

INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (II)

Economía Ganadera: Análisis Estratégico



RESUMEN

■ PARTE I.- INTRODUCCION

- ▶ 1.- INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

■ PARTE II.- ANÁLISIS ESTRATEGICO

- ▶ 2.- MISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
- ▶ 3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL
- ▶ 4.- ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: Modelo 5 Fuerzas Competitivas de Porter
- ▶ 5.- ANÁLISIS INTERNO: Recursos y capacidades; Cadena de Valor Añadido; Funcional; Análisis de la Cartera de Productos; Análisis del Perfil Estratégico
- ▶ 6.- LA MATRIZ DAFO

■ PARTE III.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

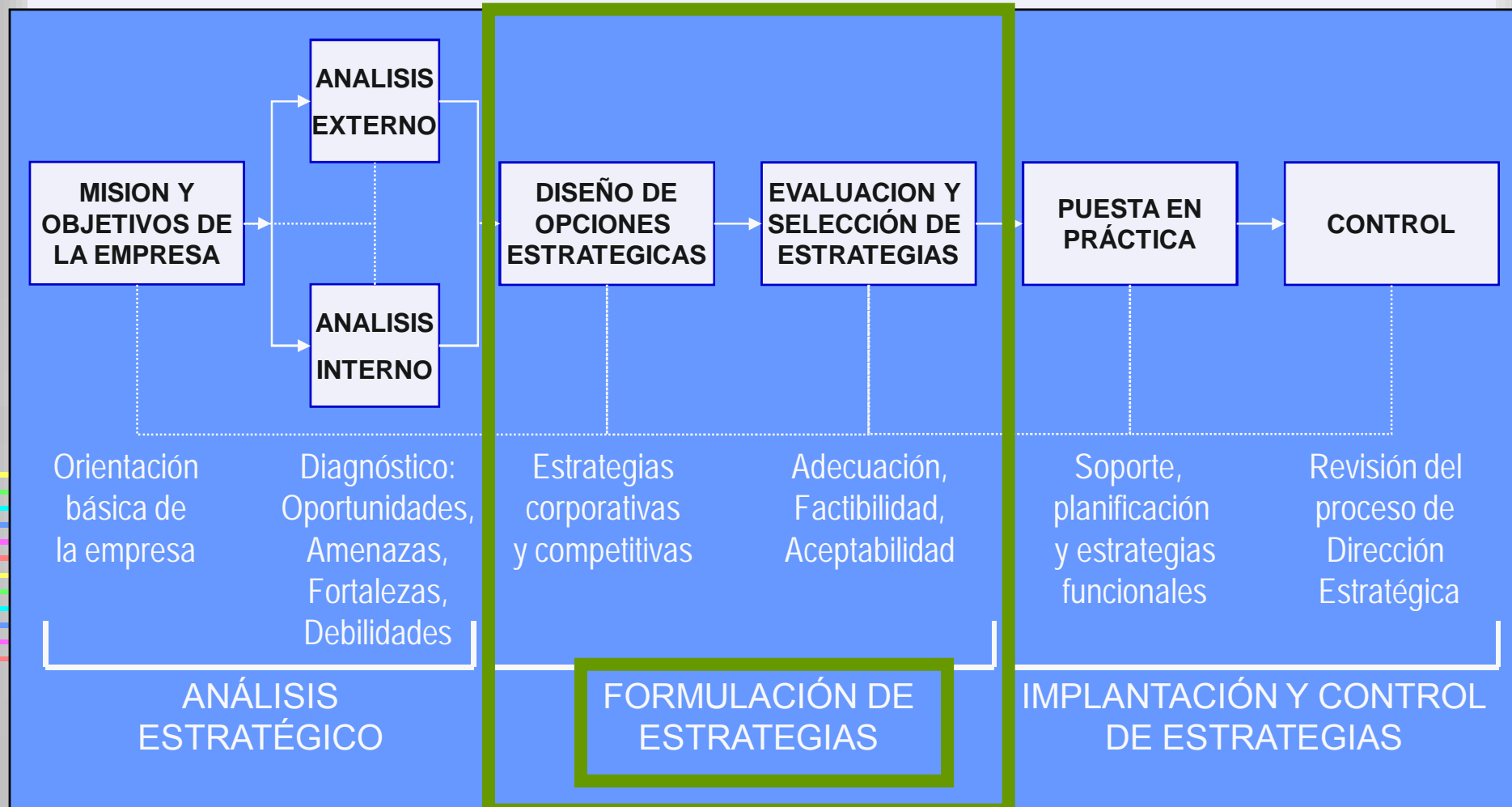
- ▶ 7.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
- ▶ 8.- OPCIONES ESTRATÉGICAS: LAS DIRECCIONES DEL DESARROLLO
- ▶ 9.- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
- ▶ 10.- LOS MÉTODOS DE DESARROLLO
- ▶ 11.- EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

■ PARTE IV.- IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

- ▶ 12.- IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS
- ▶ 13.- CONTROL DE ESTRATEGIAS

PARTE III.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada bloque
- Es necesaria una constante realimentación de información



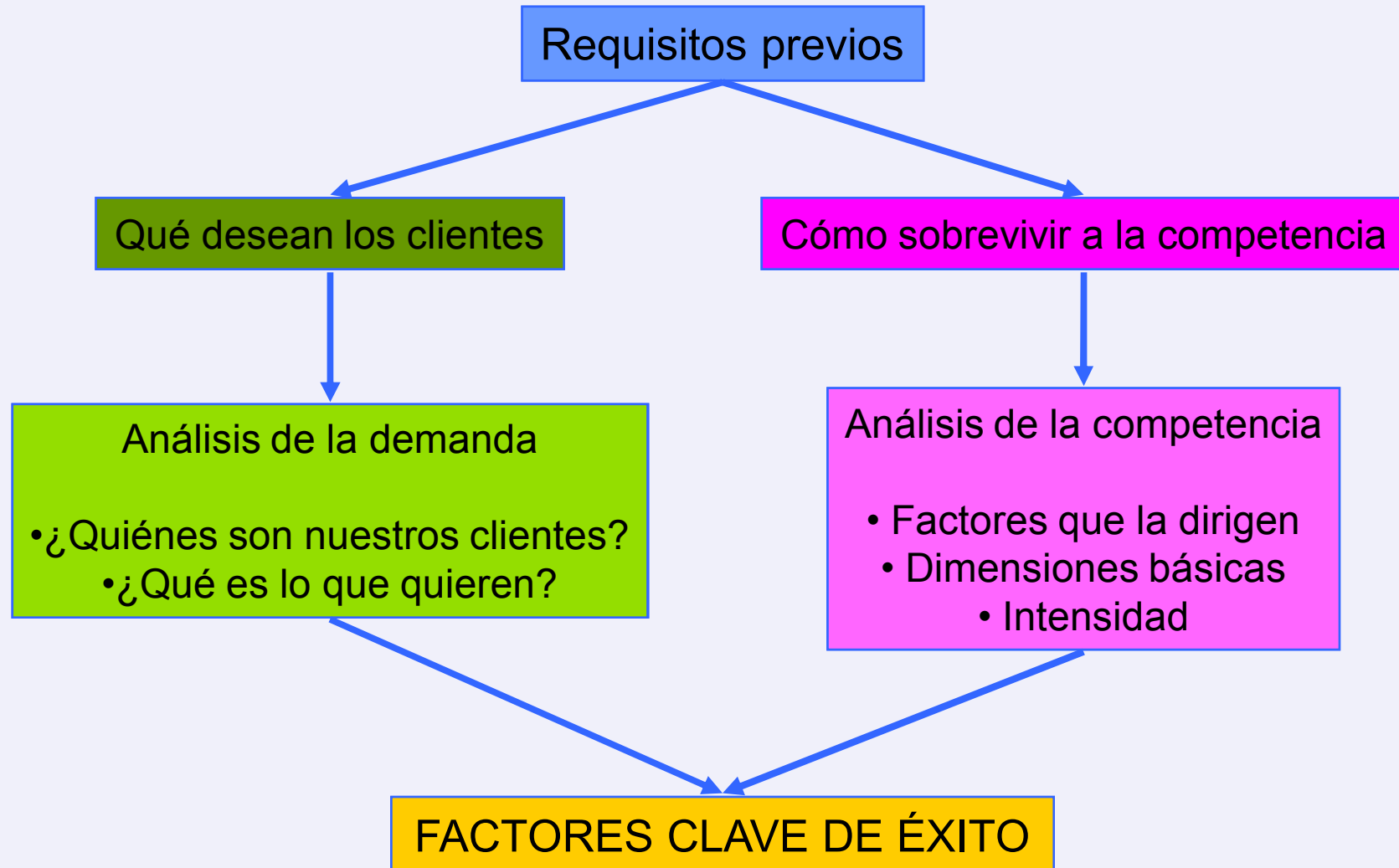
PARTE III.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- El diseño de opciones estratégicas:



7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

■ Identificación de los factores clave del éxito



7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

■ La aparición de una **VENTAJA COMPETITIVA**

¿Cómo surge la ventaja competitiva?

FUENTES EXTERNAS DE CAMBIO

- Cambios en la demanda de clientes
- Precios cambiantes
- Cambio tecnológico

FUENTES INTERNAS DE CAMBIO

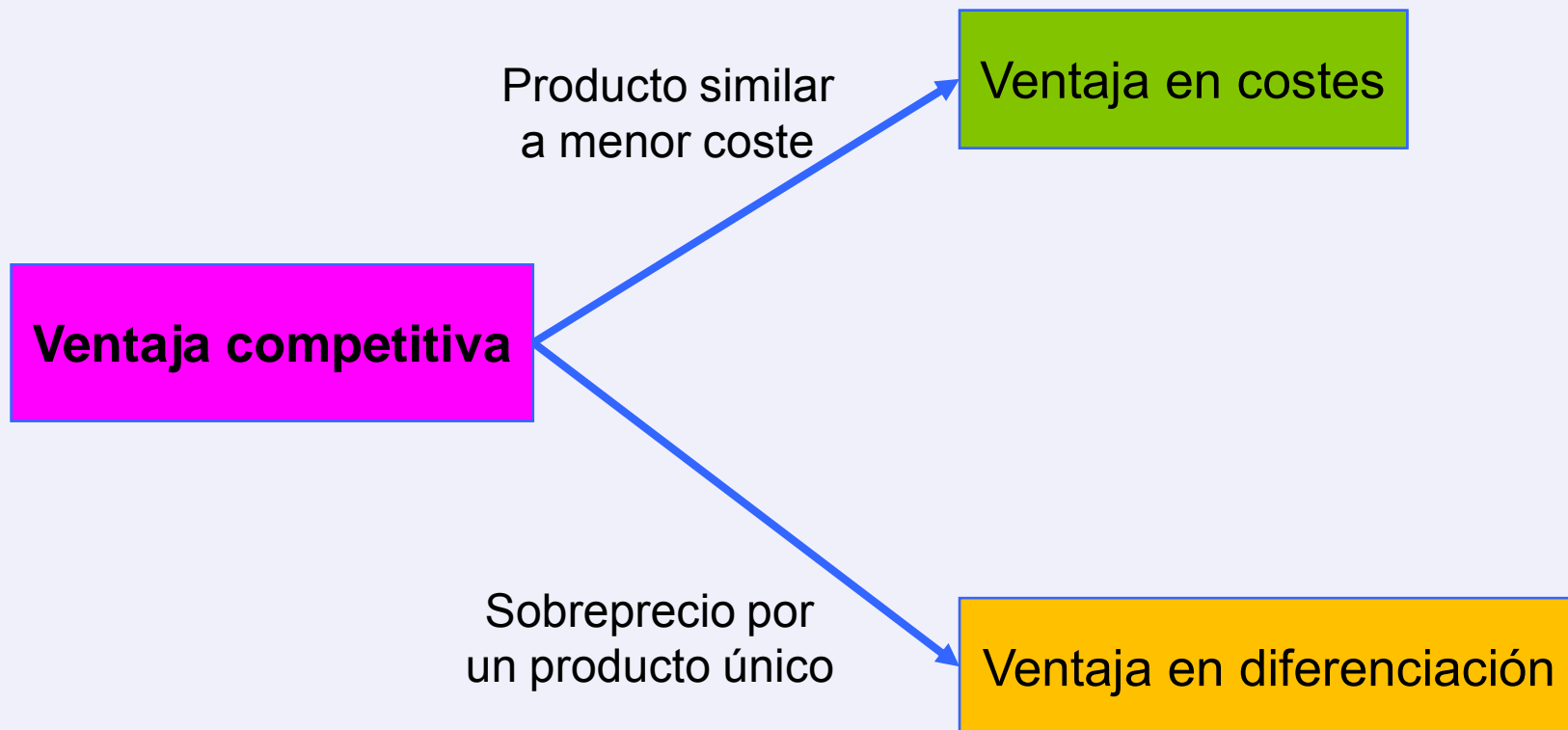
Algunas empresas tienen una mayor capacidad de creación e innovación

La heterogeneidad de recursos entre las empresas produce consecuencias diferentes

Algunas empresas son más rápidas y eficaces en la explotación de los cambios

7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

■ Fuentes de ventajas competitivas:



7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

■ Clasificación de **Estrategias Competitivas Genéricas** según **PORTER**

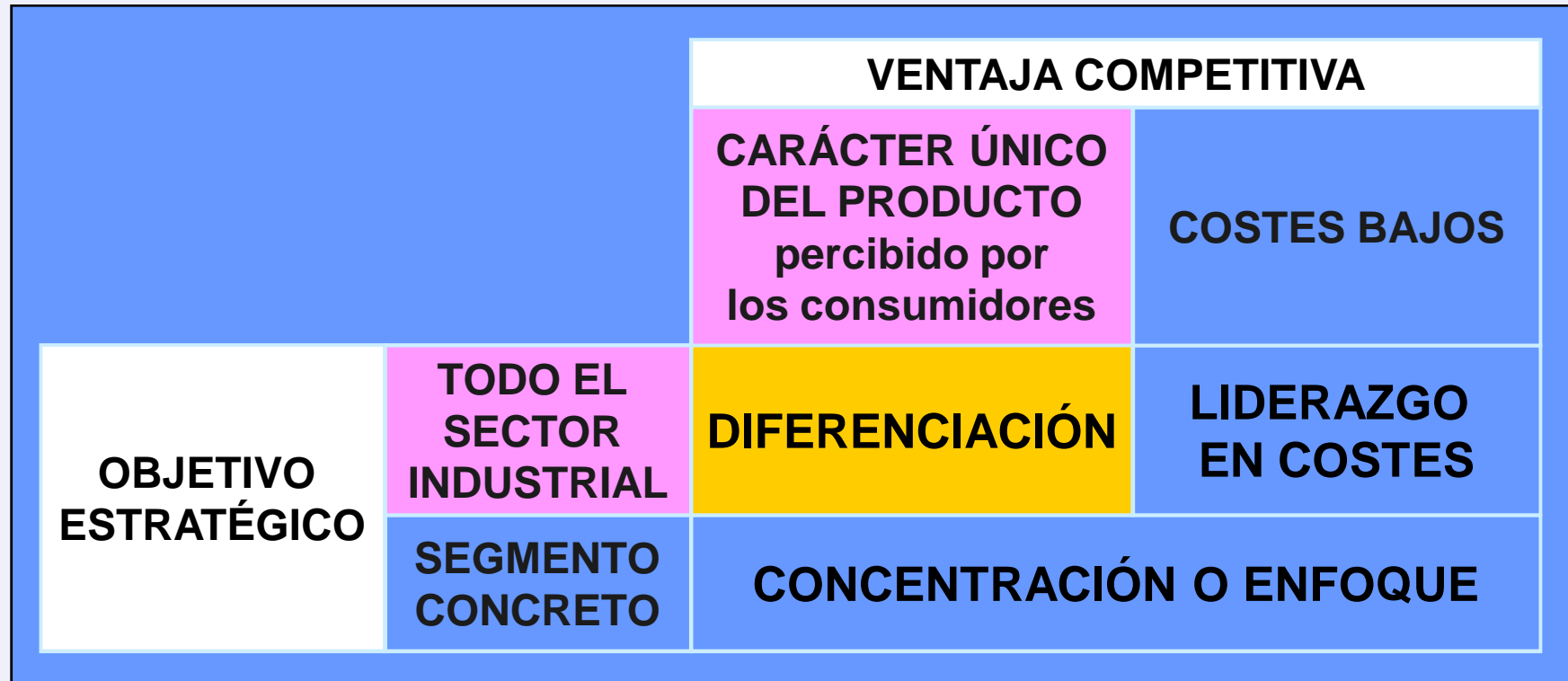
		VENTAJA COMPETITIVA	
		CARÁCTER ÚNICO DEL PRODUCTO percibido por los consumidores	COSTES BAJOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO	TODO EL SECTOR INDUSTRIAL	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTES
	SEGMENTO CONCRETO	CONCENTRACIÓN O ENFOQUE	

LIDERAZGO EN COSTES:

- Consiste en lograr una posición ventajosa mediante :
grandes volúmenes de producción (economías de escala y curva de experiencia)
y rígidos controles de gastos
- Será necesaria una elevada inversión que conllevará escasa flexibilidad

7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

■ Clasificación de **Estrategias Competitivas Genéricas** según PORTER

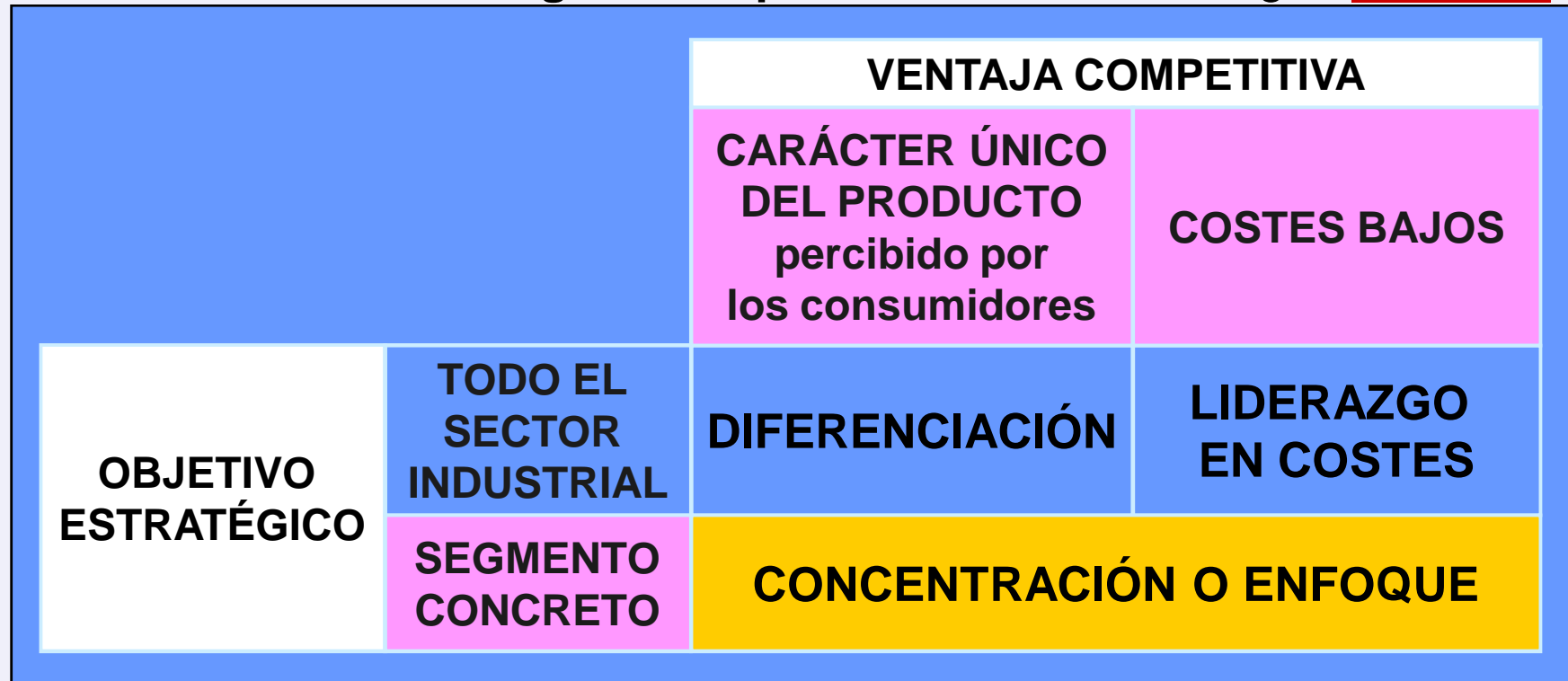


DIFERENCIACIÓN:

- Consiste en crear un producto o servicio distinto de los existentes en el mercado o que el consumidor lo perciba como diferente
- Requiere gran habilidad comercial y buena reputación
- Se consigue la lealtad de los clientes y una menor sensibilidad al precio

7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

■ Clasificación de **Estrategias Competitivas Genéricas** según PORTER

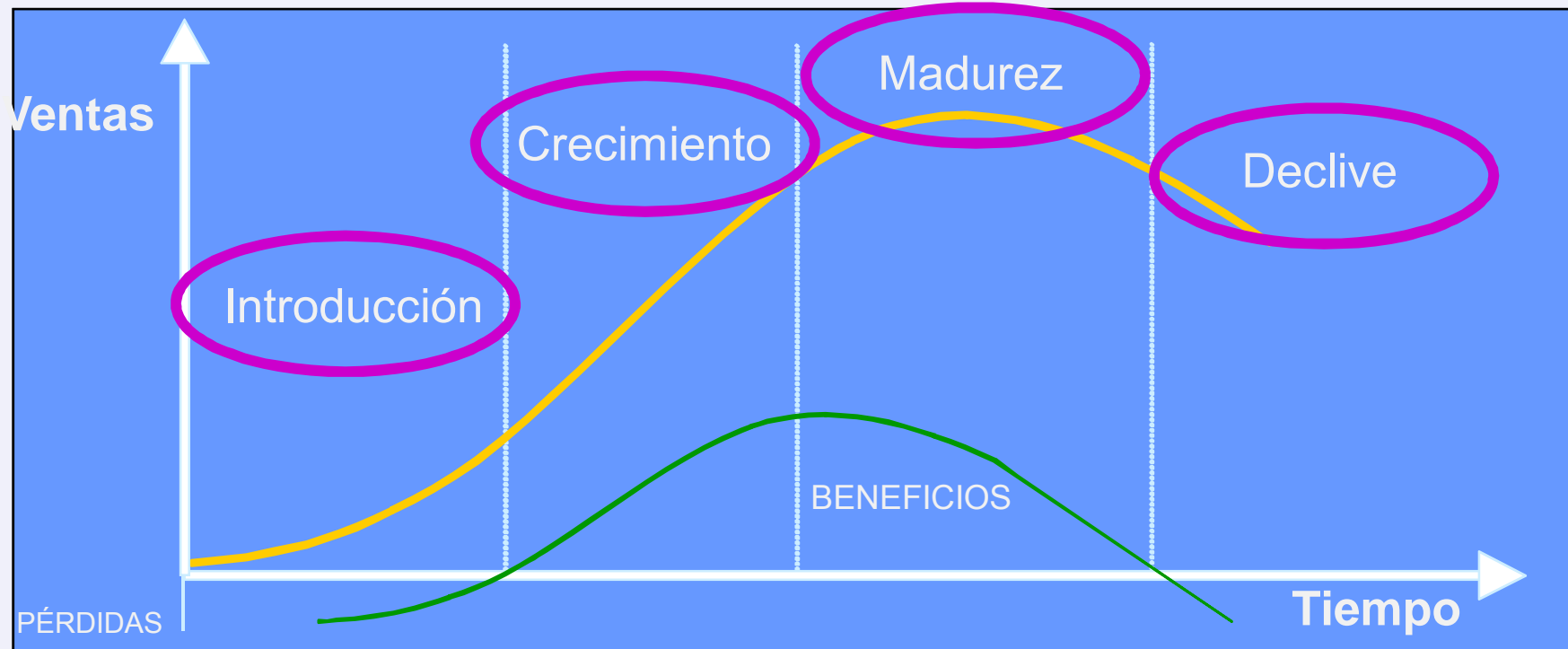


ALTA SEGMENTACIÓN O ENFOQUE

- Consiste en la especialización en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico
- Busca servir muy bien a un tipo determinado de cliente, un grupo delimitado y homogéneo, que puede ser mejor defendido ante los competidores

7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

- Tipos de estrategias según el ciclo de vida del sector:



8. OPCIONES ESTRATÉGICAS: LAS DIRECCIONES DEL DESARROLLO

- En la formulación de una estrategia se debe tener en cuenta :
 - ▶ qué dirección seguir y
 - ▶ qué medios o métodos utilizar para conseguir los objetivos

- Desde el punto de vista de la ***dirección del desarrollo*** empresarial, pueden distinguirse las siguientes estrategias :

■ ***a) De mantenimiento de la posición competitiva (consolidación)***

■ ***b) De reestructuración (reducción o retirada)***

■ ***c) De crecimiento y desarrollo de la empresa.***

8. OPCIONES ESTRATÉGICAS: LAS DIRECCIONES DEL DESARROLLO

■ ***a) La de mantenimiento de la posición competitiva (consolidación)***

- ▶ Trata de proteger la posición de la organización en sus mercados actuales, con los productos actuales
- ▶ No significa no hacer nada porque el mercado puede cambiar (entrada de nuevos competidores, mejora de su posición...)
- ▶ Puede exigir introducir innovaciones
- ▶ Comprobar el grado en que recursos y capacidades siguen ajustándose a las necesidades del mercado o si es necesario adaptarlos y desarrollarlos para mantener la posición competitiva

8. OPCIONES ESTRATÉGICAS: LAS DIRECCIONES DEL DESARROLLO

- ***a) La de mantenimiento de la posición competitiva (consolidación)***
- ***b) La de reestructuración (reducción o retirada)***
 - ▶ Si no tiene las ventajas necesarias para competir, puede intentar conseguir las o puede retirarse de alguna de las actividades actuales
 - ▶ Otras empresas reducen su tamaño para centrar sus actividades en los negocios básicos o para reestructurar su cartera de negocios
- Las estrategias de reestructuración buscan mejorar la rentabilidad de la empresa mediante la creación de valor. Pueden darse dos situaciones:
 - ▶ Si uno de sus negocios no responde a las expectativas de rentabilidad:
 - abandonar el negocio o
 - saneamiento
 - ▶ Si la empresa en su conjunto es la que presenta malos resultados, habrá que redefinir su cartera
 - Deshacerse de algún negocio: cosecha, venta o liquidación
 - Reorientación: abandono de negocios y entrada de otros nuevos

8. OPCIONES ESTRATÉGICAS: LAS DIRECCIONES DEL DESARROLLO

■ ***a) La de mantenimiento de la posición competitiva (consolidación)***

■ ***b) La de reestructuración (reducción o retirada)***

■ ***c) La de crecimiento y desarrollo de la empresa***

■ El crecimiento hace referencia a modificaciones e incrementos de tamaño, de dimensión y de sus características económicas internas

(activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados...)

■ El crecimiento hace referencia al nivel de estrategia corporativa o global

■ El crecimiento es interpretado como signo de salud, vitalidad y fortaleza

■ En economías dinámicas y entornos complejos, las empresas tienen que crecer y desarrollarse, aunque solo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas que crecen.

Si quiere mejorar su posición relativa tendrá que crecer a tasas superiores

■ Tiene diversas opciones para alcanzar sus objetivos de crecimiento:

▶ Si centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando

▶ o si diversificar sus actividades hacia nuevos campos de actividad.

8. OPCIONES ESTRATÉGICAS: LAS DIRECCIONES DEL DESARROLLO - LA EXPANSIÓN DE ACTIVIDADES

- Las dos opciones básicas de crecimiento o desarrollo empresarial son:
 - ▶ **ESPECIALIZACIÓN O DIVERSIFICACIÓN**
- Presentan diferentes alternativas :
 - ▶ Son formas distintas de redefinir el campo de actividad de la empresa, el conjunto de actividades o negocios en los que la empresa está implicada a partir de la situación actual y con perspectiva de futuro
- Una de las tipologías más conocida y extendida de las estrategias básicas de crecimiento y desarrollo se debe a Ansoff
 - ▶ identifica dos estrategias básicas denominadas:
Expansión y Diversificación

9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- Las dos opciones básicas de crecimiento o desarrollo empresarial son:
 - ▶ **ESPECIALIZACIÓN O DIVERSIFICACIÓN**
- Estas opciones estratégicas se relacionan con el análisis interno y externo
 - ▶ Se centra en el crecimiento interno (afectando a la estructura de la empresa)
 - ▶ O externo, de expansión o diversificación (afectando al campo de actividad)
- Clasificación de estrategias de crecimiento de **ANSOFF**

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	EXPANSIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- Clasificación de estrategias de crecimiento de ANSOFF

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	EXPANSIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

EXPANSIÓN EN EL MERCADO

- Uso más regular del producto
- Consumir mayor cantidad
- Nuevas oportunidades de uso

DESARROLLO DEL PRODUCTO

- Nueva gama de productos
- Añadir funciones
- Nuevos modelos

9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- Clasificación de estrategias de crecimiento de ANSOFF

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	EXPANSIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

DESARROLLO DEL MERCADO

- Expansión del mercado
- Nuevos canales de distribución
- Nuevo segmento de usuarios

DIVERSIFICACIÓN

- Misma línea de productos (V-H)
- Todo nuevo, desconocido y arriesgado (riesgo, inseguridad, gran inversión)

9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

■ LA DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

■ Tipos de Diversificación (Según Ansoff) :

▶ **a) Horizontal:**

- Venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales

▶ **b) Vertical:**

- «hacia atrás» si la empresa integra actividades de los proveedores
- «hacia delante» si emprende actividades antes de clientes

▶ **c) Concéntrica:**

- Suelen establecer un núcleo central que es el punto fuerte de la empresa, y, a su alrededor y en orden decreciente, según ventajas competitivas, el resto de las áreas de actuación

▶ **d) Conglomerada:**

- Productos y mercados nuevos sin relación con los tradicionales

10. LOS MÉTODOS DE DESARROLLO

- Analizadas las distintas estrategias de expansión y diversificación, es necesario plantear los métodos o vías por los cuales alcanzar dichas estrategias: el crecimiento interno y el crecimiento externo

■ **CRECIMIENTO INTERNO:**

- ▶ Supone la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar la capacidad productiva de la empresa
- ▶ Es la forma convencional de crecimiento, desarrollando sus negocios anteriores o introduciéndose en otros nuevos
- ▶ Las ventajas más relevantes de este tipo de crecimiento:
 - Permite la adquisición de la tecnología más reciente (bienes de equipo)
 - Facilita la optimización de la localización industrial y de la distribución comercial, al construir las nuevas plantas o instalaciones en lugares más adecuados para los objetivos de la empresa
 - Al crecer los recursos de forma paulatina, se puede armonizar dicho crecimiento, por lo que es posible optimizar la gestión del proceso

10. LOS MÉTODOS DE DESARROLLO

■ CRECIMIENTO EXTERNO:

- ▶ Es el tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o unidades empresariales ya existentes
- ▶ La empresa consigue mayor tamaño mediante la incorporación de la capacidad productiva de la empresa integrada; podrá desarrollar sus negocios actuales o introducirse en otros nuevos.
- ▶ Desde un punto de vista sectorial, no representa un aumento de la inversión real, ni un crecimiento de la producción agregada, solo un cambio de propiedad
 - Solo el crecimiento interno significa crecimiento tanto para la empresa como para el sistema económico, al crearse nueva capacidad productivaMediante el externo, la empresa crece pero no el sistema económico

10. LOS MÉTODOS DE DESARROLLO

■ **CRECIMIENTO EXTERNO:**

Tipos en los que se puede clasificar el crecimiento externo son:

■ **a) Integración de sociedades:**

- ▶ Consiste en la unión de dos o más empresas, normalmente con pérdida de personalidad jurídica en al menos un participante.

■ **b) Participación en sociedades (o adquisición):**

- ▶ Tiene lugar cuando una empresa compra una participación en el capital social de otra empresa (que suponga el dominio total o parcial)
- ▶ Normalmente ninguna empresa pierde su personalidad jurídica
Adquirente y adquirida siguen existiendo
- ▶ Da lugar a que la matriz o adquirente ostente distintos tipos de control:
 - **Control absoluto:** adquiere más del 80% del capital social
 - **Control mayoritario:** adquiere más del 50% del capital social
 - **Control minoritario:** adquiere menos del 50% del capital social (estando la mayoría de las restantes acciones muy repartidas)

10. LOS MÉTODOS DE DESARROLLO

■ **CRECIMIENTO EXTERNO:**

Tipos en los que se puede clasificar el crecimiento externo son:

■ **a) Integración de sociedades:**

■ **b) Participación en sociedades:**

■ **c) Cooperación y alianza de empresas:**

- ▶ Supone una fórmula intermedia, se establecen vínculos y relaciones, a través de fórmulas jurídicas o con acuerdos explícitos o tácitos Sin pérdida de personalidad jurídica (independencia) de ningún participante
- ▶ “Acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas”
- ▶ Existen distintas tipologías de alianzas reflejadas en:
 - **Acuerdos contractuales:** contratos que no implican intercambio de acciones ni la inversión en capital de ninguna clase
 - **Acuerdos accionariales:** implican la adquisición de acciones de una empresa por parte de al menos uno de los socios participantes

10. LOS MÉTODOS DE DESARROLLO

■ CRECIMIENTO EXTERNO:

■ Tipos en los que se puede clasificar el crecimiento externo son:

▶ a) *Integración de sociedades:*

▶ b) *Participación en sociedades:*

▶ c) *Cooperación y alianza de empresas:*

● **Acuerdos contractuales:** contratos que no implican intercambio de acciones ni la inversión en capital de ninguna clase

▣ **Contratos de larga duración sobre actividades concretas:** contrato a largo plazo para realizar actividades específicas de forma conjunta

▣ **Franquicia:** una empresa cede a otra el derecho a comercializar b/s dentro de un ámbito geográfico y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica

▣ **Licencias:** una empresa otorga a otra el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación

▣ **Subcontratación:** una empresa encarga a otra la realización de ciertas actividades según unas indicaciones y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final

● **Acuerdos accionariales:** implican la adquisición de acciones de una empresa por parte de al menos uno de los socios participantes

▣ **Empresa conjunta o “joint-venture”:**

dos o más empresas independientes crean una empresa nueva para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración

▣ **Unión temporal de empresas**

LA INTERNACIONALIZACIÓN

- El proceso de internacionalización implica abandonar el ámbito geográfico conocido para competir fuera de fronteras nacionales en nuevos países
- Permite abrir nuevas oportunidades de negocio asociadas al incremento del riesgo de enfrentarse a nuevos entornos competitivos
- Una de las razones para internacionalizar es la reducción de costes
 - ▶ En los países de destino pueden encontrarse más baratas materias primas, mano de obra, recursos financieros o cargas fiscales
 - ▶ El llevar parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos recibe el nombre de “**DESLOCALIZACIÓN**”
- Otros motivos: búsqueda de recursos interesantes, conseguir un tamaño mínimo eficiente, disminuir el riesgo global, atender una demanda externa insatisfecha, restricciones legales, etc. Inclinan la decisión hacia la internacionalización, convirtiéndose en multinacionales
- La tendencia creciente hacia la globalización hace que la empresa intente responder lo mejor que pueda a este proceso que le viene del entorno

3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

LA MATRIZ DAFO EN EL ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- La matriz DAFO para el análisis y formulación de estrategias

FACTORES INTERNOS \ FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DA MINI (D) - mini (A) Supervivencia	ESTRATEGIAS DO MINI (D) - maxi (O) Reorientación
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FA MAXI (F) - mini (A) Defensivas	ESTRATEGIAS FO MAXI (F) - maxi (O) Ofensivas

11. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

- Para que el proceso de evaluación y selección pueda realizarse adecuadamente es preciso tener en cuenta tres aspectos :
 - ▶ Definición de los criterios para la evaluación de las estrategias.
 - ▶ Técnicas a utilizar en la evaluación.
 - ▶ Organización y responsabilidad del proceso de evaluación
- La **determinación de los criterios** que se van a seguir en la evaluación es de suma importancia, pudiendo utilizarse tres categorías de criterios:
 - ▶ a) *Criterios de adecuación*,
en qué medida las estrategias se adaptan a la situación identificada en el análisis estratégico
 - ▶ b) *Criterios de factibilidad*,
grado en que la estrategia funcionará en la práctica
 - ▶ c) *Criterios de aceptabilidad*,
valorar la medida en que las consecuencias derivadas de cada estrategia son aceptables

11. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

- Las **técnicas de la evaluación de estrategias**, se aplicarán sobre aquellas estrategias que hayan superado los criterios de adecuación
- Grupos de técnicas de evaluación de estrategias:
 - ▶ **1. Métodos de puntuación:**
jerarquizan las opciones estratégicas a través de un conjunto de factores
 - 1.1. *Ranking*,
lista de variables estratégicas clave que pueden ponderarse según importancia
 - 1.2. *Análisis de los recursos a utilizar*,
actividades de la cadena de valor cruciales, comparando con la situación actual
 - ▶ **2. Árboles de decisión:**
jerarquiza las opciones mediante eliminación sucesiva (simplista?)
 - ▶ **3. Escenarios:**
anticipan el comportamiento de las estrategias según escenario futuro
 - ▶ **4. Método Delphi:**
un grupo de expertos evalúa de forma iterativa hasta el consenso
 - ▶ **5. Técnicas de decisión multicriterio:**
modelos multidimensionales en base a objetivos múltiples

11. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

■ Grupos de técnicas de evaluación de estrategias:

▶ **6. Análisis de la rentabilidad:**

- 6.1. *Análisis de la rentabilidad financiera*, métodos de análisis y selección de inversiones
- 6.2. *Análisis coste-beneficio*, en términos monetarios costes y beneficios de la opción estratégica (incl. intangibles)

▶ **7. Análisis del riesgo:**

- 7.1. *Proyecciones de ratios financieros*, sobre todo los relativos a la estructura de capital de la empresa
- 7.2. *Análisis de sensibilidad*, medir cómo variarían los resultados esperados según cambios en supuestos básicos
- 7.3. *Matrices de decisión*, relaciona consecuencias de las estrategias según los estados posibles del entorno
- 7.4. *Modelos de simulación*, recoge en un modelo cuantitativo las relaciones entre variables y simula su evolución
- 7.5. *Modelos heurísticos*, utilizan reglas empíricas (decisiones habituales de directivos) para resolver problemas
- 7.6. *Evaluación del riesgo político*, análisis cualitativo de las relaciones de poder de la empresa con agentes del entorno

11. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

■ Los factores de *oportunidad y capacidad directiva*

- ▶ Oportunidad: si la estrategia es válida para las actuales circunstancias

- ▶ Evaluación de la repercusión :
 - en el proceso de administración,
 - en su estructura organizativa y
 - en las condiciones en las que el factor humano -directivo y operario- van a desempeñar su labor

- ▶ su dimensión cualitativa, social y ética los hace difícilmente cuantificables

PARTE IV.- IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

- Interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada bloque
- Es necesaria una constante realimentación de información



12. IMPLANTACIÓN ESTRATEGIAS

- Por **IMPLANTACIÓN** o *implementación de la estrategia* se entiende
 - ▶ todo el conjunto de decisiones y acciones administrativas necesarias para desarrollar **en la práctica de forma efectiva** la estrategia diseñada,
 - ▶ integrando el plan estratégico formulado con las funciones de organización, dirección y control

- Actividades necesarias para la implantación de la estrategia: (Navas y Guerras)
 - ▶ a) *Diseño organizativo*
 - ▶ b) *Factor humano*
 - ▶ c) *Cultura empresarial*
 - ▶ d) *Sistemas administrativos de apoyo*

13. CONTROL DE ESTRATEGIAS

- **El CONTROL ESTRATÉGICO** es un tipo especial de control basado en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica, con el fin de asegurar su correcto funcionamiento
- Adapta el proceso de control de la empresa a la dirección estratégica
- El control estratégico se compone de dos dimensiones :
 - ▶ El control del proceso de implantación y
 - ▶ El control de la propia estrategia.
- Elementos para diseñar el sistema de control estratégico :
 - ▶ La *medición de los resultados de la empresa*
 - ▶ El diseño de un adecuado *sistema de información*
 - ▶ La definición de *sistemas de control interno*

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA



PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- El **Proceso de Dirección Estratégica** supone
 - ▶ pasar de los objetivos y misiones estratégicos mediante un proceso de análisis y reflexión, a la concreción en un documento denominado **Plan Estratégico**



BIBLIOGRAFIA

- Grant, RM (2006); “Dirección Estratégica; Conceptos, técnicas y aplicaciones”; Thomson-Civitas
- Navas, JE y LA Guerras (2006); “La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones”; Thomson-Civitas
- Gerry J, K Scholes y R Whittington (2006); “Dirección estratégica”; Prentice Hall
- Aguirre A, AM Castillo y D Tous (2003); “Administración de Organizaciones en el entorno actual”; Pirámide
- Porter, M (1997); Estrategia competitiva; CECSA

INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (II)

Economía Ganadera: Análisis Estratégico

