



## **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

Metodología que tiene por objeto buscar la estrategia con más probabilidad de éxito para conseguir el objetivo de la organización, teniendo en cuenta la complejidad del ámbito en el que ésta desarrolla su actividad y los múltiples factores que influyen.

### **Determinación de las unidades de negocio y definición del sector**

Hay que establecer las unidades de negocio en función de ciertas variables como los servicios que presta y/o los productos que fabrica la empresa, los segmentos a los que se dirige y su ámbito de actuación a nivel geográfico.

También es necesario definir, con la mayor concreción posible, el sector que se desea estudiar en función de las variables utilizadas para determinación de las unidades de negocio y de la competencia.

### **Análisis estratégico**

Estudia los factores que condicionan el éxito de las empresas. Debe tenerse en cuenta que esos factores no siempre son los mismos, cambian con el tiempo.

Hay que conocer el valor de los factores en el tiempo, las tendencias. Para ello hay que establecer una serie de variables o indicadores, que sirvan para medir esos factores.

- **Análisis del entorno**

Tiene en cuenta aspectos externos a la empresa y que ésta no controla

- **General**

Factores que afectan de forma general a todos los sectores económicos

- **Específico**

Factores que afectan de una forma más específica a determinados sectores

<b>FACTORES</b>			
Sociales	Económicos	Tecnológicos	Político-legales



- **Análisis interno**

- **Recursos**

- **Tangibles**

- Financieros
      - Físicos
      - Tecnológicos

- **Intangibles**

- **Capital intelectual**

- **Capital humano**

Conocimiento explícito o tácito útil para la empresa que poseen sus personas y equipos, así como su capacidad para aprender

- Satisfacción del personal
          - Tipología del personal
          - Competencias de las personas
          - Liderazgo
          - Trabajo en equipo
          - Estabilidad
          - Mejora de las capacidades y habilidades de las personas
          - Fomento de la capacidad de innovación de personas y equipos

- **Capital estructural**

Conocimientos latentes en personas y equipos que la empresa aprovecha

- Cultura organizativa
          - Filosofía de negocio
          - Procesos de reflexión estratégica



- Estructura de la organización
  - Propiedad intelectual
  - Tecnología de proceso
  - Tecnología de producto
  - Procesos de apoyo
  - Procesos de captación de conocimientos
  - Mecanismos de transmisión y comunicación
  - Tecnología de la información
  - Procesos de innovación
- **Capital relacional**
- Valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones con el exterior
- Base de clientes relevantes
  - Lealtad de los clientes
  - Intensidad de la relación con clientes
  - Procesos de servicio y apoyo al cliente
  - Cercanía al mercado
  - Notoriedad de marcas
  - Reputación/nombre de la empresa
  - Alianzas estratégicas
  - Interrelación con proveedores
  - Interrelación con otros agentes
  - Capacidad de mejora/recreación de la base de clientes



○ **Cadena de formación de valor**

Conjunto de actividades interdependientes que realiza en la empresa para transformar el producto o prestar el servicio y que incrementan el valor

▪ **Actividades principales o primarias**

Contribuyen directamente en la formación de valor, desde que entra el producto a la empresa hasta que llega a los clientes y el servicio post-venta

- Logística interna
- Operaciones de transformación del producto
- Logística externa
- Mercadotecnia y ventas
- Servicio post-venta.

▪ **Actividades de apoyo o secundarias**

Ayudan a realizar las actividades principales

- Infraestructura de la empresa
- Administración de los recursos humanos
- Desarrollo tecnológico
- Abastecimiento de materias primas

▪ **Trazabilidad de la cadena de formación de valor**

Hay que saber el orden de producción para analizar:

- Cada una de las actividades y su coste
- La forma en la que se conectan unas actividades con otras
- Las diferentes cadenas de formación de valor que puede tener la empresa para obtener sinergias en las actividades de formación de valor comunes
- La relación de las actividades de formación de valor de la empresa con las cadenas de formación de valor de proveedores y clientes



## Análisis de los escenarios

- **Delimitación de los escenarios**

- **Horizonte temporal**

- Durante cuanto tiempo se van a mantener las mismas condiciones para no tener que cambiar de estrategia

- **Ámbito de aplicación**

- Delimitación del sector teniendo en cuenta factores como el producto y la zona geográfica

- **Partes interesadas**

- Expertos con interés sobre las empresas del sector a los que consultar para ver las tendencias

- **Mapa causal**

- Identificación de factores que afectan a las empresas del sector

- ¿Se conocen las tendencias de esos factores?

- Si

- ¿conocemos el signo de los impactos?

- Si

- ¿Es positivo?

- ¿Es negativo?

- No → incertidumbre clave

- No → incertidumbre clave

- **Desarrollo de los escenarios**

- Positivo

- Negativo

- Intermedio



## Fuerzas competitivas

- **Amenazas de entrada de competidores potenciales**
  - **Barreras para el ingreso o entrada**
    - Economías de escala
    - Diferenciación del producto
    - Requisitos de capital
    - Costes de los clientes para cambiar de suministrador
    - Acceso a los canales de distribución
    - Ahorro en el coste de las empresas del sector independientemente de las economías de escala
      - Tecnología patentada
      - Acceso favorable a las materias primas
      - Subvenciones
      - Curva de aprendizaje y de experiencia
    - Política gubernamental
  - **Reacción esperada de los competidores**
    - Que han hecho históricamente
    - Cantidad de recursos de las empresas establecidas
    - Crecimiento del sector (crecimientos lentos implican una reacción más adversa)
- **Rivalidad existente, factores que la incrementan**
  - Gran número de competidores o igualmente equilibrados
  - Crecimiento lento del sector industrial
  - Costes fijos o de almacenamiento elevados
  - Falta de diferenciación o costes cambiantes bajos
  - Incrementos importantes de la capacidad
  - Diversidad de competidores
  - Intereses estratégicos elevados
  - Fuertes barreras de salida



- Activos especializados
  - Costes fijos de salida
  - Sinergias entre los diversos negocios de las empresas
  - Barreras emocionales
  - Restricciones sociales o gubernamentales
- **Poder negociador de los compradores o clientes, factores que lo incrementan**
    - Mayor concentración de los clientes o compra de grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor
    - Las materias primas que compran los clientes representan una fracción importante de sus costes
    - Productos difíciles de diferenciar
    - Costes bajos de los clientes para cambiar de proveedor
    - Baja rentabilidad de las empresas del sector
    - Amenaza real de los clientes de una integración hacia atrás
    - El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos de los clientes
    - Los clientes tienen una información total
  - **Poder negociador de los proveedores o vendedores, factores que lo incrementan**
    - Mayor concentración que las empresas del sector
    - Falta de productos sustitutos para la empresas del sector
    - Que las empresas del sector no sean un cliente importante
    - Que el producto sea importante para las empresas del sector
    - Que los productos estén diferenciados o supongan costes elevados por cambiar de proveedor
    - Amenaza real de los proveedores de una integración hacia adelante
  - **Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos**



## Grupos estratégicos

Conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una estrategia similar

- **Mapa de grupos estratégicos**
  - Representación gráfica de los grupos de un sector en 2 dimensiones
- **¿Cómo diseñar el mapa de grupos estratégicos?**
  - Definición del sector
  - Determinación de las empresas integrantes del sector
  - Factores, variables y escalas que determinarán los ejes
    - Factores que determinan las barreras a la movilidad dentro del sector y que no se muevan juntos
    - Variables que permitan medir los factores en el tiempo
    - Círculos proporcionales al tamaño de las empresas: volumen de ventas, nº de trabajadores, ambos, etc.
  - Valoración de cada variable para cada empresa
  - Representación del valor de las variables en el mapa
- **Utilidades del mapa**
  - Identificar las barreras a la movilidad
  - Identificar los grupos marginales
  - Seguir las direcciones de los grupos estratégicos
  - Análisis de tendencias
  - Predicción de reacciones

## Análisis DAFO

Incluye de una forma resumida las principales conclusiones extraídas del análisis estratégico:

- **Del análisis externo**
  - Amenazas y oportunidades para las empresas del sector
- **Del análisis interno**
  - Fortalezas y debilidades de la propia empresa



## Formulación de la estrategia

- **Estrategias a nivel corporativo**

- **Mantenimiento**

- Seguir haciendo lo mismo para mantenerse

- **Reestructuración**

- Persigue mejorar la rentabilidad de la empresa en su conjunto, disminuyendo el tamaño o modificando los distintos campos de actividad, cambiando su estructura

- **Crecimiento**

- **Expansión**

- Hacer la cadena de formación de valor más grande

- **Diversificación**

- Entrar en negocios distintos

- **Integración vertical**

- Entrar en la cadena de formación de valor anterior o posterior

- Hacia arriba o ascendente (pasando a controlar sus fuentes de suministro)

- Hacia abajo o descendente (asumiendo funciones que acercan a la empresa a sus clientes finales)

- **Diversificación relacionada**

- Negocios afines, en los que se comparten, además de las actividades de dirección y finanzas, otros tipos de producción de valor

- **Diversificación no relacionada**

- Sólo algunas actividades son comunes (dirección y finanzas)



- **Estrategias a nivel competitivo**

- **Liderazgo en costes**

Trabajando sobre la cadena de formación de valor para reducir costes mediante:

- Economías de escala por el incremento del tamaño
- Economías de ámbito o de alcance (sinergias)
- La localización (producir en lugares con menor coste)

- **Diferenciación**

Lograr una ventaja competitiva al crear un producto percibido por los clientes como exclusivo

**Modos de llevar a cabo la estrategia**

- **Crecimiento interno**

Basado en el desarrollo de competencias y recursos de la empresa

- **Crecimiento externo**

Mediante fusiones o adquisiciones

- **Cooperación**

Compartiendo con otras empresas parte de sus capacidades y/o recursos con objeto de incrementar ventajas competitivas