Estrategia Empresarial II

Profesor: Emiliano Mata Verdejo

Profesor de Estrategia Empresarial

MBA- Edición 2006

.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos)

Documentación elaborada por el profesor para EOI.

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de la EOI

ÍNDICE:

1. LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA. 5
1.1. Dimensión de la Estrategia. 5
1.2. Las cinco P de la Estrategia. 5
1.3. Criterios para una Estrategia Eficaz. 5
1.4. Niveles de Explicación. 6
1.5. Estrategia de Empresa y Estrategia de Marketing. 7
1.6. Dirección Estratégica de la Empresa (1). 8
1.7. Dirección Estratégica de la Empresa (2). 8
1.8. Dirección Estratégica de la Empresa (3). 9
1.9. Ámbitos de Aplicación. 9
1.10. El Valor Estratégico de la Información. 10
2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. 11
2.1. Misión de la Empresa. 11
2.2. Etapas en la Comprensión del Negocio. 11
2.3. Filosofía de la Empresa. 12
2.4. Los objetivos en la Empresa. 12
2.5. Condiciones de los Objetivos (I). 13
2.6. Condiciones de los Objetivos (II). 13
2.7. Áreas de Posibles Objetivos. 13
2.8. Jerarquía de Integración de Objetivos. 14
2.9. Ética Empresarial. 14
2.10. Ética y Dirección Estratégica. 15
2.11. Ámbitos de la Ética Empresarial. 15
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO. 16
3.1. Características del Entorno. 16
3.2. Estrategia y Entorno. 16
3.3. Programa de Análisis. 17
3.4. Globalización del Entorno Empresarial (I). 17
3.5. Globalización del Entorno Empresarial (II). 17
3.6. Competencia en el Sector. 18
3.7. Nuevos Competidores. 19
3.8. Rivalidad de Competidores Existentes. 19
3.9. Presión de los Productos Sustitutivos. 20
3.10. Poder Negociador de los compradores. 20

3.11. Poder Negociador de los Proveedores. 20
3.12. Concepto de Sector Industrial. 21
3.13. Clasificación Sectorial. 21
3.14. Estructura de un Sector. 22
3.15. Características de un Sector. 22
3.16. Método Clásico. 22
3.17. Perfil Estratégico. 23
3.18. Factores Críticos. 23
3.19. Cadena de Valor. 24
3.20. Cadena de Valor: Ventajas. 24
3.21. Corolario del Análisis Estratégico. 25
4. HERRAMIENTAS PARA LA DECISIÓN ESTRATÉGICA. 26
4.1. Análisis D.A.F.O (S.W.O.T.) 26
4.2. La Curva de Experiencia. 27
4.3. Cartera de Productos. 27
4.4. Base del Análisis B.C.G. 28
4.5. Enfoque del B.C.G. 29
4.6. Limitaciones de B.C.G. 29
4.7. Enfoque de G.E. (I). 30
4.8. Enfoque de G.E. (II). 30
4.9. Enfoque de G.E, (III). 31
4.10. Matriz de Análisis Orgánico (según A. D. Little). 32
4.11. Análisis Comparativo. 32
4.12. Matriz de Posicionamiento Estratégico (según Daniel Piestrak) 33
4.13. El Proyecto P.I.M.S. 33
4.14. Aplicación del P.I.M.S. a la DEE 34
4.15. Métodos de Decisión Multicriterio. 34
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA. 36
5. ESQUEMA / PRINCIPIOS BÁSICOS. 36
5.1. Condiciones Adicionales. 36
5.2. Competitividad. 37
5.3. Competitividad y Competencias Clave. 37
5.4. Competencias Clave. 38
5.5. Fuerzas de Coste / Eficacia. 39
5.6. Fuerzas de la Diferenciación. 39

5.7. La Información como Fuente de Ventajas. 39
5.8. El Tiempo como Fuente de Ventajas. 40
5.9. Formulación de la Estrategia. 40
6. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS. 42
6.1. Liderazgo General en Costes. 42
6.2. Diferenciación. 42
6.3. Enfoque o Alta Segmentación. 42
6.4. Posicionamiento en la Mitad. 43
6.5. Modalidades de Crecimiento. 43
6.6. Comparación Modalidades de Crecimiento. 44
6.7. Integración de Sociedades. 44
6.8. Crecimiento por Integración (a base de controlar actividades en el sector) 45
6.9. Causas de la Diversificación. 45
6.10. Ventajas de la Diversificación. 45
6.11. Riesgos de la Diversificación. 46
6.12. Clase de Diversificación. 46
6.13. Reestructuración. 47
6.14. Consideraciones sobre la Reestructuración. 47
7. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA. 48
7.1. Introducción. 48
7.2. El Director General. 48
7.3. Desarrollo de Impulsos Estratégicos. 49
7.4. Dimensiones de la Implantación Estratégica (I). 19
7.5. Dimensiones de la Implantación Estratégica (II). 50
7.6. Dimensiones de la Implantación Estratégica (III). 50
7.7. Dimensiones de la Implantación Estratégica (IV). 51
7.8. Dimensiones de la Implantación Estratégica (V). 51
7.9. Proceso del Plan Estratégico. 52
7.10. Plan Estratégico. 53
7.11. Enfoques del Proceso de Planificación. 53
7.12. Evolución organizativa. 54
7.13. Filosofía del Control Estratégico (I). 55
7.14. Utilidad del Control Estratégico (II). 55
7.15. Utilidad del Control Estratégico (II). 55

1. LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA.

1.1. Dimensiones de la Estrategia.

- Efectividad = Objetivos + Políticas + Planes
- Efectividad construida alrededor de pocos conceptos clave o impulsos
- Comprende lo impredecible, y lo desconocido
- Múltiples rangos en un marco común

1.2. Las Cinco P de la Estrategia.

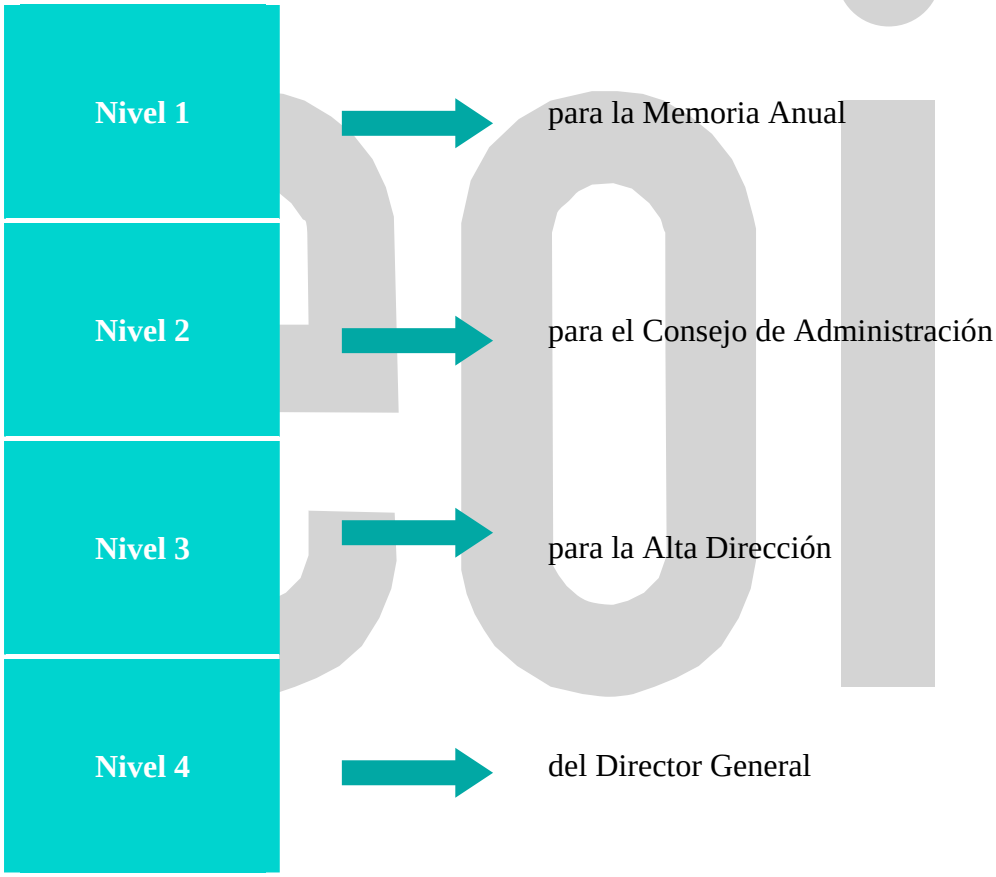
- Estrategia como plan o curso de acción.
- Estrategia es un modelo, una consistencia (intencional o no) en el comportamiento.
- Estrategia es una posición/ubicación en el medio ambiente.
- Estrategia es una perspectiva, una manera de percibir el mundo.
- Estrategia es siempre un concepto relativo ("lo que es estratégico depende de dónde esté uno sentado").

1.3. Criterios para una Estrategia Eficaz.

- Objetivos claros y decisivos
- Conservar la iniciativa
- Concentrar los esfuerzos

- Flexibilidad
- Liderazgo coordinado y comprometido
- Sorpresa
- Seguridad

1.4. Niveles de Explicación.



1.5. Estrategia de Empresa y Estrategia de Marketing.

El 60% de la estrategia de empresa es estrategia de marketing

- Valoración y análisis del entorno
- Elección de productos-mercados
- Datos básicos competencia

Beneficios o pérdidas basados en decisiones de marketing

La estrategia de marketing comprende:

- Selección mercado / segmento / target group
- Fijación de objetivos cualitativos o cuantitativos
- Determinación de medios necesarios

1.6. Dirección Estratégica de la Empresa (1).

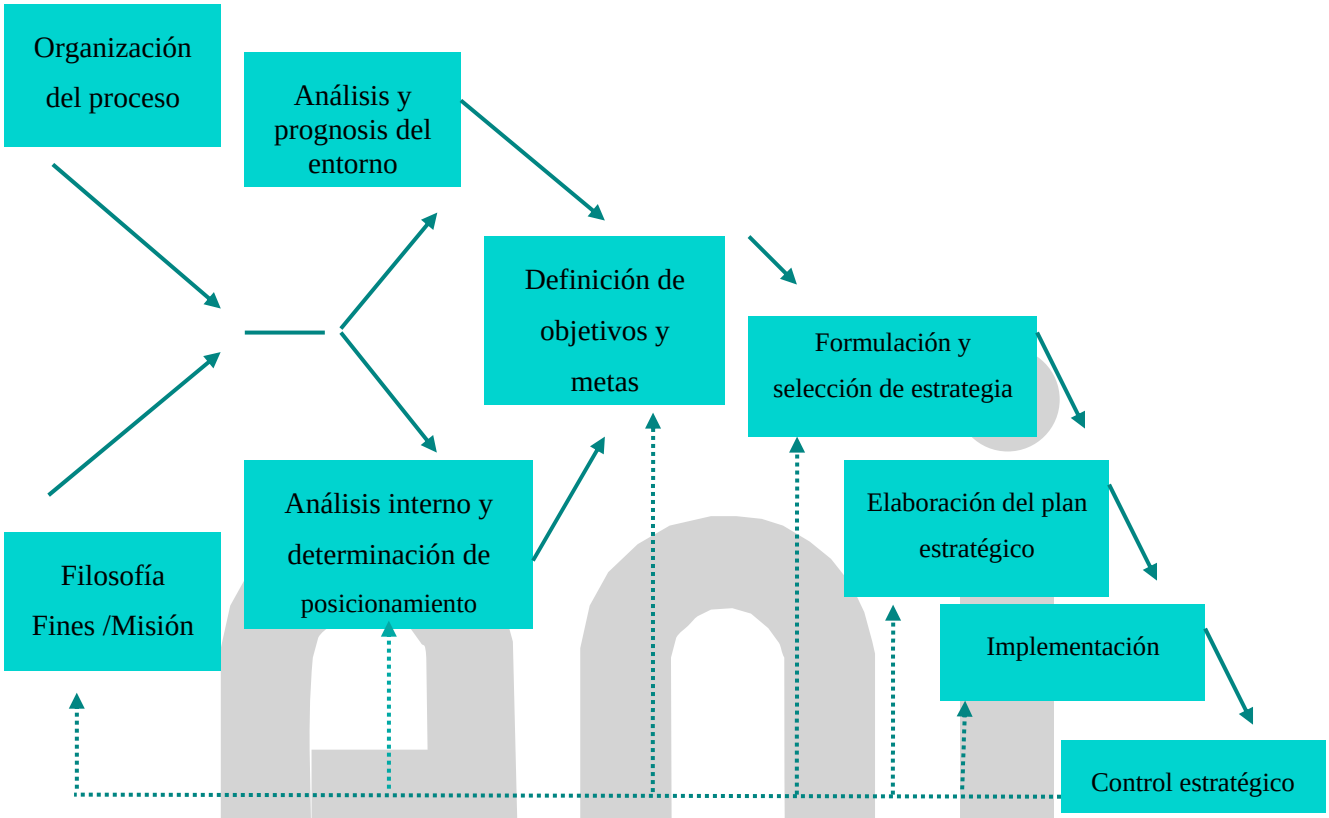
	PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
Entorno	Estable – Adaptativo	Inestable – Turbulento
Desarrollo	1960 /1980	1980 / --
Proceso directivo	Estructurado / revisional	Flexible / Oportunista
Horizonte	Largo plazo	Corto / Medio plazo
Formulaciónestrategias	Centralizado	Descentralizado
Estilo dirección	Tecnocrático	Creativo
Variables externas	Técnico – Económicas	Multidisciplinario
Carácter del sistema	Planificación	Planificación /Acción / Contraataque

1.7. Dirección Estratégica de la Empresa (2).

El enfoque tradicional no es adecuado para buscar una estrategia válida.

- Elaborar un sistema que se adapte a las necesidades de cada empresa.
- Adecuar la complejidad y flexibilidad de la empresa a la turbulencia del entorno

1.8. Dirección Estratégica de la Empresa (3).



1.9. Ámbito de Aplicación.

- El ámbito de aplicación de la D.E.E es la Unidad Estratégica de Negocios:
  - Actividad cuantificable
  - Capaz de decidir por su misma
  - Clientes internos y externos
- Segmentación estratégica vs. segmentación de Marketing

1.10. El Valor Estratégico de la Información.

- Alimenta al sistema de información del negocio.
- Interna y/o Externa.
- Fiable (captación, filtrado, procesado, análisis)
- Rápida
- Conductora de la Estrategia

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

2.1. Misión de la Empresa.

Actividades y negocios futuros de la empresa

Enunciado simple frente a Descripción Detallada

- Unidimensional (T. LevItt) Cliente /M. Miopía
- Bidimensional(I. Ansoff) Cliente / Tecnología
- Tridimensional (D. Abell) Necesidad / Target Gr. / Tecnología
- (I. Ansoff) Beneficio / Tecnología / Cliente

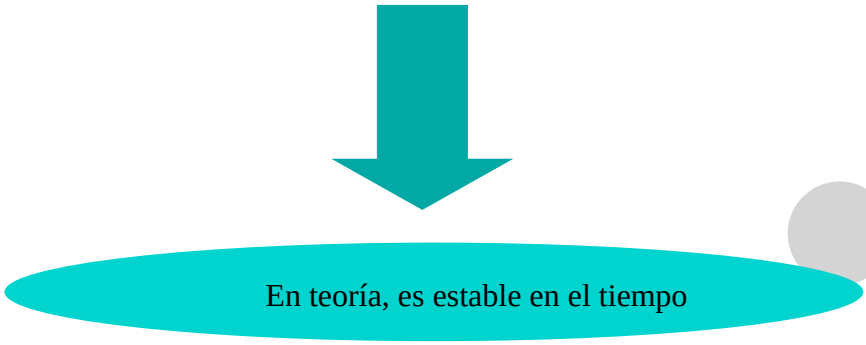
En el extremo, cinco dimensiones: Tecnológica, Utilidad buscada, Geográfica, Demográfica, Psicológica

2.2. Etapas en la Comprensión del Negocio.

Etapa	Tipo de Análisis	Factores Básicos
Gestión a corto	Situación actual de la empresa	Ventas / Cuotas / Resultados
Orientación Estratégica	Conocimiento del negocio	Información (externa / interna)
Gestión Estratégica	Comprensión del negocio	Capacidad para desarrollar ventajas competitivas

2.3. Filosofía de la Empresa.

Patrones de conducta y valores que enmarcan el desarrollo de la empresa.



2.4. Los Objetivos en la Empresa.

- Los objetivos / Metas establecen qué es lo que se va a alcanzar, y cuándo, sin especificar el cómo.
- Son fin y medio simultáneamente.
- Conflicto de objetivos:
    - Accionistas
    - Directivos
    - Trabajadores

2.5. Condiciones de los Objetivos (I).

- Mensurables = Reducibles a números.
- Apropiados = Importante para quien los establece.
- Realizables = Alcanzable contra realista
- Temporal (plazo) = Establecidos, con continuidad.
- Específicos = Claros y concretos

2.6. Condiciones de los Objetivos (II).

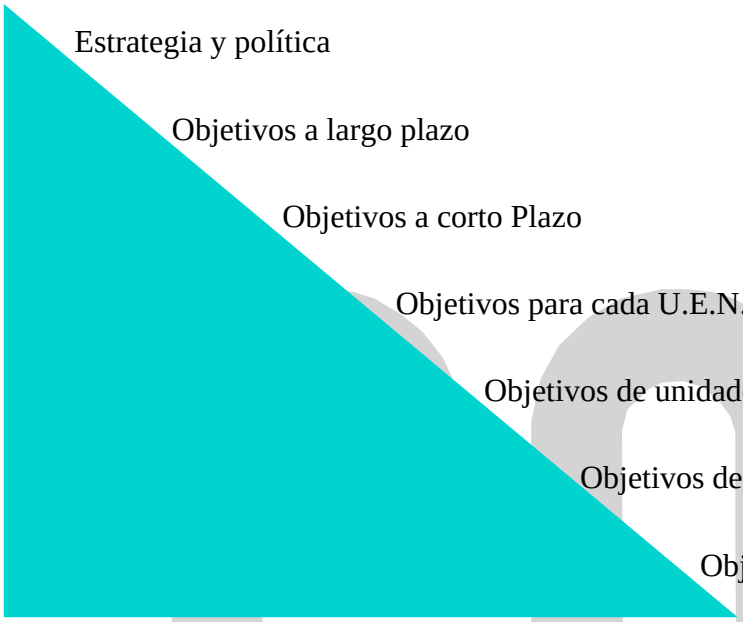
- Además, desde la óptica estratégica...
- Jerarquizados e integrados (todas las áreas funcionales).
- No numerosos.
- Elaborados con la participación de todos.
- Al amparo de la filosofía/cultura de la organización.

2.7. Áreas de Posibles Objetivos.

- Servicio al cliente
- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Presencia en mercados
- Participación en mercados
- Estructura de la organización
- Instalaciones

- Desarrollo de productos
- Responsabilidad social

2.8. Jerarquía de Integración de Objetivos.



2.9. Ética Empresarial.

- Esencialmente, apunta hacia la búsqueda del modo correcto de vivir la vida humana.
- Dificultad para adaptar las exigencias éticas a las circunstancias socioeconómicas actuales.
- Más que una herramienta de gestión, ha de ser considerada una necesidad

2.10. Ética y Dirección Estratégica.

Afecta fundamentalmente a dos aspectos:

- Misión — Actividades dañinas o marginales
- Objetivos — Han de ser de todos y consecuentemente, de la empresa (evitar hacer daño)

Evolución del equilibrio de objetivos, con oscilaciones que se van atemperando cada vez más.

2.11. Ámbitos de la Ética Empresarial.

- Ámbito interno:
  - Contratación, respeto a la legislación, cumplimiento de compromisos.
- Ámbito Externo:
  - Proveedores (crítico), participación en empresas por parte del personal, clientes...
- Publicidad, folletos y material promocional
- Responsabilidad ética de los directivos en tiempos de crisis.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

3.1. Características del Entorno.

- Estabilidad Estable / dinámico
- Complejidad Simple / Complejo
- Diversidad Integrado / Diverso
- Hostilidad Favorable / Hostil

Extremos: Estable dinámico

El tipo de entorno condiciona la estrategia, y el esfuerzo dedicado a su estudio.

3.2. Estrategia y Entorno.

ENTORNO	ESTRATEGIA	CAPACIDAD DE GESTIÓN
REPETITIVO / ESTABLE	Estable	Conservadora
EXPANSIVO (lenta /proyectable)	Reactiva	Producción
CAMBIANTE (rápida / proyectable)	Anticipadora	Marketing
DISCONTINUO (discontinuo / predecible	Exploratoria	Estrategia
SORPRESIVO / TURBULENTO	Creativa	Flexible

3.3. Programa de Análisis.

- Método sistemático empleado por las empresas para monitorizar (y prever) las condiciones del entorno.
- Utilización de información primaria y secundaria.
- Volumen de información variable (coste / eficacia).
- Informes periódicos a alta dirección.

3.4. Globalización del Entorno Empresarial (I.)

- Enfoque Tradicional:

  La competencia nacional es un fenómeno macro, en el que influyen principalmente la política gubernamental, los recursos naturales y los estilos de gestión empresarial.

- Enfoque Actual:

  La economía nacional es el resultado de la agregación de las economías empresariales, y éstas son consecuencia de las ventajas competitivas.

Los distintos factores de Entorno general afectan de forma distinta a los competidores de uno y otro país, marcando diferencias que pueden ser decisivas.

3.5. Globalización del Entorno Empresarial (II).

- La mejor medida de la competitividad sigue siendo la productividad (por hora trabajada o por unidad monetaria invertida).

- El comercio internacional fuerza a una continua mejora de la competitividad y/o gestión de productos y tecnologías en función del valor añadido.
- Ninguna nación puede ser competitiva en todo: el estándar es mundial, no local.
- El grado de globalización puede ser distinto según segmento, escalones de integración vertical, o grupos de países.

3.6. Competencia en el Sector.

- La competencia no es un fenómeno casual, sino el resultado de la interacción de las fuerzas competitivas:
  - Nuevos competidores
  - Competidores existentes
  - Sustitutivos
  - Compradores
  - Proveedores
- La competencia hace bajar la rentabilidad del sector hasta la tasa de "mercado libre".
- El caso extremo lo representa la competencia perfecta.

El objetivo es encontrar una posición para defenderse de las fuerzas competitivas, o inclinarlas a nuestro favor.

3.7. Nuevos Competidores.

- La entrada de nuevas empresas aporta capacidad y deseo de obtener mercado. Puede obligar a bajar precios y/o subir calidad.
- La amenaza depende de:
  - Poder de reacción de los competidores existentes
  - Barreras de entrada
    - Economías de escala
    - Diferenciación de productos
    - Requisitos de capital
    - costes cambiantes
    - Acceso a canales
    - Política gubernamental

3.8. Rivalidad de Competidores Existentes.

- Uno o varios competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar.
- El grado de rivalidad es función de factores estructurales:
  - Gran número de competidores, o muy equilibrado
  - Crecimiento lento en el sector
  - Costes fijos o de almacenamiento elevados
  - Falta de diferenciación o costes cambiantes
  - Competidores diversos / intereses de las estrategias
  - Barreras de salida (activos especializados, costes fijos de salida, barreras emocionales, restricciones sociales)

3.9. Presión de los Productos Sustitutivos.

- El nivel de precio/calidad de los productos sustitutivos limita el nivel de precios de la industria.
- Los productos sustitutivos pueden ser fabricados por empresas pertenecientes o ajenas al sector.
- Las empresas pueden reaccionar en bloque o no reaccionar en absoluto ante esta presión.

3.10. Poder Negociador de los Compradores.

- Los compradores fuerzan el precio a la baja, y la calidad al alza.
- Su poder aumenta si:
  - Están concentrados, o compran grandes volúmenes relativos
  - El coste de la materia prima es importante.
  - Los productos no son diferenciados.
  - El coste de cambiar de proveedor es pequeño
  - No hay amenaza de integración
  - Tienen información total
  - La calidad no es importante

3.11. Poder Negociador de los Proveedores.

- Los proveedores pueden amenazar con elevar los precios y/o elevar la calidad de los productos/servicios.
- Su poder aumenta si:
  - Están más concentrados que el sector que compra
  - No están obligados a competir con sustitutivos

- El comprador no es cliente importante
- El producto es importante para el comprador
- El producto está diferenciado
- Representan una amenaza de integración

3.12. Concepto de Sector Industrial.

- Conjunto de empresas que tiene la misma actividad principal.
- La globalización de la economía hace convivir/competir a empresas especializadas con otras diversificadas.
- La contabilidad Nacional produce agregados, usando la metodología SEC (Sistema Europeo de Cuentas).
- Aparecen "grupos estratégicos" en la práctica totalidad de los sectores.
- El análisis sectorial ha de abordarse con procedimientos "ad-hoc".

3.13. Clasificación Sectorial.

1	Agricultura y silvicultura	13	Caucho, plástico y otras manufacturas
2	Pesca marítima	14	Construcción e ingeniería civil
3	Productos energéticos y agua	15	Recuperación y reparaciones
4	Minerales y metales	16	Servicios comerciales
5	Productos de minerales no metálicos	17	Hostelería y restauración
6	Productos químicos	18	Transportes y comunicaciones
7	Productos metálicos y maquinaria	19	Instituciones de créditos o seguros
8	Material de transporte	20	Alquiler de inmuebles
9	Alimentación, bebidas y tabaco	21	Servicios de enseñanza y sanidad
10	Industrias textiles, cuero y calzado	22	Otros servicios
11	Papel y artículos de papel	23	Servicio doméstico
12	Madera, corcho y muebles	24	Servicios públicos

3.14. Estructura de un Sector.

- Fuerzas competitivas
- Grado de concentración
- Grado de madurez
- Grado de Integración
- Nivel de Internacionalización

3.15. Características de un Sector.

- Concentración
  - Concentrados
  - Fragmentados
- Importancia en el P.I.B.
  - No básicos
  - Básicos (en crisis sensibles)
  - Estratégicos (emergentes consolidados)
- Ciclo de vida
  - Emergente
  - Crecimiento
  - Maduro
  - En declive

3.16. Método Clásico.

- Autoevaluación de las capacidades de la empresa con respecto a la competencia.
- Normalmente se tiende a dividir por áreas funcionales.

- Necesidad de ser imparcial, tanto en la valoración interna como en la externa.
- Elaboración del perfil estratégico.

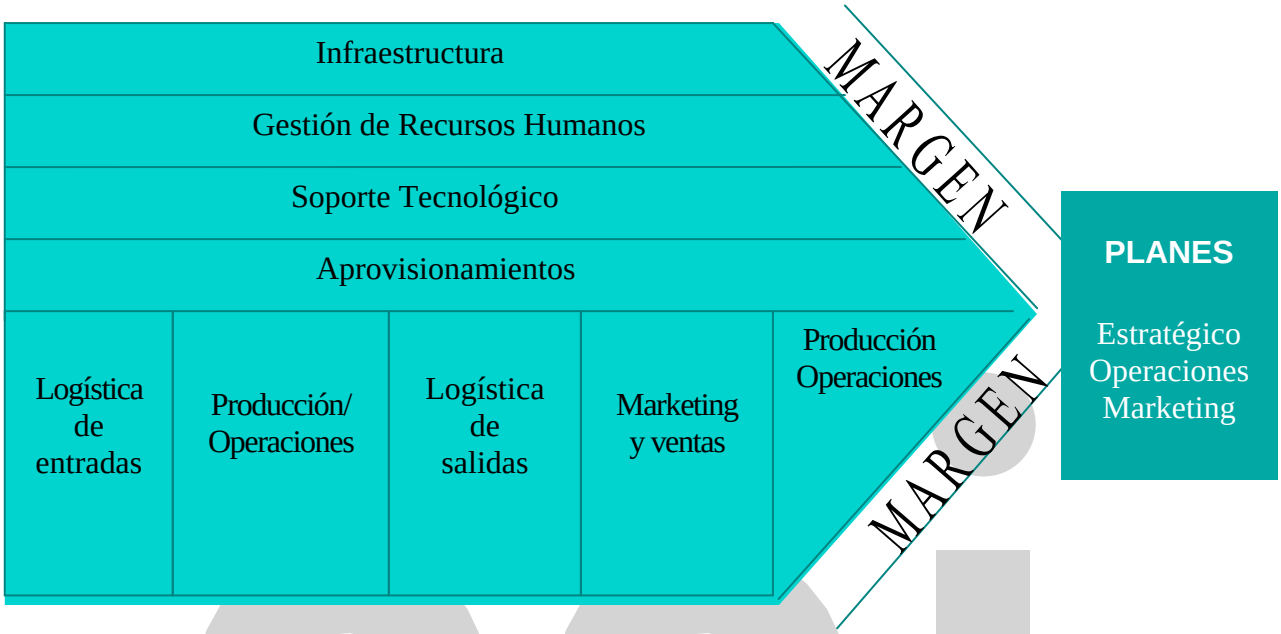
3.17. Perfil Estratégico.

- Técnica de diagnóstico elemental para determinar la posición relativa de la empresa.
  - Determinación de factores críticos
  - Valoración respecto a los factores determinados
  - comparación competencia y líder
  - Representación gráfica
  - Evolución temporal

3.18. Factores Críticos.

- Estructura Productiva / Económica
  - Sector / Ciclo de vida / Tamaño (crítico) / Localización
  - Posición Económico - Financiera
  - Cantidad / Calidad del personal directivo / técnico / operario
  - Capacidad de Marketing
  - Capacidad de I + D
  - Capacidad Productiva
- Estilos de Dirección
  - Autoritario /Paternalista / Participativo / Democrático

3.19. Cadena de Valor.



3.20. Cadena de Valor: Ventajas.

- Permite el análisis "desde fuera hacia adentro".
- Identifica los aspectos relevantes desde el punto de vista competitivo, relegando a un segundo plano los otros factores.
- Facilita la visión integral de la empresa, entendiéndola como un elemento orgánico cuyas partes interaccionan entre sí.
- Relativiza nuestras fortalezas y debilidades, en función de las de la competencia y de la importancia competitiva de los factores (centros estratégicos de gravedad y/o factores clave de éxito).
- Permite calibrar nuestros recursos y sus opciones de recolocación.

3.21. Corolario del Análisis Estratégico.

- En cada país, cada industria y cada empresa, los productos, técnicas y tecnologías tienen una edad y una esperanza de vida.
- Para acotarlo:
  - Tendencias pasadas y su extrapolación
  - Comparación con el extranjero
  - Relaciones/analogías con otros productos
  - Comparación alternativas en competencia
  - Análisis de los frenos que se oponen al cambio
  - Cambios en la estructura del consumo

Necesidad de imaginar el futuro, y prepararse para él

4. HERRAMIENTAS PARA LA DECISIÓN ESTRATÉGICA.

4.1. Análisis D.A.F.O (S.W.O.T.)

	01 Mercado de la UE	02 Crecimiento Económ.	03 Nuevas líneas de prod.	A1 New Ind. Countries	A2 Materiales Sustitit.	A3 Competitividad de la UE	A4 Competitivi Dad ROW
F1 Instalaciones modernas	+ 2	0	+ 2	+ 2	+ 1	+ 1	+ 2
F2 Posición en el mercado español	0	+ 1	+ 1	+ 1	0	+ 1	0
F3 Red comercial	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	0
F4 Protección EU frente a otros	0	1	0	+ 1	0	0	0
D1 Excedentes laborales	2	- 1	+ 1	- 2	- 1	- 2	- 1
D2 Baja productividad	- 2	0	- 2	0	- 2	- 2	- 1
D3 Costos producción	- 2	0	- 1	- 1	- 1	- 1	- 2
D4 Aspectos sindicales y sociales	- 2	- 1	0	- 1	- 1	- 1	0
TOTAL	-3	+1	+2	+2	-3	-3	-2

4.2. La Curva de Experiencia.

- Descubierta durante la segunda guerra mundial. Convertida en una herramienta fundamental de planificación en los años 70.
- (C/Co) = (Q/Qo)-b, donde b = log k / log 2
- Fuentes del efecto experiencia: Aprendizaje y avance tecnológico.
- No es uniforme en industrias, empresas ni procesos, ni fiable a corto plazo.
- Es fundamental determinar la unidad de medida.

4.3. Cartera de Productos.

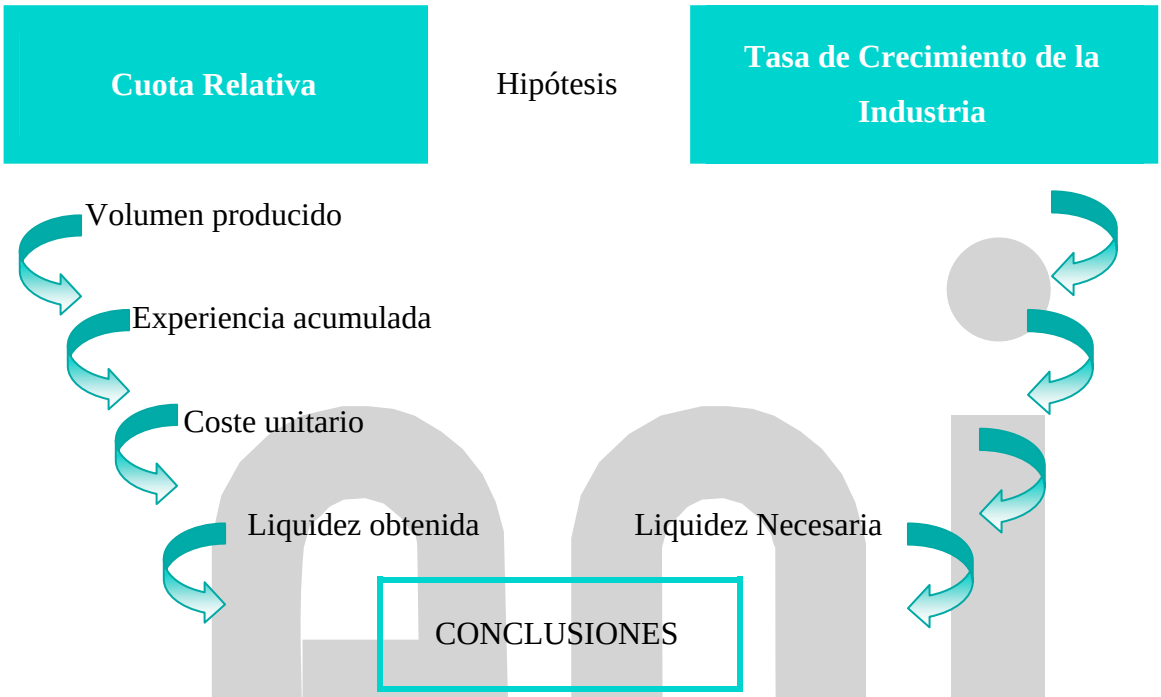
Gama o conjunto de referencias con los que se pretende cubrir un conjunto de necesidades del mercado al que se dirigen.

Con la cartera de productos, la empresa trata de posicionarse bien en el mercado, ya sea segmentando o diversificando.

TÉCNICA	OBJETO	HERRAMIENTAS
ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO	Planificar, orientar o plantear decisiones sobre los productos	Curva de experiencia Curva de vida Ciclo de vida
ANÁLISIS MATRICIAL DE UNIDADES DE NEGOCIO	Plantear estrategias	Análisis BCG Análisis GE McKinsey PIMS

4.4. Bases del Análisis B.C.G.

Papel estratégico del producto en función de la cuota y del crecimiento del mercado



- La liquidez o cash-flow es una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la industria.
- Las diferencias en potencial de crecimiento en cuota relativa (y en cash-flow) determinarán en qué productos invertir o cuales eliminar.

4.5. Enfoque del B.C.G.

PRODUCTOS	ESTRATEGIA BÁSICA
Incógnita	Aumento cuota de mercado. Ofensiva (se busca aumento rentabilidad) Defensiva (se busca cuota crítica, 1/ líder)
Vaca	Mantener cuota de mercado
Perros y vacas	Cosechar
Perros y/o incógnitas	Retirada

4.6. Limitaciones de B.C.G.

BCG parte de dos hipótesis

- El cash flow es mas positivo en los productos con mayor cuota de mercado relativa
- Cuanto mayor sea el crecimiento del mercado, mayores serán las necesidades de efectivo

Pero, pueden no ser ciertas si:

- Los efectos de escala son pequeños
- Los efectos de experiencia son pequeños
- Un competidor recibe materia prima más barata
- Los competidores tienen más pendiente en la curva de experiencia
- Las empresas son poco intensivas en capital
- Las barreras de entrada son muy fuertes

4.7. Enfoque de G.E. (I).

Matriz atracción del mercado / posición de la empresa

- Hipótesis:

  La rentabilidad es mucho mas indicativa que el cash-flow a la hora de comparar las ventajas de invertir en un producto. (También se reconocen otros muchos factores)

Atractivo del mercado	Alto	A	A	A
	Medio	A	B	C
	Bajo	A	C	C
	Posición relativa del negocio	Fuerte	Media	Baja

		Estrategia de producto
Productos (y empresas) con atractivo alto	→	Crecer e invertir
Atractivo medio	→	Mantener cuota
Atractivo bajo	→	Cosechar o retirar

4.8. Enfoque de G.E. (II)

- Factores que contribuyen a la atracción del mercado y a la posición del negocio:
  - Factores de mercado
  - Tamaño y segmentos

- Tasas evolución y ciclos de venta
- Cuotas
- Poder negociación de proveedores y compradores

- Factores de competencia
  - Tipo de competidores y grado de concentración
  - Entradas y salidas
  - Cambios en cuotas
  - Integración

4.9. Enfoque de G.E. (III)

- Factores financieros y económicos
  - Economías de escala
  - Barreras de entrada y salida
  - Utilización de la capacidad
- Factores tecnológicos
  - Madurez y volatilidad
  - Complejidad
  - Diferenciación
  - Tecnología necesaria
- Factores sociopolílticos del entorno
  - Leyes
  - Actividades sociales y tendencias
  - Factores humanos

4.10. Matriz de Análisis Orgánico (según A. D. Little).

Para estudiar la posición de la empresa y sus principales competidores

POSICIÓN COMPETITIVA	ETAPA DE VIDA DE LOS PRODUCTOS / ACTIVIDADES / SERVICIOS				
	Experimentación	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive
Dominante					
Fuerte					
Favorable					
Débil					
Marginal					

4.11. Análisis Comparativo.

Criterios de comparación	Nuestra empresa	Competidores						
		A	B	C	D	E	F	…
Organización	Puntuación	+	+	-	-	=	+	-
Recursos humanos		=	=	+	=			
Productos								
Percepción clientes								
Proveedores								
Fortaleza financiera								
….								

- Se realiza con la información que dispongan los responsables de estrategia, tras verificarla.
- Debe realizarse por grupos de ejecutivos de varias áreas funcionales

4.12. Matriz de Posicionamiento Estratégico (según Daniel Piestrak).

Para reconfirmar el razonamiento estratégico

NUESTRA EMPRESA ES	EL COMPETIDOR ES	
	Nuevo en el mercado	**Existente en el mercado**
Nueva en el mercado	Apertura del mercado Efecto sinergia	Captar un segmento del mercado y asegurar esa posición
Existente en el mercado	No dejar que se establezca, o aumentar sus costes de ingreso al mercado	Lograr participación del mercado y ser más flexibles y rápidos

4.13. El Proyecto P.I.M.S.

- Desarrollado por General Electric y la Universidad de Harvard para mejorar el exceso de subjetivismo del enfoque de G.E. utilizando la evidencia empírica (2000 UEEs de grandes empresas de Estados Unidos y Europa).
- Mediante un modelo que identifica la relación de cada uno de los 18 parámetros con el resultado, se quiere dar solución a:
    - Factores que explican las diferencias de rentabilidad
    - Tasa de rentabilidad y cash-flow normal para cada tipo de negocio

- Cómo afecta un cambio de estrategia a la rentabilidad
- Estrategias a aplicar para mejorar el resultado del negocio.

4.14. Aplicación del P.I.M.S. a la DEE.

- Informe PAR: ROI y C-F normales, para una situación determinada.
- Informe de sensibilidad estratégica: ¿Qué ocurrirá a corto/largo si se aplican determinadas estrategias?
- Informe sobre estrategia óptima: Combinación de decisiones que proporciona una rentabilidad óptima.
- Limitaciones:
  - Los resultados explican la pervivencia de las empresas, no de las que han muerto.
  - No es posible asegurar que los resultados hayan respondido a unos objetivos estratégicos.

4.15. Métodos de Decisión Multicriterio.

- Consideración de múltiples facetas/herramientas de diagnóstico para la selección de la estrategia a seguir.
  - Criterios estratégicos (matricial...)
  - Criterios económico-financieros (TIR, VAN...)
  - Criterios estructurales (organizativos)
  - Criterios tecnológicos
- Ponderación de cada uno de los factores, y puntuación de cada alternativa considerada.

- Consideración de escenarios.
- La subjetividad es inevitable.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5. ESQUEMA / PRINCIPIOS BÁSICOS.

- Descubrimiento de potenciales de utilidad atractivos
  - Externos: mercado, imagen, cooperación, adquisiciones, medio ambiente, etc.
  - Internos: costes, know-how, localización, sinergias, organización, etc.
  - Análisis del ciclo de vida del potencial
- Consecución de una posición estratégica de resultados (PER)
  - Desarrollar las capacidades necesarias (PER) para poder abordar eficientemente el potencial de utilidad, con el fin de obtener durante largo tiempo unos resultados superiores a la media.
  - Las PER definen las líneas directrices de una empresa
  - Asignación de recursos (management), concentración de fuerzas.

5.1. Condiciones Adicionales.

- Abierto a la multiplicación (procesos, plantas, etc.)
- Con efectos rápidos en la mejora de la utilidad
- Han de influir sobre la motivación
- Utilización armónica de las sinergias
- Aprovechamiento de las “Ventajas estratégicas” (factor tiempo)
- Ponderación de los riesgos (innovación, ventas, costes, financiación, etc.)
- Diferenciación, eficiencia y timing son las dimensiones claves

5.2. Competitividad.

- Capacidad de la empresa de competir en su sector actual o potencial (posición relativa frente a competidores), logrando resultados mejores que la media del sector.
- Se pueden distinguir tres niveles de competencia:
  - Sectorial
  - Internacional
  - De excelencia
- La eficiencia de la empresa es una expresión de su competitividad.

Eficiencia global = (Eficiencia estratégica x Eficiencia operativa)

5.3. Competitividad y Competencias Clave.

La *Core Competence* (C.K. Pralahad y Gary Hammel) modula y precede al análisis y la búsqueda de la *Competitive Advantage* (M. Porter).

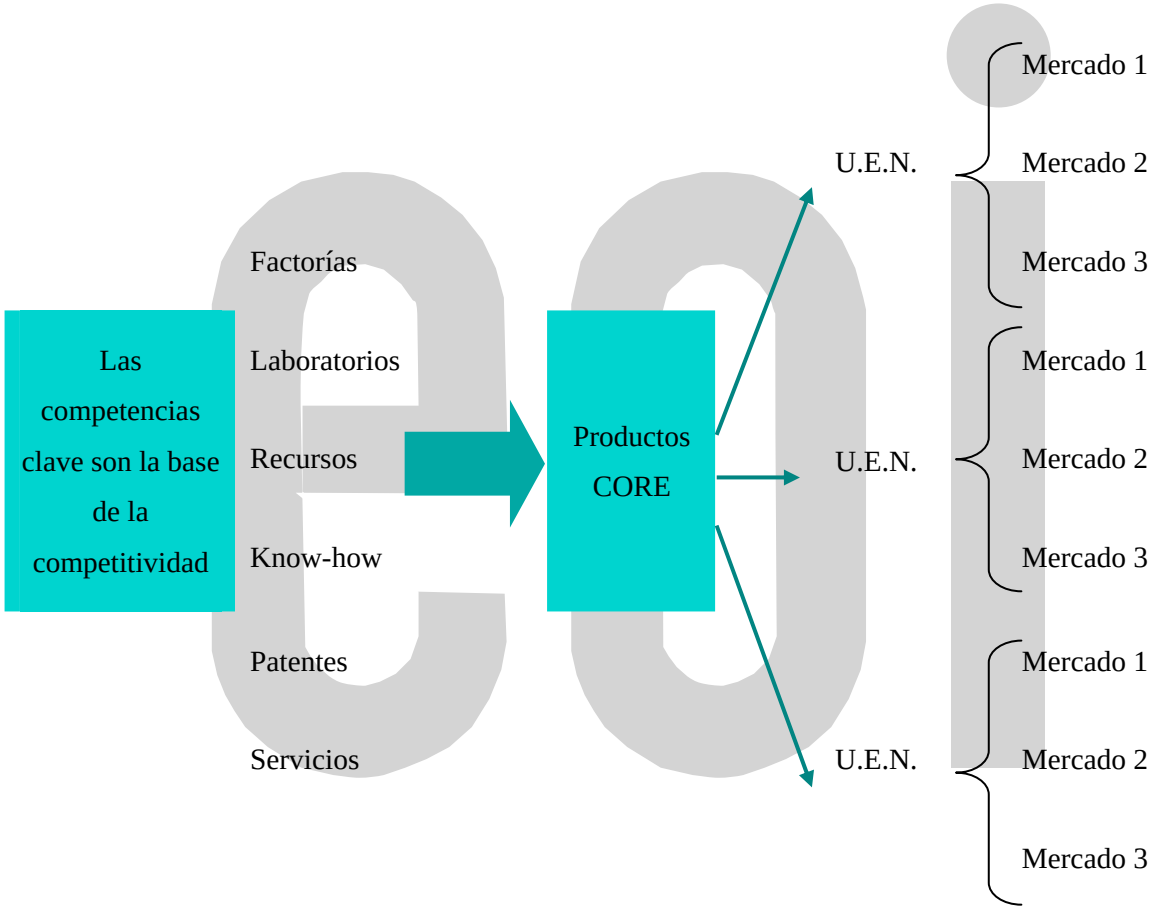
- Porter (1980)
  - Entender las cinco fuerzas competitivas para conocer el potencial de beneficio futuro, eligiendo bien el sector de actuación.
  - Desarrollar competencias únicas también es muy bueno, y puede ser mejor, si se hace con enfoque estratégico y optimización de la gestión y de la operación de la empresa.
- Pralahad Hamel (1985-04)
  - Empresas USA y europeas comenzaron a:
    - Tomar decisiones de entrar y salir de negocios movidas por el valor de las acciones (beneficios a corto) y

- Gestionar la cartera de productos, con el resultado de:

¡Declive de su competitividad!

5.4. Competencias Clave.

Core Competence es el conjunto de know-how y tecnologías que permiten que la empresa ofrezca algo único a sus clientes.



- Arquitectura estratégica:
  - Identificar y comenzar a aprender hoy, para tener éxito mañana.
  - Entender mejor y antes que la competencia cuáles serán los mercados futuros y los skills necesarios para dominarlos.

5.5. Fuerzas de Coste / Eficiencia.

- De la Capacidad
- Enlaces o eslabones entre las actividades
- Grado de integración de la empresa
- Localización de las diferentes unidades productivas/comerciales
- Política de gestión

5.6. Fuerzas de la Diferenciación.

- Políticas de elección y tendencias de consumo
- Aprendizaje o curva de experiencia
- Estacionalidad
- Localización de la empresa
- Flexibilidad productiva
- Factores institucionales

5.7. La Información como Fuente de Ventajas.

- Sobre la DEE:
  - Monitorización interna y/o externa
  - Desarrollo y evaluación de estrategias
- Sobre la Cadena del Valor:
  - Avanza más que la tecnología del proceso
  - Se extiende a toda la cadena
  - Incrementa la capacidad de la empresa

- Crea inter-relaciones

- Sobre el Producto:
  - Más información en el producto
  - Más productos que emplean información

5.8. El Tiempo como Fuente de Ventajas.

- En las compras:
  - (Material Requirement Plan)
  - Just in Time
- En las operaciones:
  - Curva de Experiencia
  - Coordinación general de las actividades
- En las ventas:
  - Turbomarketing
- En General:
  - Velocidad de respuesta a las variaciones del entorno

5.9. Formulación de la Estrategia.

- Objetivo:

  Elaborar un documento lo más conciso y claro posible, que contenga los enunciados más importantes sobre la futura orientación de la empresa (estrategia básica).

  - Posicionamiento básico (estrategia básica)
  - Enunciado claro de las PER (orientación eficiencia / diferenciación / tiempo

- Actividades / procesos a ser multiplicados
- Prioridad en las actuaciones y en los mercados
- Implicaciones en las áreas funcionales
- Medidas / actuaciones respecto al factor tiempo

6. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

6.1. Liderazgo General en Costes.

- Producción grandes series
- Control exhaustivo indirectos, I + D, comercialización...
- Cumplimiento con mínimos de calidad y servicio
- Requiere alta cuota y acceso a materias primas

Riesgos

Cambio tecnológico, diferencias en aprendizaje, inflación

6.2. Diferenciación.

- Percepción por parte del mercado
- Múltiples formas: diseño, tecnología, servicio, imagen
- Aislamiento contra competidores
- Exclusividad incompatible con alta cuota y bajo coste

Riesgos

El coste elevado puede anular fidelidad, sofisticación clientes, imitación por competidores.

6.3. Enfoque o Alta Segmentación.

- Concentración en un segmento
- Intentar servir perfectamente un objetivo particular

- Búsqueda de segmentos poco vulnerables
- Atención extrema a posibles cambios
- Trueque rentabilidad / volumen de ventas / coste

Riesgos El coste elevado podría anular ventajas, aparición de subsegmentos

6.4. Posicionamiento en la Mitad.

- La empresa puede no dirigirse en ninguna dirección.
- La posición es, en teoría, peligrosa.
- Depende mucho de la estructura del sector.
- Renuncia a grandes márgenes y grandes clientes.
- Salir del posicionamiento en el medio cuesta tiempo y dinero.

6.5. Modalidades de Crecimiento.

- Crecimiento Cero
  - Control vocacional del desarrollo de la empresa
- Crecimiento Interno
  - Desarrollo de Productos y/o Mercados:
  - Nueva capacidad (inversiones)
  - Ciclo de maduración recursos
  - Puro o diversificado
- Crecimiento Externo

- Adquisición y/o control de empresas:
- No - inversión nueva
- No - crecimiento sectorial
- Maximización efectos sinergias

6.6. Comparación Modalidades de Crecimiento.

	EXTERNO	INTERNO
VENTAJAS	Disponibilidad inmediata Crecimiento rápido Explotación sinergias	Adquisición tecnología Optimización industrial / localización Optimización gestión
INCONVENIENTES	Resistencia / problema humano Tecnología /productos maduros Dificultades jurídicas	Periodo de maduración Financiación del crecimiento Respuesta de competidores

6.7. Integración de Sociedades.

- Absorción simple
  - Compra de patrimonio
- Fusión pura
  - Aportación total patrimonios y nueva personalidad jurídica
- Fusión con aportación parcial de activo (a otra o a una nueva)
- Participación en sociedades

- Asociación de empresas
  - Para fines determinados

6.8. Crecimiento por Integración (a base de controlar actividades en el sector).

- Estrategia de integración hacia el origen
  - Para proteger aprovisionamiento
- Estrategia de integración hacia el consumidor
  - Para proteger distribución (franquicias, exclusividades...)
- Estrategia de integración horizontal
  - Absorber o controlar competidores

6.9. Causas de la Diversificación.

- La empresa no puede alcanzar sus objetivos con la actividad actual.
- Los excedentes financieros superan los recursos exigidos por una estrategia de expansión.
- La rentabilidad esperada de las oportunidades de diversificación supera a la esperada de las oportunidades de expansión.
- La información económica disponible no permite elegir entre estrategias de expansión y diversificación.

6.10. Ventajas de la Diversificación.

- La diversificación aumenta las expectativas de beneficio, y asegura el desarrollo de la empresa, aprovechando sinergias.

- Se puede efectuar estudios de dispersión de riesgos según el portafolio de productos.
- La estrategia se divide en estrategias parciales
- Se pueden aprovechar los efectos sinérgicos en desarrollos horizontales, verticales o concéntricos

6.11. Riesgos de la Diversificación.

- Riesgos directos asociados al cambio de actividad:
  - Económicos (entorno)
  - Comerciales (competencia)
  - Tecnológicos (innovación)
  - Financieros (cash-flow)
  - Organizativos (estructura)
- Fuentes adicionales de riesgo:
  - Sectores menos conocidos,
  - Capacidad financiera para abordar más mercados,
  - Capacidad de planificación y control
- Puede debilitar la posición estratégica de la empresa.

6.12. Clase de Diversificación.

- Desarrollo horizontal
  - Productos nuevos con tecnologías similares
  - Mercado en crecimiento. Selectiva / Masa Crítica

- Desarrollo vertical
  - Controlar todo el proceso económico
  - Adelante / Atrás
- Diversificación concéntrica
  - De “proximidad”. Explotación del know-how, experiencia, distribución, etc.
- Diversificación total
  - Contraria a la especialización. Poco utilizada

6.13. Reestructuración.

- Proceso difícil, doloroso, excepcional, pero desafortunadamente necesario.
- Actuaciones sobre toda o parte de la cadena del valor (horizontal/vertical).
- Diferente nivel de complicación para empresas concentradas/diversificadas.
- Reducción efectiva de la capacidad industrial.

6.14. Consideraciones sobre la Reestructuración.

- Afecta a toda la empresa (diagnóstico interno y externo de la empresa y el entorno).
- Reestructuración social/industrial/financiera.
- Especificación de plazos.
- Nueva estructura organizativa.

7. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA.

7.1. Introducción.

- Los directivos determinan el futuro deseable para su empresa...
  - diseño estructura organizativa
  - Dirección de los recursos humanos
  - orientación de las operaciones

  ... Para producir bienes/servicios para la comunidad, a la vez que se produce un valor añadido suficiente.
- Los objetivos no siempre se alcanzan, a pesar de la buena voluntad.

7.2. El Director General.

- Cualquier persona que controle en la organización acciones clave, o establezca doctrina, puede ser considerado como un estratega.
- A su vez, "el estratega" puede ser un conjunto de personas.
- En la mayoría de los casos, el Director General es el estratega.
- Practican el arte de "inventar sobre la marcha", intentando "evitar políticas de camisa de fuerza", y se concentran en pocos aspectos significativos.
- Son los creadores de la estrategia, y son pieza fundamental de la institucionalización de la estrategia. infunden valor a la organización, e inciden en la cultura de empresa.

7.3. Desarrollo de Impulsos Estratégicos.

- No sólo redefinición de funciones. Utilización de recursos que no se utilizan adecuadamente.
  - Autofortalecimiento del PER, y multiplicación (capacidades en el sentido del PER: multiplicación de potenciales).
  - Impulso a través del efecto focal (ocupación intensiva en el PER y asignación de recursos necesarios).
- En empresas pioneras (o en crecimiento), domina el primer factor.
- En empresas maduras (o en recesión), domina el segundo factor.

7.4. Dimensiones de la Implantación Estratégica (I).

Medidas directas para implantar la estrategia:

- Planes de acción y proyectos
  - Discrepancia entre lo que es y lo que debe ser.
  - Ponderación discrepancias.
  - Desarrollo calendario ejecución.
  - Desarrollo de planes parciales de acción (hitos/responsabilidades).
- Planificación y presupuesto
  - Asegurar el diseño de las PER.
  - Garantizar una mayor utilidad (free cash-flow).
  - Horizonte variable, encuadre del presupuesto anual.

7.5. Dimensiones de la Implantación de la Estrategia (II).

Medidas directas para implantar la estrategia (cont.):

- Sistemas de management y toma de decisiones
    - Sistemas de retribución y de incentivos, orientados a la estrategia, flexibles, creativos.
    - Dirección por objetivos.
    - Sistemas logísticos (coordinación).
    - Sistemas de producción/calidad.
- Organización (necesidad de cambio, evolucionista o radical, flexible)
- Sistemas informáticos que garanticen rapidez y fiabilidad en el manejo de la información externa/interna.

7.6. Dimensiones de la Implantación Estratégica (III)

Medidas indirectas (de aplicación complementaria):

- Información al personal sobre las nuevas estrategias, para que se identifique con ellas.
    - Canales formales/informales.
    - Verbal/escrita.
    - Aprovechamiento de eventos.
    - Adaptación de la identidad corporativa (externa/interna).
    - Artículos y orientaciones en la revista de la empresa.
    - Memoria anual.

- Formación, esencial para poder deducir directrices concretas. Concordancia entre los potenciales/capacidades del departamento y los PER de la empresa.
    - Adaptación de la DEE a nivel departamental.
    - Las posiciones estratégicas definen el aspecto de la formación.

7.7. Dimensiones de la Implantación Estratégica (IV).

Medidas indirectas (de aplicación complementaria):

- Cultura Empresarial (es básico una estrategia que se adecue a la cultura, o encontrar una adaptación precisa de la cultura).

  No es fácil influir en creencias, normas y valores.

    - Actuaciones simbólicas
    - Ceremonias
    - Historias, anécdotas
    - Sesiones de trabajo
    - Incorporación y promoción de directivos

7.8. Dimensiones de la Implantación Estratégica (V).

La utilización del tiempo:

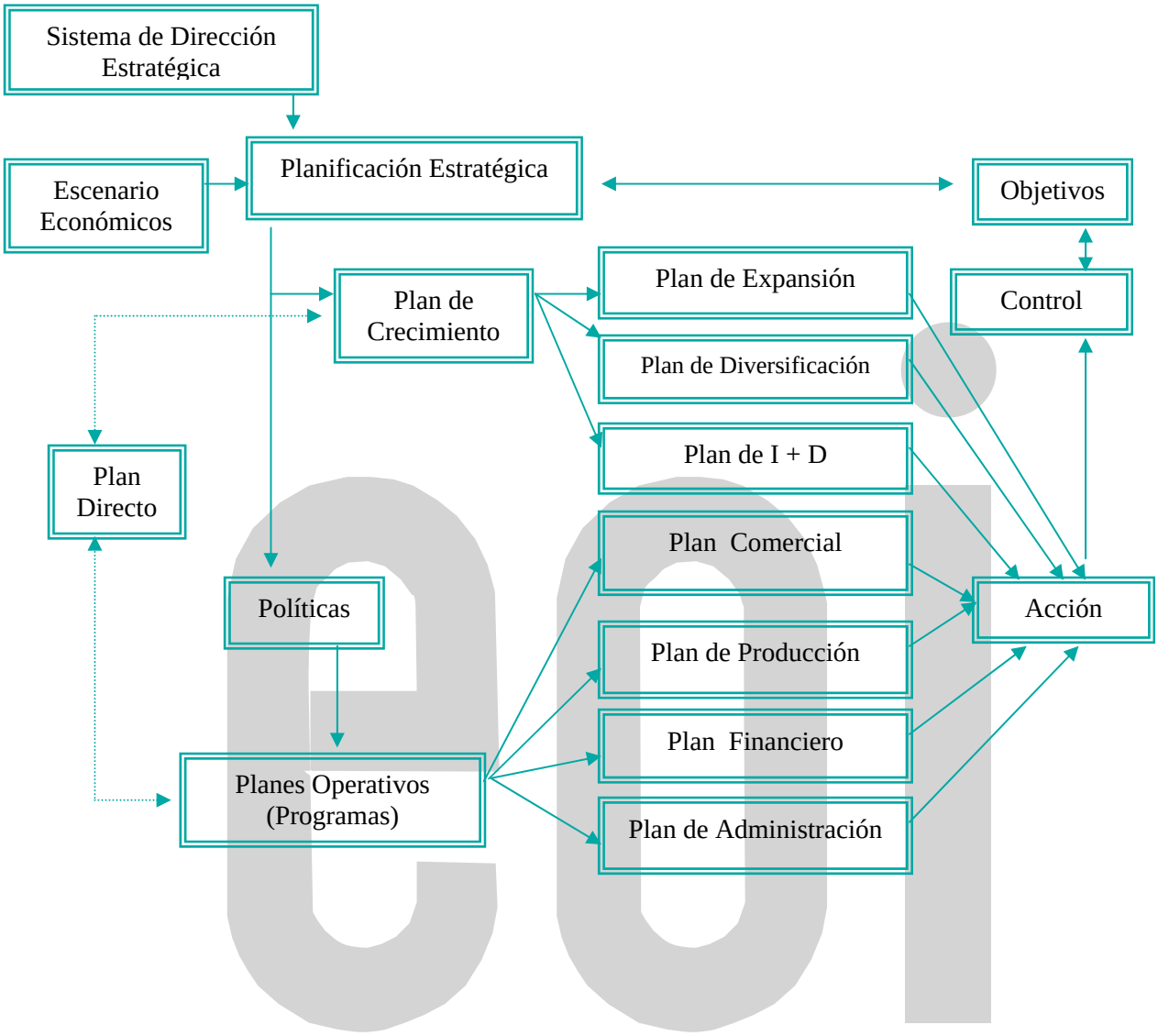
- Las ventanas estratégicas están abiertas sólo durante un periodo de tiempo limitado.
- Hay que lograr posiciones estratégicas antes que el competidor.
- Las acciones /cambios han de ser rápidos
    - Iniciación y supervisión de proyectos
    - Fomento intensivo de la flexibilidad

- Creación de un clima de éxito
- Gestión de las sinergias empresariales
- Análisis de valor del factor tiempo (tiempo vs. Coste)

7.9. Proceso del Plan Estratégico.

- Determinación de lo que la empresa debe ser.
- Determinación de los objetivos corporativos para el año(s).
- Determinación de los negocios en que se quiere competir.
- Determinación de la estrategia competitiva de cada negocio.
- Determinación de las grandes acciones estratégicas.
- Determinación de las metas funcionales de cada negocio.
- Consolidación y re-evaluación de las metas estratégicas de todos los negocios.
- Elaboración de planes detallados.
- Consolidación presupuestaria de todos los planes.

7.10. Plan Estratégico.



7.11. Enfoques del Proceso de Planificación.

- Planificación Inactiva: planes a partir del pasado.
- Planificación Activa: perpetuar la situación, previendo cambios futuros.
- Planificación Preactiva: basada en criterios de optimización.
- Planificación interactiva (Proactiva), DEE: Explorador-creativo.

7.12. Evolución Organizativa.

Las decisiones estratégicas sobre

- Financiación, dividendos, personal… → No inciden en la estructura
- Ventas, comercialización, productos → Si inciden en la estructura

ETAPAS	EMPRESA	ESTRATEGIA	TIPO ESTRUCTURA	CARACTERÍSTICAS
1ª	Pequeña	Muy pocos productos Una tecnología Un mercado	No hay	Creatividad
2ª	Mediana	Igual que la pequeña pero de mayor volumen	Funcional	Homogeneidad de las tareas
3ª	Grande	Igual que la mediana pero de mayor volumen	Funcional, con descentralización Relaciones funcionales	Doble línea de mando
4ª	Grande y Diversificada	Variedad de productos Variedad de tecnología Variedad de mercados Variedad de canales	Mixta Por productos Por divisiones Matricial	Toma colectiva de decisiones

7.13. Filosofía del Control Estratégico.

- Debe ser un instrumento de información, para poder implantar la D.E.E.
- Base del cálculo económico (global y producto), y de la toma de decisiones.
- Debe contribuir a crear una unidad doctrinal.
- Instrumento significativo de coordinación.
- Integrador de los elementos clave: cliente, competencia y empresa en la dimensión empresarial.

7.14. Utilidad del Control Estratégico (I).

- Evaluación de la eficacia del plan estratégico.
    - Variables objetivo
    - Sistema de medición de resultados
    - Procedimiento de acciones correctoras
- Identificación de resultados a nivel U.E.N.
    - En función de variables objetivo comparación relativa

7.15. Utilidad del Control Estratégico (II).

- Determinación de la calidad de la gestión
    - Nivel planificación
    - Medidas preventivas
    - Medidas de adaptación de la estrategia
- Formulación de un sistema de información (Bis)
    - Factores de influencia internos/externos

- Frecuencia de impactos/efectos/tiempos de espera
- Responsabilidades directivas

▪ Observar la adecuación estructura-estrategia