

Aprendizaje Estratégico

Programa de Desarrollo Profesional

Año de realización: 2011

PROFESOR
Javier Ruiz de Ojeda

Introducción a la Estrategia

Introducción a la Estrategia



Índice

- 1) Estrategia de Empresa
- 2) Entorno
- 3) Análisis Competitivo
- 4) Alternativas Estratégicas
- 5) Herramientas
- 6) Plan

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Estrategia



1.- Estrategia de Empresa

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Estrategia

LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

EOI Escuela de Organización Industrial

ESTRATEGIA DE EMPRESA:

Forma en que la empresa, reaccionando frente a su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos.

Estrategia:

- “Arte del General”
- Habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema de gobierno.

➡ Acciones Defensivas u Ofensivas para crear una posición defendible.

➡ Creación de Valores sostenibles para el cliente, mejores que los de la competencia.

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Estrategia de EMPRESA y Estrategia de MARKETING

LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

EOI Escuela de Organización Industrial

MÁS DE LA MITAD 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

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Estrategia: Necesidad

LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

EOI Escuela de Organización Industrial

Problema Estratégico

- Entorno
- Empresa, Sector

Dirección Estratégica

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

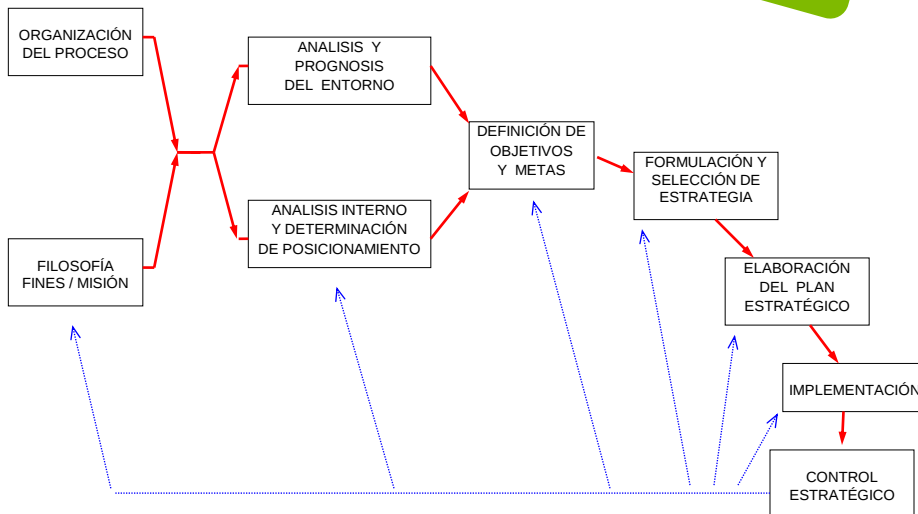
www.eoi.es



Dirección Estratégica de la Empresa

LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

EOI Escuela de Organización Industrial



PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es

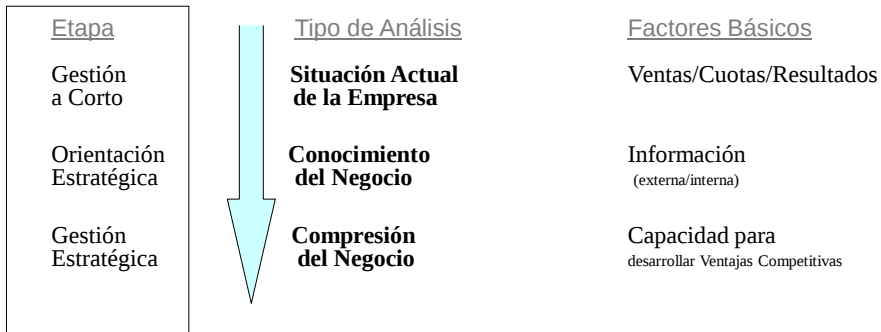


Comprensión del Negocio

LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

EOI Escuela de Organización Industrial

ETAPAS



PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Estrategia

EOI Escuela de Organización Industrial

2.- Entorno

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Definición de Entorno

ENTORNO

EOI Escuela de Organización Industrial

➡ Conjunto de condiciones sociales, culturales, políticas y económicas que influyen en la vida de un individuo u organización.

➡ A nivel empresa, podemos distinguir, con importancia similar:

➤ **ENTORNO GENERAL:** Político
Social
Económico
Tecnológico

➤ **ENTORNO PRÓXIMO:** Competidores
Clientes
Proveedores
Amenaza Sustitutivos
Nuevos Entrantes

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Programa de Análisis del Entorno

ENTORNO

EOI Escuela de Organización Industrial

Extremos: Estable < ----- > Turbulento

➡ 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.

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Previsiones del Entorno

ENTORNO



Difíciles, pero absolutamente imprescindibles.



Algunas formas (aisladas o en combinación):

- **DELPHI**
- ***Brainstorming***
- **Análisis Impacto – Tendencia**
- ***Market Assessment Scenarios***



Construcción de Escenarios.

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Previsiones del Entorno (2)

ENTORNO



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 u otro país, marcando diferencias que pueden ser decisivas.

- 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.

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es

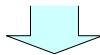


3.- Analisis Competitivo

Competencia en el Sector

ANALISIS COMPETITIVO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

- 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.

Nuevos Competidores

ANÁLISIS COMPETITIVO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

EOI Escuela de Organización Industrial

⊗ 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

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Rivalidad de Competidores Existentes

ANÁLISIS COMPETITIVO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

EOI Escuela de Organización Industrial

➤ 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)

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Presión de los Productos Sustitutivos

ANÁLISIS COMPETITIVO Y VENTAJAS COMPETITIVAS



- 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.

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Poder Negociador de los Compradores

ANÁLISIS COMPETITIVO Y VENTAJAS COMPETITIVAS



- 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

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Poder Negociador de los Proveedores

ANÁLISIS COMPETITIVO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

EOI Escuela de Organización Industrial

- 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

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Análisis Sectorial

ANÁLISIS COMPETITIVO

EOI Escuela de Organización Industrial

- El Análisis Sectorial en la empresa es un paso previo básico a la toma de decisiones estratégicas, que como tal, afectarán al desarrollo y supervivencia en el largo plazo.
- Muchas de estas decisiones, además, tienen implicaciones de sostenibilidad, necesaria para ser competitivos:
 - Entrada en un nuevo negocio
 - Entrada en un nuevo país
 - Lanzamiento de nuevos productos
 - Re-posicionamiento ante los clientes
 - Fusiones o Adquisiciones

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Sector Industrial

ANALISIS COMPETITIVO



- ✓ **Ámbito**
- ✓ **¿Qué somos y qué lugar ocupamos?**
- ✓ **Modelos de comportamiento**
- ✓ **Fases del Desarrollo Empresarial - IDE**
- ✓ **Fases del Desarrollo del Entorno y del Cliente.**
 - Ciclo de Vida
 - IDH

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Análisis Competitivo / Perfil Estratégico

ANALISIS COMPETITIVO



Técnica de diagnóstico elemental para determinar la posición relativa de la empresa.

- ↳ Determinación de factores críticos (de éxito)
- ↳ Valoración respecto a los factores determinados
- ↳ Comparación competencia y líder
- ↳ Representación gráfica (perfil estratégico)
- ↳ Evolución temporal



Necesidad de ser imparcial, tanto en la valoración interna como en la externa (*input* entorno/mercado imprescindible).

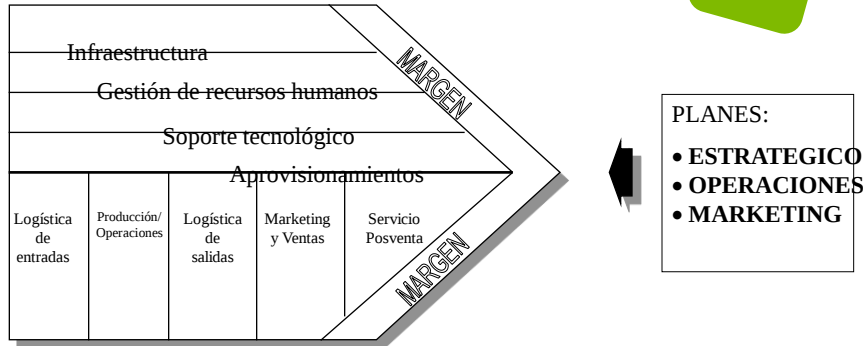
PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Cadena del Valor

ANÁLISIS COMPETITIVO



PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



La INFORMACIÓN como Fuente de Ventajas

ANÁLISIS COMPETITIVO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

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

EL TIEMPO como FUENTE de VENTAJAS

- En las **Compras**: (Material Requirement Plan, Just in Time)
- En las **Operaciones**: (Curva de Experiencia, coordinación de actividades)
- En las **Ventas**: (Turbomarketing)
- En **General**: (Velocidad de respuesta a las variaciones del entorno)

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es

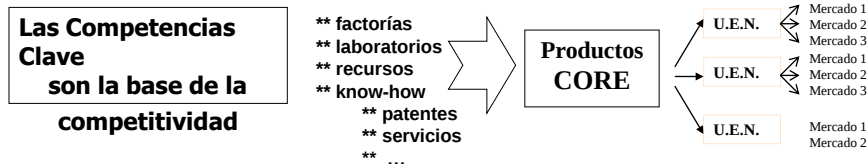


Competencias Clave

ANÁLISIS COMPETITIVO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

EOI Escuela de Organización Industrial

- **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 cuales serán los mercados futuros y los *skills* necesarios para dominarlos.

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



La Actitud frente a la Competencia

ANÁLISIS COMPETITIVO

EOI Escuela de Organización Industrial

- ⇒ A nivel estratégico, la unidad básica de análisis es el segmento / grupo estratégico.
- ⇒ La globalización lleva a una lógica mundial de alianzas estratégicas (verticales / horizontales)
- ⇒ La alianza está siempre en el repertorio del estratega. Contratos a largo plazo con suministradores (Subcontrataciones competitivas, a riesgo...) Cooperativas de exportación, Joint Ventures, Alianzas...

¿ Competition / Collaboration / Coopetition ?

La Sostenibilidad como Ventaja Competitiva

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

28

www.eoi.es



Corolario del Análisis Estratégico

ANÁLISIS COMPETITIVO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

EOI Escuela de Organización Industrial

➤ 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.

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Estrategia

EOI Escuela de Organización Industrial

4.- Alternativas Estratégicas

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



ESTRATEGIAS de CRECIMIENTO según Objetivo

COHERENCIA		TIPO DE RESULTADO BUSCADO	
		VALOR ECONÓMICO	
OBJETIVO BUSCADO	OFENSIVO	EXTENSIÓN	DESPLIEGUE
	DEFENSIVO	RELEVO	REPLIEGUE

La Actitud frente a la Competencia

- ⇒ A nivel estratégico, la unidad básica de análisis es el segmento / grupo estratégico.
- ⇒ *Competition + Collaboration = Coopetition*
- ⇒ La globalización lleva a una lógica mundial de alianzas estratégicas (verticales / horizontales)
- ⇒ La alianza está siempre en el repertorio del estratega

Estrategias Competitivas

ANÁLISIS DE CARTERAS

Recomendaciones Estratégicas: según el posicionamiento (hay que precisar y traducirlas en objetivos más explícitos)

1. **Identificar la naturaleza de la "ventaja competitiva defendible":**
 - dimensión productividad (precio / coste)
 - dimensión poder de mercado (ventaja en el precio de venta máximo)
2. **Decidir la estrategia básica frente a la competencia :**

		VENTAJA COMPETITIVA	
		CARÁCTER ÚNICO DEL PRODUCTO, PERCIBIDO POR EL MERCADO	COSTES BAJOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO	TODO EL SECTOR O EL SECTOR	Diferenciación	Líder Costes
	SEGMENTO CONCRETO	Concentración o Enfoque	

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



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

Clases:

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

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



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.**
- ⇒ ***Shrink fast, but shrink smart!***

Estrategia

5.- Herramientas

Análisis Previo

- ¿ Es Verdad ?
- ¿Cuál es el Objetivo General Estratégico de la UEN?
- ¿ Van bien ?
- ¿ Son Gorilas ?
- ¿ En qué fase están ?
- ¿ Tienen Buen Producto ?
- ¿ Cuáles son sus Competencias Clave ?
- ¿ Hay que redefinir el Objetivo General ?
- ¿ Qué pauta estratégica seguir?
 - ✓ ¿cliente nuevo?
 - ✓ ¿producto nuevo? ¿extensión?
 - ✓ ¿país nuevo?
 - ✓ ¿empresa nueva?

Análisis SWOT (DAFO) y otros A. Matriciales



Las conclusiones nos permitirán reflexionar sobre la realidad del negocio y de los aspectos a reforzar en el Plan

Análisis DAFO (SWOT)

	O1.-Mercado de la UE	O2.-Crecimiento Económ.	O3.-Nuevas líneas de prod.	A1.-New Ind Countries	A2.-Materiales Sustitut	A3.-Competitividad de la UE	A4.-Competitividad ROW
F1.-Instalaciones Modernas	+2	0	+2	+2	+1	+1	+2
F2.-Posición en el Merc. 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 de Producción	-2	0	-1	-1	-1	-1	-2
D4.-Aspectos Sindicales y Sociales	-2	-1	0	-1	-1	-1	0
TOTAL	-5	+1	+2	+1	-3	-3	-2

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



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

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



6.- Plan

Proceso

PLAN ESTRATEGICO

- **Determinar las acciones del Plan para conseguir los objetivos.**
- **Detallar cada acción por área de negocio y línea de producto, asignando responsables y recursos.**
- **Establecer un Plan de Acción concreto y su Presupuesto asociado.**
- **Establecer los medios de auditoria y control necesarios.**

Plan: 1.- Conclusiones del Análisis

PLAN ESTRATEGICO



✓ Según las prioridades del negocio

- Ventas-penetración-Cuota Relativa
- Rentabilidad

✓ Destacando los principales problemas a resolver

- Por área de negocio/productos
- Por aspectos funcionales

✓ Poniendo de relieve las fortalezas y oportunidades en los que basar la estrategia

- Extraer los aspectos diferenciales positivos frente al cliente y a la competencia

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



Plan: 2 - Objetivos del Plan



✓ Elaborar la previsión de ventas (unidades físicas y económicas), por segmento.

✓ Establecer objetivos del negocio

- En Cuota de Mercado, en Cuota Relativa (%)
- En Rentabilidad y Ventas
- En Competitividad

✓ Establecer los objetivos para cada producto y para cada línea de negocio

- de Rentabilidad
- de Producto
- de Comunicación
- de Precio
- de Distribución

PDP / Javier Ruiz de Ojeda

www.eoi.es



3.- Plan Estratégico

