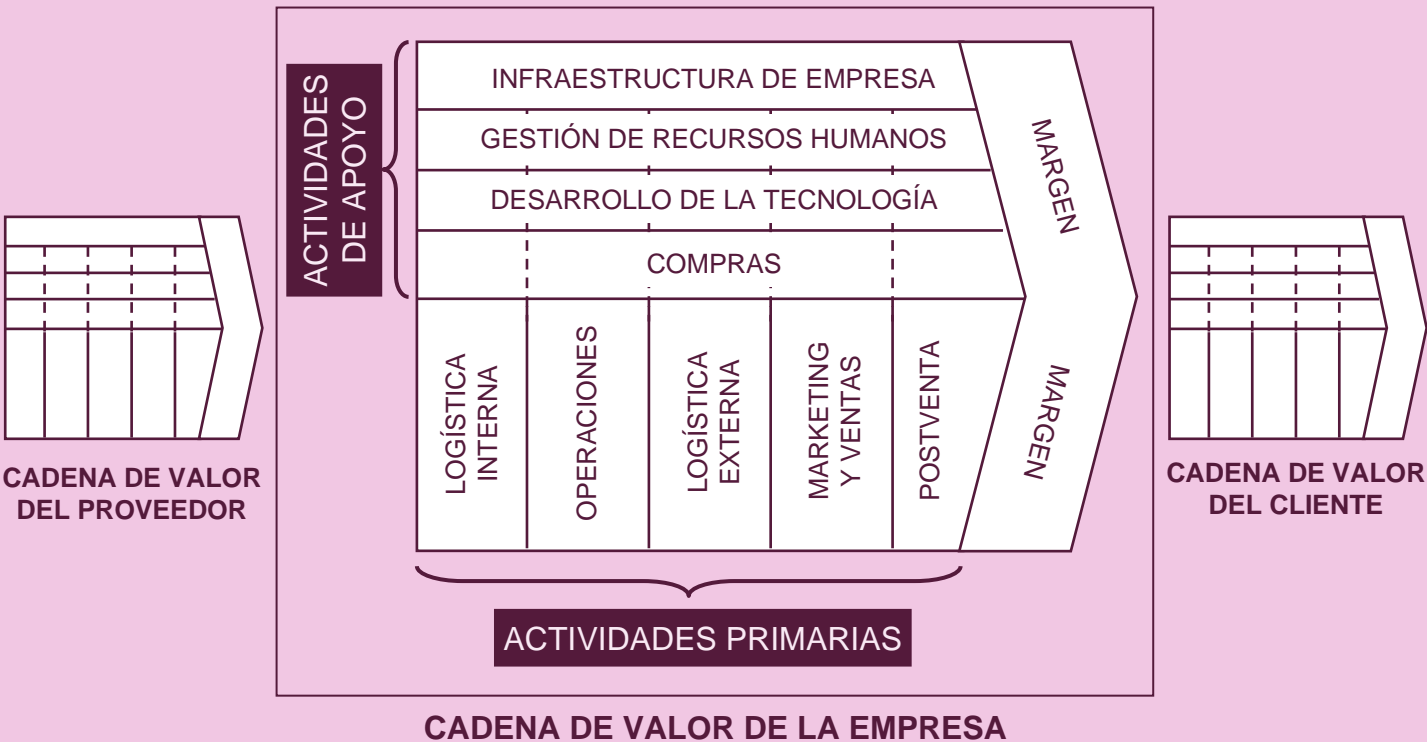
- Mayor eficiencia del factor trabajo
- Mejora de los métodos de trabajo
- Normalización del output

**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)

MENOR COSTE

MEJOR

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

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

- Herramienta utilizada para decidir inversiones en empresas diversificadas



**POSICIÓN COMPETITIVA**

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

**INTERÉS PARA LA EMPRESA**

**Tasa de crecimiento del mercado**