



Estrategias

organización

recursos

competir

decisiones

estrategia

objetivos

escalas

proporcionar

valores

políticas

negocio

comercialización

diferentes

corporativa

dónde

usar

capacidades

empresa

reservada

ocupar

definir

producción

corporativos

funcional

visión

visión

dirección

I+D

Misión

hacer

recursos

financiación

conjunto

negocio

CÓMO

cuándo

nivel

Alta

unidades orientada

Recordemos:

- **Estrategias:** son los caminos a seguir para alcanzar los objetivos.
- Pueden haber varios caminos para un mismo objetivo.
- La elección del camino es fundamental para el éxito en la obtención del objetivo.

Tipos de estrategias



The diagram illustrates the classification of generic strategies. At the top is a yellow circle with a purple border containing the text 'Estrategias genéricas'. Below it is a light orange trapezoidal shape that branches into three rectangular boxes at the bottom. The left box is dark blue with white text 'Liderazgo en costos'. The middle box is maroon with white text 'Liderazgo en diferenciación'. The right box is dark green with white text 'Focalización'.

Estrategias genéricas

**Liderazgo en
costos**

**Liderazgo en
diferenciación**

Focalización

1.Liderazgo en costos

OBJETIVO:

Lograr el liderazgo total en costos de forma tal que teniendo una posición de costos bajos se logre que la empresa obtenga rendimientos mayores que la competencia.

Para lograr esta estrategia se parte de las premisas siguientes:

- ❖ **Economía de escala.**
- ❖ **Reducción de costos basados en la curva de experiencia.**
- ❖ **Rígidos controles de costos y de gastos indirectos.**
- ❖ **Evitación de las cuentas marginales.**
- ❖ **Minimización de costos en algunas áreas.**

Requerimientos **para lograr** esta estrategia:

- ❖ Tener acceso favorable a las materias primas.
- ❖ Diseño de productos.
- ❖ Amplia línea de productos relacionados.
- ❖ Fuerte capital inicial.
- ❖ Precios agresivos y pérdidas iniciales buscando buenas cuotas de mercado.

Permite a la Empresa situarse en una posición fuerte ante los competidores, dado que unos bajos costes le permiten disminuir precios hasta anular el margen del competidor más próximo.

The image shows the cover of the book 'Estrategias Genéricas' by Michael Porter. The cover has a vertical gradient from orange at the top to red at the bottom. The title 'Estrategias Genéricas' is written in a bold, white, sans-serif font with a slight shadow effect. Below the title, the author's name 'Michael Porter' is written in a smaller, white, sans-serif font. The background features a large, faint, white graphic of three overlapping vertical ovals. There are also two small, semi-circular orange shapes on the left and right sides of the cover, resembling page tabs.

Estrategias Genéricas

- Michael Porter -

**Frente a los proveedores,
sus mayores márgenes y
su mayor tamaño le
situarán en condiciones
de negociar.**

**No todo son ventajas en
la estrategia de liderazgo
en costes.**



Si la empresa no va adaptando su tecnología, niveles de productividad, etc., a las nuevas necesidades surgidas por cambios en tecnología, etc., corre el riesgo de ver cómo su ventaja en costes puede desaparecer si otro competidor sí que incorpora tales cambios.



The image shows the cover of the book 'Estrategias Genéricas' by Michael Porter. The cover has a vertical gradient from orange at the top to red at the bottom. In the center, there are two overlapping, vertically-oriented ovals. The title 'Estrategias Genéricas' is written in a bold, white, sans-serif font across the middle of the ovals. Below the title, the author's name 'Michael Porter' is written in a smaller, white, sans-serif font. There are two small, semi-circular orange shapes on the left and right sides of the cover, positioned as if they are part of a book's spine or binding.

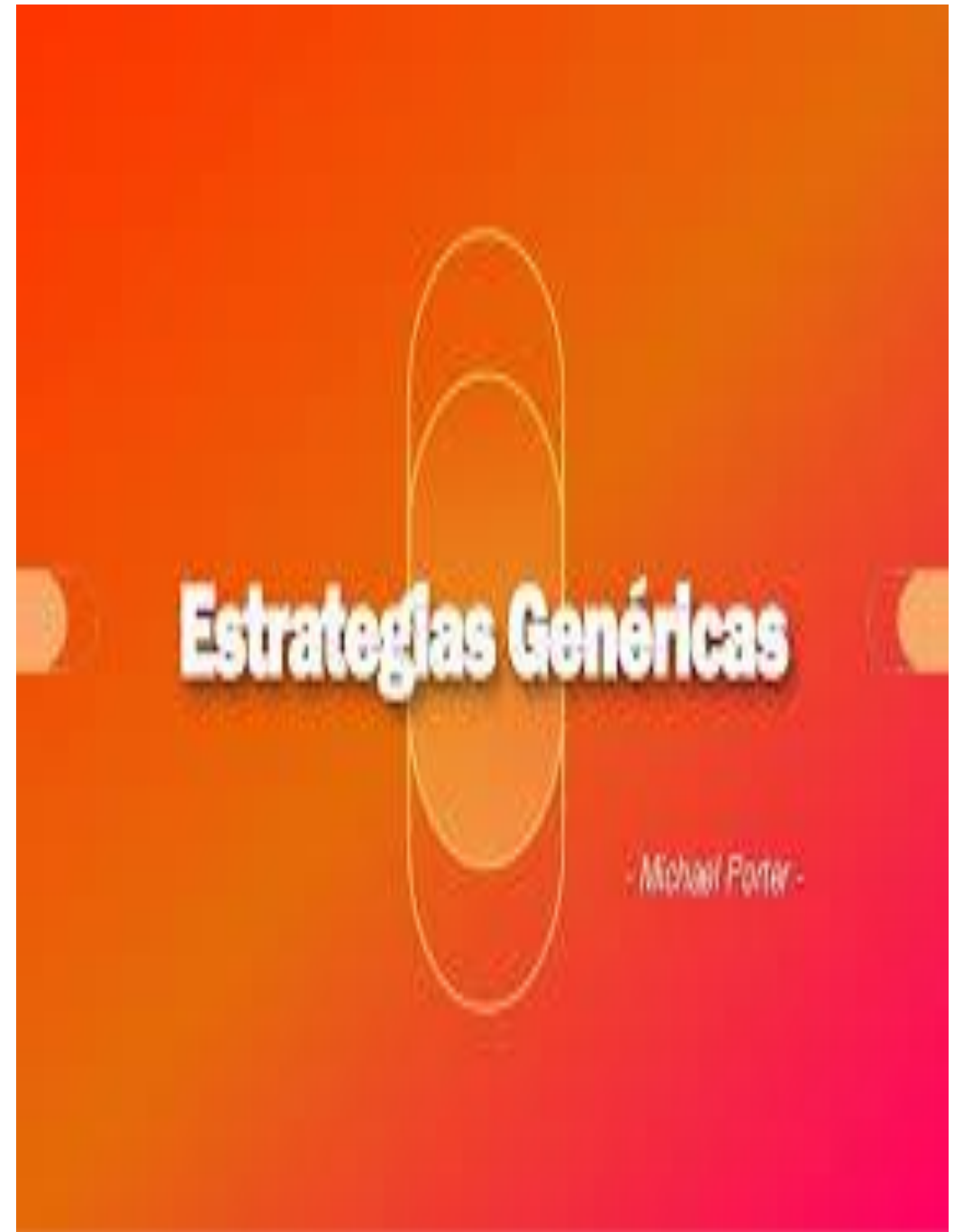
Estrategias Genéricas

Michael Porter

No estar atento a las posibles obsolescencias de los procesos, existe el peligro de descuidar las posibles obsolescencias de los productos y nuevas expectativas de clientes.

Supone el lograr una ventaja competitiva a través de una ventaja en costes, lo más reducidos posible.

De este modo, la empresa se situará en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes.



Para que sea factible se deben dar una serie de condiciones:

- **Es preciso alcanzar una elevada cuota de mercado que posibilite la colocación de grandes volúmenes de productos.**
- **Conseguir una alta productividad de los factores que permita una reducción de los costes unitarios de producción.**
- **Se debe verificar un fuerte control de los costes a fin de eliminar o reducir los que no sean oportunos.**

2. Diferenciación



Objetivo:

**Distinguirse de los demás
por:**

- **Características – diseño – imagen de marca.**
- **Calidad.**
- **Entregas – cadena distribuidores.**
- **Servicio al cliente y de Post- Ventas.**
- **Garantía.**
- **Tecnología.**



Una Estrategia de Diferenciación no puede tener como mira fundamental la reducción de costos sino la distinción cada vez más elevada de sus productos con relación a sus competidores, del mismo modo, no siempre posibilita controlar grandes cuotas de mercado por lo que puede generarse una imagen de cierta exclusividad.



Esta **Estrategia** persigue que la empresa en general, o alguno de sus elementos en particular sean **percibidos como únicos**, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores.



La Diferenciación, con respecto a los compradores, provoca:

- una lealtad hacia la Empresa,
- hacia los productos o servicios de ésta,

haciendo que la demanda sea menos sensible a variaciones en los precios.



También esta Estrategia puede ver su éxito limitado, a consecuencia, Ejemplo:

- de la imitación por parte de algún competidor,
- o de la evolución de las preferencias de los consumidores,
- o un desfase entre la "prima de precio" y la diferenciación aportada.

Ej.

Jaguar, Joyas Cartier, Iphone, etc.

**3. Estrategia de Enfoque
o de
Alta Segmentación o
Focalización**

ENFOQUE

- Consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado.
- Busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente.



- **Especializarse en un nicho del mercado.**
- **Generalmente nichos con altas barreras de entrada.**
- **Segmentos rentables.**
- **Con baja competencia.**
- **Clientes más satisfechos.**
- **Alto riesgo debido a la concentración.**

Ej.

Relojes Swiss Army, Victorino, Mercedes Benz

**ESTRATEGIAS
DE
CRECIMIENTO:**

Ansoff fundamenta su clasificación en función de la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a productos como a

Clasificación: de estrategias de crecimiento.

1. Crecimiento por "expansión":

1.1 Crecimiento por penetración en el mercado.

1.2 Desarrollo de producto y,

1.3 Desarrollo de mercado.

2. Crecimiento por "diversificación".

1.1 Crecimiento por penetración en el mercado

La empresa pretende aumentar su volumen de ventas buscando nuevos clientes para sus productos actuales.

Estrategia es **apropiada** cuando el mercado está en fase de crecimiento, ya que entonces es más fácil captar nuevos cliente.

En **mercados maduros**, aunque también es viable, requiere un mayor esfuerzo económico y es de esperar una reacción hostil de la competencia, ya que la única forma de conseguir nuevos clientes es arrebatárselos a la competencia.

Lograr una mayor participación en el mercado se puede conseguir a través de políticas de marketing (publicidad, promoción, precio, distribución, descuentos, ofertas,...) que le lleven a los clientes a incrementar el uso del producto, atraer clientes de la competencia, etc.

1.2 Crecimiento por desarrollo de producto

Cuando la empresa opta por este tipo de crecimiento, la empresa ofrece nuevos productos a sus clientes, ya sea porque **amplía la línea de productos** incorporando nuevas características a los existentes de forma que satisfacen mejor las necesidades de los clientes o bien **desarrollando nuevos productos** que incorporan nuevas funciones y características.



1.2 Crecimiento por desarrollo de producto

Así, el perfeccionamiento de las características técnicas de un producto, la mejora del atractivo estético o el incremento de la eficiencia y velocidad de un producto estarían dentro de las estrategias de crecimiento por desarrollo de productos.

1.3 Crecimiento por desarrollo de mercado

Con esta estrategia la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados ya sean estos geográficos o nuevos grupos de clientes.

Estrategia seguida por las empresas al inicio de una actividad.

Una vez comprobado el éxito del producto es relativamente fácil ampliar su comercialización a otros mercados geográficos o a otros grupos de clientes.

Estrategia de 2. Crecimiento por Diversificación



El se manifiesta cuando la **crecimiento por diversificación empresa introduce nuevas actividades a las que ya realiza.**

A diferencia de la expansión de mercado, aquí los nuevos productos/mercados obligan a la empresa a actuar en nuevos marcos de referencia.

Cambian los clientes, el producto, los procesos productivos, la tecnología, la competencia, los canales de distribución, etc.

2.1 Diversificación relacionada:

La empresa mantiene una cierta relación con la situación anterior a la diversificación, bien sea, por similitud de productos (tecnológica), por similitud de mercados, o por ambas cosas a la vez.

De esta forma se aprovechan conocimientos, habilidades o recursos disponibles en la empresa para generar sinergias.

Diversificación concéntrica o relacionada



The G



A3012CA

Diversificación horizontal o no relacionada

Diversificación conglomerada

Razones para la diversificación relacionada



OBJETIVO

Aprovechar interrelaciones entre antiguas y nuevas actividades para generar nuevas ventajas competitivas o transferir ventajas a un coste inferior

BASE ESTRATEGIA

GENERACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE SINERGIAS

APROVECHAMIENTO DE RECURSOS, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

VENTAJAS COMPETITIVAS

RENTABILIDAD ADICIONAL

2.2 Diversificación horizontal:

La empresa se inicia en actividades al mismo nivel en la cadena de valor, y en consecuencia los nuevos productos son complementarios o sustitutivos de los que ya comercializa.



2.2 Diversificación horizontal:

Supone un mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, por lo que generalmente se utilizarán los mismos sistemas de distribución, permitiendo introducir algunos cambios si éstos fuesen necesarios.



Por ejemplo:

**Una Aerolínea que
controla un grupo
de hoteles en
algunos
Aeropuertos.**



INTEGRACION HORIZONTAL

Renault adquirió recientemente Volvo para convertirse en el tercer fabricante de autos en Europa.



Mattel, Inc., fabricante de la Barbie, Hot Wheels y los juguetes Disney, adquirió Fisher-Price, su rival fabricante de juguetes, para superar a Hasbro como la compañía más grande del mundo.



ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO

Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

• **Estrategias de diversificación horizontal:** Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonald's agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).





2.3 Integración vertical hacia atrás:

La empresa pasa a realizar actividades que antes realizaban sus **proveedores asumiendo una nueva fase de la cadena de valor. Se convierte en su propio proveedor.**

Se **busca anular la posible dependencia del proveedor. Controla sus entradas.**

1.1 Estrategias de Integración

Estrategia de Integración hacia atrás

Busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa.



Panadería
y Pastelería



Elaboración Propia

2.4 La integración vertical hacia adelante:

Supone desarrollar actividades posteriores a los procesos realizados por la empresa que, hasta ese momento son desarrolladas por empresas clientes.

Se convierte en su propio distribuidor y controla sus salidas.



El objetivo en esta estrategia es asegurarse el control del proceso de distribución y comercialización del producto.



¿Por qué de la integración vertical?.

Son varios los motivos que justifican la integración vertical.

1. Ventajas en costos:

1.1 Aparición de las Economías de Escala:
cuando, gracias a la integración vertical se incrementa el volumen de producción de determinado producto o determinado componente de este.



1.2 La reducción de los stocks intermedios, supone una disminución de los costos siempre y cuando la organización del proceso de producción-comercialización de la empresa sea más eficaz que las relaciones empresa-proveedores que se sustituyen.

1.3 Los costos de coordinación y control de las actividades, que se integran al ámbito interno de la empresa, en principio bajo “control”, se reducen, si bien, tal vez, este efecto se logre solo al cabo de cierto tiempo y cuando la organización es la adecuada.

2. Situación competitiva de la empresa.

Se trata de unas razones que se pueden calificar de naturaleza estratégica en cuanto apuntan hacia la mejora de la situación de la empresa frente a los competidores, a partir de ventajas que no son las de mejores costos o rentabilidad.



2.1 Incrementar el poder de la empresa frente al mercado, frente a sus competidores no integrados (o adquiriendo un peso similar a competidores ya integrados), mejorar el poder de negociación frente a los proveedores y/o clientes (en el supuesto que la integración no sea el 100%), constituye un argumento de los especialistas.

La Integración Vertical supone importantes barreras de entrada en la industria, cierra los mercados a empresas no integradas y facilita la discriminación de precios.

PELIGROS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL.

A. Problemas con la organización.

En muchos casos la respuesta organizacional a una Estrategia de Diversificación es el paso a una estructura divisional que proporciona la autonomía y flexibilidad suficiente para el desarrollo correcto de las nuevas actividades. De aquí que a la integración vertical se le pueda señalar un grave peligro que es el de la pérdida de flexibilidad, lo que lleva en muchos casos a la “desintegración vertical”.

B. PROBLEMAS CON LA FLEXIBILIDAD.

Se pueden apreciar problemas con la flexibilidad por varias situaciones:

- **La integración "hacia atrás" implica una modificación de la estructura de costos con un mayor peso específico de costos fijos..**
- **Reducción de la capacidad de la empresa de asimilar rápidamente los progresos y/o cambios tecnológicos. Incorporar una nueva tecnología surgida en el ámbito de la obtención de algún material o producto intermedio es una decisión más difícil para la empresa integrada hacia atrás que para la no integrada; pues supone para la primera realizar inversiones de modernización.**