



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
(ÁREA ADMINISTRATIVA)**

## **GUÍA MAAP**



# **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 1 DIRECCION ESTRATEGICA 1**

**(Sistema Presencial)**

Santa Cruz, Julio 2015

## PROLOGO

Bienvenidos a la materia Administración Estratégica I (Dirección Estratégica) Esta materia está ubicada en el séptimo semestre en la carrera de Administración General, aportando a las ciencias administrativas herramientas para diagnosticar y diseñar estrategias en cualquier entidad, y posterior implementación, para mantener las ventajas competitivas en el mercado, mejorando la calidad de vida de clientes internos y externos.

Esta guía de aprendizaje y material de estudio les servirá para comprender y desarrollar conocimientos sobre planeación estratégica, y todas las herramientas necesarias para diagnosticar interna y externamente la organización, así como, para enfrentar las fuerzas del entorno, buscando ventajas competitivas en el mercado, trazando estrategias que permitan mantenerse y desarrollarse en el sector donde se desarrolla la organización. Contarás con una guía de autoestudio, donde se han incluido preguntas de autocontrol para que verifiques la efectividad de tu estudio individual.

Es de esta forma que se presenta la actual Guía con el objetivo de ayudar al estudiante y facilitarle el estudio de la materia. En la misma encontrarás todas las características académicas de la asignatura así como las actividades que son necesarias para tu formación.

**¡ÉXITO EN SU APRENDIZAJE!**



## IDENTIFICACIÓN

**Carreras** : Todas las de perfil gerencial  
**Materia** : Administración Estratégica - Dirección Estratégica  
**Sigla** : ADM 250  
**Prerrequisito** : AGO-270. APY-350.AGO-270

## OBJETIVO GENERAL

Comprender y aplicar el proceso de Administración Estratégica desde el diagnóstico estratégico, la definición de las estrategias, hasta las recomendaciones para implementar y controlar las estrategias que se definan.

## PLAN TEMATICO

Unidad	Temas	Hrs. Teóricas	Hrs. Prácticas
1	<b>Elementos básicos de administración estratégica</b> Estrategia. Planeación Estratégica y Dirección Estratégica. Componentes de la Estrategia Enfoques estratégicos. Niveles de formulación estratégica. Modelos de Planeación Estratégica	6	20
2	<b>El Proceso de planeación estratégica.</b> La Cultura Organizacional. Relación con las estrategias de la empresa. La Misión y Visión de la Organización. El entorno genérico y competitivo de la Organización, El Análisis interno de la capacidad de la empresa. El perfil estratégico de la Organización. Cadena de Valor). Evaluación de la fuerza competitiva. Las matrices de análisis estratégico Los actores. El Mapa de Poder. Objetivos estratégicos	6	20
3	<b>Los tipos de estrategias</b> Las estrategias genéricas. Las estrategias de Estabilidad y supervivencia: saneamiento, cosecha, desinversión, liquidación. Las estrategias de alianza. Las estrategias de adquisición y/o fusión.	4	20



## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

### Básica

- ◆ DESS Lumpkin Eisner “Administración Estratégica” textos y casos 5ta edición Editorial Mc Grow Hill 2011

### COMPLEMENTARIA.

- ◆ Stoner James y Freeman Edward.- Administración. Quinta edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.1994
- ◆ Material de estudio.
- ◆ Gárciga Rogelio.- Notas de postgrado de Dirección estratégica. ISPJAE. 1996.
- ◆ SCHEIN.-Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza Janes. Barcelona, 1988. Editorial Plaza Janes. Barcelona, 1988.
- ◆ Ramos Rafael.- Desarrollo del concepto de negocio Asignatura: Dirección estratégica. Identificación de ideas de negocio. DEADE. 96-97.
- ◆ Menguzzato Marina.- Dirección estratégica. Un enfoque innovador de management.
- ◆ Strategor.- Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa. Biblioempresa. Masson S.A. 1995. España.
- ◆ Harper y Lynch.- Management estratégico y recursos humanos.
- ◆ Strickland y Thompson.- Dirección y Administración Estratégica. Addison - Wesley Iberoamericana.USA. 1994

Enlaces Internet, [www.monografia.com](http://www.monografia.com)  
[www.geopdis.com](http://www.geopdis.com), [www.google.com](http://www.google.com), [www.altavista.com](http://www.altavista.com)



## ORIENTACIONES PARA EL APRENDIZAJE DURANTE DESARROLLO DE LA MATERIA

### 1. PRIMER DÍA DE CLASES

El primer día de clases el docente hará una presentación de su persona (formación, experiencia y otros) y realizará una presentación de la materia a los estudiantes con la finalidad de explicar de forma general todo el proceso de enseñanza y aprendizaje de la materia, así como, despertar una inquietud, interés y motivación en los estudiantes.

En la presentación de la materia, el docente explicará: los objetivos de la materia, el contenido, el material teórico y práctico, la forma de evaluación, la metodología de enseñanza y el material bibliográfico. Asimismo, hará recuerdo a los estudiantes sobre las POLÍTICAS Y NORMAS de la Universidad: asistencia de los estudiantes, puntualidad, disciplina y otros.

### 2. SELECCIÓN DE PREGUNTAS

Cada tema tiene una selección de preguntas y cuestionamientos para que el estudiante las responda y las pueda discutir con sus compañeros de grupo.

### 3. ANÁLISIS DE CASOS

Cada uno de los temas será reforzado con el análisis de casos o ejercicios por parte de los estudiantes. Para el análisis y debate de casos se formarán grupos de trabajos, que serán guiados por el docente.



## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### Unidad 1.

#### ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

##### **Objetivos:**

---

- Analizar los orígenes y el alcance del término Estrategia
- Comprender los componentes claves de las estrategias empresariales
- Identificar los diferentes niveles de formulación estratégica.
- Analizar la importancia de gestionar una Empresa con un enfoque estratégico
- Comprender la relación entre la Planeación Estratégica y la Dirección (Administración) Estratégica.

##### **Preguntas:**

1. Explique qué se entiende por Estrategia y qué importancia tiene que un directivo gestione su organización utilizando en enfoque estratégico?
2. Explique cada uno de los Niveles de Formulación de Estrategias en una empresa que se encuentre diversificada (con varias unidades estratégicas de negocios)
3. Explique el siguiente planteamiento: " Las empresas pueden contar con estrategias explícitas o implícitas "  
Ponga ejemplos donde se utilice el concepto de Estrategia como:  
Plan  
Pauta de Acción  
Patrón de Comportamiento  
Como Posición Empresarial
4. Explique las diferencias entre las capacidades distintivas y las ventajas competitivas de una empresa?
5. ¿En qué consiste la diferencia entre la Planificación Estratégica y la Dirección Estratégica?
6. Explique brevemente las tres actividades clave del proceso de Dirección (Administración) estratégica.
7. Explique el concepto de administración de los grupos de interés. ¿Por qué los administradores no deben ocuparse exclusivamente de los intereses de los accionistas, es decir, en maximizar las ganancias de estos propietarios de la empresa





## Prácticos:

1. Visite la página web de las siguientes corporaciones y realice un análisis de todos los rubros y productos que ofrece.
  - Unilever
  - Kimberly
  - IASA (Fino)
  - Head & Shoulders
2. Investigue cuatro definiciones de diferentes autores sobre las Estrategias Empresariales y analice los elementos más importantes.
3. Seleccione tres empresas del medio cruceño y explique las estrategias que considera que han aplicado para tener éxito en el sector donde operan



## Lectura:

### Orígenes del Término Estrategia

Los orígenes de la palabra “Estrategia” se remontan a Grecia (la antigua Hélade), varios siglos antes de nuestra era. En aquella época en la mayoría de las Ciudades Estados (la Polis Griega), existía la figura del “strategos”. Este venía a ser una especie de general de ejércitos aunque más tarde adquirió funciones administrativas, cívicas y políticas hasta convertirse en una especie de primer ministro.

El origen etimológico de la palabra proviene de “stratos”, ejercito y “agein”, dirigir.

En el 500 A.N.E. se constituyó en Atenas la denominada “Strategia” que era un consejo de 10 generales al frente del cual estaba el “Strategos Autocrator”. Este consejo era el que gobernaba la región y tenía responsabilidades como la gestión del tesoro.

Inicialmente el “Strategos”, hacía referencia a un papel o puesto, el de general en jefe del ejercito. En los tiempos de Pericles (450 A.N.E.), vino a significar “una capacidad o habilidad de gestión”, es decir lo que hoy se entiende por Administración, Liderazgo, Oratoria y Poder. Hacia la época de Alejandro (350 A.N.E.), hacía referencia a la “habilidad de emplear las fuerzas para vencer la oposición y crear un sistema unificado de gobierno global”.

Aunque pueda parecer extraño, la relación existente entre las Ciudades Estados Griegas y las empresas contemporáneas radica en que tantos unos como otros se organizan de diversas formas, compiten entre ellas, forman coaliciones y tienen que hacer frente a una gran cantidad de amenazas externas y oportunidades.



Por otro lado, tradicionalmente el tema de la estrategia ha tenido una connotación militar. En este sentido, los orígenes de la estrategia militar se encuentran en un tratado sobre el arte de la guerra, escrito en China por Sun Tzu hacia el 360 A.N.E..

Pero no fue hasta las guerras napoleónicas que la Estrategia alcanzó su mayor auge.

En aquella época (siglo XIX), se consideraba la Estrategia como el “arte de emplear las batallas para ganar el objeto de la guerra; es decir la estrategia es el plan de guerra que regula las batallas que se van a luchar.” .

El concepto de Estrategia Militar fue evolucionando y decantándose, la estrategia desde el punto de vista militar “ es la organización de la secuencia de las batallas, con el fin de alcanzar los objetivos de la guerra... y en esta secuencia de acciones es preciso no mirar solamente la acción siguiente sino contemplar una serie de ellas.”

Cada estrategia lleva implícita una serie de tácticas que se suceden a lo largo del tiempo, lo que hace que la estrategia tenga una visión a largo plazo mientras que la táctica será a corto plazo. La definición de las estrategias corresponderá siempre al Estado Mayor.

Los conceptos de estrategia en el ámbito militar han servido de base a los de estrategia empresarial. Esto es posible ya que en gran medida la guerra y la actividad empresarial tienen puntos de semejanza. Ambos implican la existencia de una competencia entre fuerzas opuestas que buscan objetivos similares en un teatro particular de acción (mercado).

El éxito vendrá medido en ambos casos por la supervivencia a largo plazo que se deben asegurar mediante la Planeación Estratégica.

### **Estrategia en el ámbito empresarial**

El concepto de Estrategia es relativamente nuevo en el campo empresarial. El primer uso de la Estrategia en este sentido lo efectuaron Von Neuman y Morgenstern en los años 40, al desarrollar su famosa Teoría de los Juegos, que sirve para resolver todo tipo de situaciones de conflicto sea cual sea su origen: militar, político o empresarial.

En la década de los 60 se produce un “boom” y aparecieron trabajos de autores que ya son clásicos como Andrews (1962), Chandler (1962) y Ansoff (1976), a partir de ellos se ha desarrollado una abundante literatura sobre el tema expresándose distintos conceptos y enfoques.



## Unidad 2.

### EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.

#### **Objetivos:**

---

- Analizar el proceso de Planeación estratégica en cada una de sus partes.
- Comprender el papel de la Cultura, la Misión y la Visión
- Analizar cada una de las variables del macro y micro entorno empresarial
- Conocer y aplicar los diferentes enfoques que permiten realizar el análisis interno de una organización
- Identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una organización
- Aplicar las matrices de análisis estratégico
- Analizar la importancia del dominio de los FCE.
- Establecer los escenarios donde se proyecta las estrategias.
- Determinar los principales actores que intervienen en las estrategias propuestas por la organización.
- Determinar las fuentes de ventajas competitivas
- Comprender la importancia de los objetivos estratégicos.



#### **Preguntas:**

- 1 Realice un breve análisis de las variables del macroentorno que Usted considere que tienen mayor influencia para la Cadena de Supermercados Fidalga, en Santa Cruz.
- 2 ¿Explique cuáles son los aspectos que deben ser considerados en cada una de las 5 Fuerzas Competitivas de M.Porter ?
- 3 Realice un análisis de cómo actúan las 5 Fuerzas Competitivas de M. Porter tomando como referencia la Cadena de Comidas Rápidas Burger King, en Santa Cruz.
- 4 ¿Qué son Factores Claves de Éxito? Seleccione una empresa y analice los FCE que usted considera que posee dicha empresa
- 5 ¿Qué aspectos tendría en cuenta para un análisis funcional en el diagnóstico estratégico interno.
- 6 ¿Cuáles son los pasos principales que deben ser considerados al elaborar un escenario? Elabore un escenario positivo de una empresa en la actualidad
- 7 Explique qué acciones estratégicas se pueden seguir en caso de que los resultados de la matriz de impacto cruzado de la FODA sea el siguiente.

	<b>O</b>	<b>A</b>
<b>F</b>	<b>58</b>	<b>15</b>
<b>D</b>	<b>43</b>	<b>16</b>



- 8 Desde su punto de vista ¿Qué utilidad tienen las matrices de análisis estratégicos?
- 9 Explique en qué consiste el Análisis de Impactos dentro del proceso de Planeación Estratégica.
- 10 Qué importancia tiene la correcta formulación de los objetivos estratégicos? ¿Qué características deben cumplir los objetivos estratégicos?



### **Prácticos:**

1. Construya una misión para un cementerio Jardín
2. Desarrolle una misión para un Geriátrico (Asilo de ancianos)



### **Casos:**

#### **Hotel Los Rosales**

El Hotel Los Rosales se encuentra ubicado en una zona céntrica de la ciudad de Santa Cruz, y ofrece los servicios de alojamiento y alimentación desde hace más de 5 años. El Hotel brinda sus servicios fundamentalmente a turistas de otros departamentos y a turistas provenientes de Europa. De acuerdo a la información que ha podido obtener el Gerente del Hotel se estima que la cantidad de turistas extranjeros que arribarán a Santa Cruz se va a incrementar en los próximos 3 años. Sin embargo, el Gerente del Hotel se encuentra preocupado debido a que en la misma zona se han inaugurado varios residenciales y Hoteles de menor categoría que podrían perjudicar los ingresos de Los Rosales. Para trabajar en el Hotel Los Rosales, se realiza un riguroso proceso de selección de personal, lo que garantiza poder contar con trabajadores que cuentan con formación profesional en Hotelería. Las últimas encuestas realizadas a los clientes demostraron que existen quejas debido a que en ocasiones la limpieza de las habitaciones no es la más adecuada, y algunos platos en el restaurante se terminan muy temprano. Como elemento positivo, los clientes plantean que el personal del Hotel es muy amable y atiende rápidamente sus pedidos. El Hotel Los Rosales es el único Hotel en la ciudad que cuenta con la Certificación ISO 9000. Los trabajadores del Hotel plantearon, que al estar el Hotel ubicado en el centro de la Ciudad, se dificulta el estacionamiento de los clientes, así como la entrada de los camiones de los proveedores. El Gerente del Hotel se encuentra optimista debido a que existe un gran apoyo de la Alcaldía y de la Prefectura del Departamento en desarrollar a Santa Cruz como destino Turístico, sin embargo, las Normativas que les exigen cumplir por parte del Ministerio de Turismo son cada vez más rigurosas y cambiantes.

- a) Identifique las Fortalezas (2), Debilidades (2), Amenazas (2) y Oportunidades (2) del Hotel Los Rosales.
- b) Elabore la Matriz de Impacto Cruzado y explique cada una de las ponderaciones



## **Caso Muebles INTI**

**CASO:** Supermercado Hipermaxi lo ha contratado a Ud., para que realice el siguiente análisis porque considera implementar una Unidad Estratégica de negocios: **8Pts.**

- 5.1** Proponga una Unidad estratégica de negocio para Hipermaxi.
- 5.2** Analice una variable del Macro entorno Genérico que pueden afectar en su decisión.
- 5.3** También, analice una variable del Micro entorno o entorno específico (5 Fuerzas competitivas de M. Porter).
- 5.4** Identifique una Fortalezas internas que favorecerá a Hipermaxi.

### **Desarrollo:**

**CASO:** Supermercado Hipermaxi lo ha contratado a Ud., para que realice el siguiente análisis porque considera implementar una Unidad Estratégica de negocios: **8Pts.**

- 5.5** Proponga una Unidad estratégica de negocio para Hipermaxi.
- 5.6** Analice una variable del Macro entorno Genérico que pueden afectar en su decisión.
- 5.7** También, analice una variable del Micro entorno o entorno específico (5 Fuerzas competitivas de M. Porter).
- 5.8** Identifique una Fortalezas internas que favorecerá a Hipermaxi.

### **Desarrollo:**

**CASO:** Supermercado Hipermaxi lo ha contratado a Ud., para que realice el siguiente análisis porque considera implementar una Unidad Estratégica de negocios: **8Pts.**

- 5.9** Proponga una Unidad estratégica de negocio para Hipermaxi.
- 5.10** Analice una variable del Macro entorno Genérico que pueden afectar en su decisión.
- 5.11** También, analice una variable del Micro entorno o entorno específico (5 Fuerzas competitivas de M. Porter).
- 5.12** Identifique una Fortalezas internas que favorecerá a Hipermaxi.

### **Desarrollo:**



MUEBLES INTI se constituye en una empresa dinámica y con proyección, contando con todo lo necesario para responder eficazmente a los cambios y tendencias mundiales, orientando y favoreciendo a sus clientes, pilar fundamental de esta industria; destacándose por sus diseños innovadores y fino acabado.



El medio ambiente es una de las preocupaciones de Muebles Inti, desde la selección de las troncas a ser aserradas hasta la utilización de materiales no contaminantes. Gracias a ello se ha logrado el estricto cumplimiento de la legislación internacional, un adecuado manejo ambiental en todos los procesos incentivando la preservación de los recursos naturales.

WILSON CHILENO AGUILERA su propietario, junto a un equipo de profesionales a logrado con constancia mantener esta empresa como líder en la industria del mueble. 35 años de trabajo constante, dando siempre lo mejor de cada uno de sus integrantes, comprometidos con nuestro slogan CALIDAD AL MEJOR PRECIO.

La empresa se ha consolidado como una de las industrias de muebles de mayor importancia en el país, destacando la calidad de sus productos. A participado activamente en ferias nacionales e internacionales, siendo merecedor de varios galardones y premios. Al frente de esta industria se encuentra el Lic. WILSON CHILENO AGUILERA Realizo sus estudios superiores en la Universidad Gabriel René Moreno en Ciencias Políticas Jurídicas.

Dentro de sus principales reconocimientos se encuentra el premio al mejor stand en la feria de la mujer 2013. La empresa además cuenta con 3 sucursales ubicadas en la calle Buenos Aires, Av. Cristo Redentor y en la Av. Noel Kempff Mercado.

En santa cruz se está desarrollando incentivos para los productores tales como la feria Tecnomadera, este tipo de ferias ayuda en gran manera a los productores nacionales a posicionar el mueble boliviano y de esta forma contrarrestar la importación de muebles que ingresan al país, por lo que es un incentivo para que los bolivianos compren muebles nacionales.

Los principales países a los que se exportan productos maderables están EEUU, en primer lugar, con 11,97 millones de dólares, que representan el 18 por ciento del valor total. Chile ocupa el segundo lugar con 6,5 millones, representando el 9 por ciento del total. Venezuela con 4,8 millones de dólares representa el 7 por ciento del total y ocupa el tercer lugar. China y Argentina ocupan el cuarto y quinto lugar, respectivamente, con 4,1 y 3,7 millones de dólares. Las exportaciones hacia China cayeron un 30 por ciento.

Este gran emprendedor desea diversificarse a mediano plazo ya que actualmente cuenta con un capital de 200.000 dólares para invertir y desea contratar un profesional asesor



que realice un proceso de planificación estratégica formal, por lo que contrata a su persona para que:

- Defina una unidad estratégica de negocio compatible con su negocio actual
- Realice un análisis de los factores del macro entorno que afecten a ese rubro de manera directa como amenaza o como oportunidad.
- Identifique los principales grupos de interés (Stake Holders)
- Determine una estrategia genérica

### Unidad 3.

## LOS TIPOS DE ESTRATEGIA.

### **Objetivos:**

---

- Analizar los diferentes tipos de Estrategias genéricas que pueden aplicarse en una empresa.
- Analizar las opciones de estrategias de crecimiento que pueden aplicar las empresas
- Establecer la importancia de las estrategias funcionales en el crecimiento en las organizaciones.
- Identificar las opciones estratégicas de alianza que pueden utilizar las empresas
- Conocer las opciones estratégicas de supervivencia
- Comprender las acciones que debe aplicar una empresa para lograr implementar y controlar las estrategias.



### **Preguntas:**

---

- 1 Explique cuáles son las estrategias genéricas de Porter. Mencione algunas de las premisas a tomar en cuenta para la implementación de cada una de ellas.
- 2 Explique cada una de las siguientes estrategias de crecimiento basadas en la especialización. Ponga ejemplo de acciones que pueden tomarse en cada una de ellas:  
Penetración de Mercado  
Desarrollo de Mercado  
Desarrollo de Productos
- 3 Analice las ventajas y desventajas de la estrategia de Crecimiento a través de la integración Vertical.
- 4 ¿En qué consisten las estrategias de alianza? Explique alguna de sus variantes (2)
- 5 ¿Por qué la empresa tiene que tener en cuenta las estrategias funcionales en la implantación de las estrategias? Desarrolle el caso.
- 6 Explique tres de las estrategias de alianzas que pueden utilizar las Empresas





## Prácticos:

- 1- Identifique para la corporación FRIDOLIN:
  - Cuántas sucursales cuenta actualmente
  - Qué diversidad de productos y servicios ofrece,
  - Qué otras unidades de negocio ha desarrollado
  
- 2- Complete el siguiente cuadro teniendo en cuenta las acciones estratégicas que propondría en cada una de las estrategias de crecimiento.

	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto	Desarrollo de Mercado
Salón de Belleza (Peluquería) MAM			



## Casos:

Corporación L'OREAL

“Lo que buscamos no es transformar un producto de mujer en uno para hombre, sino trabajar directamente en productos para hombres”, comenta a Eleonora Kaplan, de la división productos Gran Público de L'Oreal.

### Un producto para ellos

A partir de una encuesta realizada por Biotherm Homme, una de las marcas premium de L'Oreal, descubrieron que los hombres son Exigentes, Exclusivos, Exquisitos, con Estilo, Eficaces y buscadores de Excelencia, y que constituyen la categoría de aquellos que adoptaron ampliamente el uso de cosmética masculina premium. Esta encuesta fue realizada en un target ABC 1 y le permitió a la marca ver que el tema de la cosmética dejó de ser tabú para los hombres.

De la encuesta salieron las siguientes conclusiones: el 80% usa crema humectante, el 69% usa crema para manos, el 64% usa gel de ducha, el 33% usa loción astringente, el 32% usa crema/loción anti acné, el 22% usa crema para contorno de ojos, el 22% usa crema antiarrugas y el 9% usa algún tratamiento de adiposidad corporal. Del total, el 72%



le otorga importancia al cuidado de su imagen para su propia vida personal, el 69% lo hace para impactar en su vida social y el 65% para lograr éxito en el ámbito laboral. Y por último, que el 40% cree que usar cosmética masculina es algo normal, socialmente aceptado y común; para el 32% no representa ningún tabú, el 20% considera que no tiene nada de malo verse bien y el 19% cree que no tiene que ver con el sexo.

### **Satisfaciendo nuevas necesidades**

L’Oreal decidió lanzar estos productos para la gama masculina hace un par de años con gran éxito. En Europa en este momento es, a nivel masivo, la línea número 1, y para L’Oréal Europa el negocio de los hombres significa el 10% de las ventas de las mujeres y la marca se dio cuenta que los hombres estaban demandando cada vez más productos que sean exclusivos para el cuidado de su piel.

Los hombres tienen necesidades específicas desde un punto de vista biológico, de usos y costumbres y de la cultura, ya que en los últimos años hay una evolución donde el hombre empieza a pedir cosas para esas necesidades y usa cada vez más productos de cosmética. Lo que hace la empresa es, a partir de ciertas actitudes, sale a dar respuestas a estas cuestiones que ya están en la sociedad, y desarrolla nuevos negocios. La piel de los hombres son diferentes, la sensibilidad y lo que experimentará a través de los productos también es distinta, entonces desde L’Oréal se hace toda una investigación para poder lanzar estos productos que sean acordes a esas necesidades masculinas, todo hecho a la medida del hombre. No es transformar un producto de mujer en uno para hombre, sino trabajar directamente en productos para hombres.

En primer lugar, la piel del hombre es muy distinta: es 16% más gruesa que la de la mujer, por lo tanto es más resistente; su firmeza disminuye bruscamente a partir de los 45 años mientras que la de la mujer disminuye progresivamente desde los 30; las arrugas aparecen más tarde pero lo hacen de manera repentina y se marcan más profundamente; y obviamente, todo lo que son pelos que los hombres tienen muchos más.

Entonces al hacer un producto, anti arrugas por ejemplo, debe ser para un hombre más grande y que actúe más rápido que el de la mujer, porque se les marcan más las arrugas. Son necesidades que hacen que el hombre tenga sus propios productos; entonces todo esto genera un mercado muy específico

### **La competencia**

Para L’Oreal, el mercado está suficientemente maduro para lanzar estos productos pero a su vez, en realidad, se piensa que esto generará una sinergia en el mercado en el cual éste se seguirá desarrollando. El foco está puesto en aprovechar una oportunidad de mercado para, también, ser motores en el mercado masivo para el desarrollo de una cosmética masculina diferente. Y es diferente porque la marca está planteada de una manera diferente de las marcas que están hoy en lo masivo, porque tiene conceptos que están basados más en códigos que antes se encontraban en marcas más selectivas que masivas. Es decir, que además de proponer productos de baño, y para antes y después de afeitarse, L’Oreal propone una gama de productos del cuidado de la piel organizada y con características similar a marcas de lujo. Por ende, se llevará ese lujo al consumo



masivo, sin olvidar a las marcas competidoras como Clinique, Estee Lauder, Lancome, Revlon, Vichy y muchas otras más.

Hasta ahora, el sector hombres de la distribución estaba delimitado en lo que tiene que ver con desodorantes, colonias, after shave y cremas de afeitar. El hombre entraba a un hipermercado y todos estos productos masculinos estaban juntos, pero no es así con los tratamientos de productos para la piel, porque está todo mezclado con los de la mujer. L’Oreal cree que el hombre necesita su espacio específico, y empezar a ser tratado como una entidad, con un consumidor distinto y diferenciado de la mujer. También, desde L’Oreal se considera que es muy importante la información, para que ayude a los hombres a elegir el producto adecuado, según las propias características de su piel y lo que esté necesitando. La idea es que en las góndolas los hombres pueden encontrar una que sea para cuidado de piel masculina.

La filosofía de Marketing aplicada a las organizaciones para gestionar sus relaciones ha evolucionado a lo largo del tiempo y podemos hablar de tres tipos de tendencias o direcciones, basándonos en el peso que se atribuye en la relación de intercambio al consumidor, empresa y sociedad. Cuando esta es nula o mínima, el intercambio tiene una **orientación de producción**: lo que importa es disponer de suficiente producto porque, al ser la demanda mayor que la oferta, todo lo que se produce se vende. Cuando se incrementa la competencia y hay más equilibrio entre oferta y demanda, se da una **orientación de producto**. Pero la calidad no basta para que un producto sea solicitado. Hay que promocionarlo con el fin de que el mercado conozca sus ventajas. Si la oferta supera la demanda, se produce una situación competitiva intensa. En este caso son posibles dos maneras básicas de concebir el intercambio: la primera implica una **orientación de ventas**, cuya finalidad es vender lo que se ha producido, con la ayuda de una gran promoción; la segunda, la **orientación de marketing**, tiene como finalidad, al contrario que la anterior, producir lo que el mercado pide y por eso intenta averiguar previamente cuáles son sus necesidades.

Está claro que L’Oreal Paris sigue una **orientación hacia el Marketing**. En principio porque se encuentra en un mercado donde la oferta es superior a la demanda y la competencia es muy intensa y fundamentalmente porque para el negocio lo que interesa aquí es el consumidor (¿que pide el consumidor? ¿Qué necesita? ¿Cómo puedo satisfacer las necesidades que estos tienen y demandan? El consumidor constituye el foco central de esta orientación y la empresa-en este caso L’Oreal- busca en principio estudiar todas las alternativas posibles para satisfacer las necesidades de sus consumidores o potenciales consumidores y como fin último buscar su lealtad.

Esto se observa claramente en el caso descrito, donde L’Oreal busca introducir en el mercado productos exclusivos para hombres con la intención de crear unas nuevas unidades estratégicas de negocios (UEN) diferenciadas de las actuales líneas de belleza para las mujeres. Es por eso que encarga encuestas para recabar información acerca de que es lo que están buscando los hombres y cuáles son sus necesidades insatisfechas.



- a) Analice cuáles son las variables del macroentorno que influyen en el desempeño de Loreal de acuerdo al caso
- b) Analice cuáles son las variables del microentorno que influyen en el desempeño de Loreal de acuerdo al caso
- c) Realice la matriz FODA para la empresa
- d) Identifique y analice la estrategia genérica y las estrategias de crecimiento que aplica la empresa. Justifique su respuesta de acuerdo a la información del caso.

### **SISTEMA DE EVALUACIÓN**

<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Puntos</b>
CONTROL PARCIAL	La evaluación de la unidad 1 y parte de la 2 hasta el análisis del entorno competitivo	15
CONTROL PARCIAL	Se evaluará el resto de la unidad 3	15
SEMINARIOS	Durante el desarrollo de la materia en cada clase	10
PROYECTO	Integral de todo el contenido	60
	<b>Total</b>	100

- Descripción de las características generales de las evaluaciones

<b>Evaluación</b>	<b>Descripción</b>
Parcial	Se medirá el avance de los conocimientos de los estudiantes
Práctico Final	Aplicación teórico - práctica a través de casos de estudio

### **OPCIONES DE PROYECTO FINAL DE LA ASIGNATURA SUGERIDOS**

(Cada docente decidirá el formato del proyecto final que aplicará con sus estudiantes)



### **OPCION 1 .**

1. Los estudiantes recibirán una lista de rubros para escoger uno y elaborar su trabajo final durante el desarrollo de la materia.
2. Para el desarrollo del trabajo se formaran grupos de estudiantes, los cuales desarrollaran el documento y lo presentarán y defenderán al catedrático de la materia el último día de clases

### **OPCION 2**

1. Los estudiantes elegirán una empresa del medio y aplicarán el proceso de planificación estratégica para realizar el diagnostico estratégico y la definición de las estrategias.
2. Para el desarrollo del trabajo se formaran grupos de estudiantes, los cuales desarrollaran el documento y lo presentarán y defenderán al catedrático de la materia el último día de clases





**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
(ÁREA ADMINISTRATIVA)**

## **MATERIAL COMPLEMENTARIO BÁSICO**



# **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 1 DIRECCION ESTRATEGICA 1**

**(Sistema Presencial)**

Santa Cruz, Julio 2015



**“SI SU ESTRATEGIA ES PROFUNDA Y DE LARGO ALCANCE, ENTONCES LO QUE GANA CON SUS CALCULOS ES MUCHO, DE MODO QUE PUEDE GANAR INCLUSO ANTES DE LUCHAR. SI SU PENSAMIENTO ESTRATEGICO ES SUPERFICIAL Y DE CORTO ALCANCE, ENTONCES, LO QUE GANA CON SUS CALCULOS ES POCO, DE MODO QUE PIERDE ANTES DE DAR LA BATALLA. POR ESO SE DICE QUE LOS GUERREROS VICTORIOSOS GANAN PRIMERO Y LUEGO VAN A LA GUERRA, MIENTRAS QUE LOS GUERREROS VENCIDOS VAN PRIMERO A LA GUERRA Y LUEGO BUSCAN GANARLA.”**

**SUN - TSU. EL ARTE DE LA GUERRA. (360 a.n.e.)**



## UNIDAD. 1

### ELEMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

#### Definición de Estrategia Empresarial

**Ansoff (1976)**, la considera como “el conjunto de objetivos y acciones dirigidas a asegurarse una ventaja competitiva sostenible.”

**Wieserman (1983)**, la estrategia será “una secuencia condicional de asignación de recursos internamente consistente que define la relación de la organización con su entorno a lo largo del tiempo.”

**Menguzzato y Renau (1991)**, señalan que estrategia significa “explicitar los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de este en el medio socioeconómico.”

El alcance tan amplio de la definición de estrategia permite que sea utilizado bajo diferentes significados:

- La Estrategia como Plan: Es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan se desarrolla de manera consciente.
- La Estrategia como Pauta de Acción: Funciona como una maniobra para ganar a un oponente
- La Estrategia como Patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- La Estrategia como Posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

*Ejemplo: La empresa va a adoptar una posición defensiva*

*La empresa va a adoptar una posición ofensiva*

*La empresa va a adoptar una posición de seguidora del líder*

- La Estrategia como Perspectiva: La estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. Implica que antes de tomar cualquier decisión en la vida se va a realizar un análisis de qué es lo que más conviene, e implica además entender que las decisiones que otros han tomado en otros momentos se debe a que en esos momentos eran las mas indicadas.



## **Conceptos Claves relacionados con la Estrategia Empresarial**

### **Rubros o campo de acción**

Se refiere al tipo de actividad o negocio en el que opera la empresa (la cartera o portafolio de negocios). En este sentido que puede variar o debe tenerse una visión dinámica del tipo de actividad que puede variar o estimular el desarrollo de nuevas actividades siempre que en un tiempo relativamente corto pueda hacerse bien una actividad nueva con ventajas competitivas. En esencia es aconsejable que las empresas cambien el tipo de actividad pero de forma estable y duradera.

Son tres los elementos claves que definen un campo de actividad:

- El producto.
- El mercado.
- La tecnología.

### **Capacidades distintivas**

Se refiere a los recursos humanos, financieros, técnicos y a las habilidades para operar y manejar estos recursos. También a las capacidades actuales y las potenciales que se irán formando. Resumen el saber y el saber hacer bien de una organización. Una capacidad distintiva no vale nada si no se logra convertir en una ventaja competitiva y para esto la empresa tiene que actuar en el mercado.

### **Ventaja competitiva**

Recursos y capacidades de una empresa que le permiten superar a las fuerzas de la competencia de su(s) industria(s)

La VC hace superior al producto, al servicio o al negocio en general a la luz y los ojos del cliente. Si es fácil de imitar, entonces es poco duradera.

La ventaja competitiva se va formando gradualmente, es un proceso de maduración y es más duradero en el tiempo. Las organizaciones competitivas deben ir creando sistemáticamente nuevas ventajas competitivas.

La ventaja competitiva es el objetivo fundamental de una estrategia empresarial que cuenta con esa ventaja para posicionarse mejor en el mercado.

### **Sinergias**

Se trata de dar complementariedad al producto o servicio que es el campo de actividad de la empresa, al apoyarse las diversas actividades y áreas de la misma mutuamente.



## ¿ Por qué es importante un enfoque estratégico de la dirección?

Para efectuar un buen trabajo de dirección se requiere hoy en día de un buen trabajo de dirección estratégica. Los directivos de hoy en día tienen que pensar estratégicamente acerca del impacto de las condiciones cambiantes. Tienen que supervisar la situación externa para saber cuándo realizar un cambio de estrategia y conocer el negocio lo suficientemente bien para saber qué tipo de cambio de estratégicos iniciar.

**“En los aspectos principales, nuestros competidores poseen los mismos conceptos, técnicas y enfoques fundamentales que nosotros seguimos, y tienen la misma libertad que nosotros de luchar por ellos. Con mucha frecuencia, la diferencia entre su nivel de éxito y el nuestro estriba en la minuciosidad y autodisciplina con la que nosotros y ellos desarrollamos y ejecutamos nuestras estrategias para el futuro.”** Las ventajas de un pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consciente (que es lo contrario de la improvisación despreocupada, las corazonadas y la indolencia), incluyen:

- Se toman las decisiones sobre el futuro de la empresa basado en una metodología (análisis consciente) , evitando las decisiones improvisadas o por intuición
- Obliga a los gerentes a mantenerse alertas y vigilantes sobre los cambios del entorno
- Los gerentes adquieren consciencia de la situación interna real que presentan sus organizaciones.
- Desarrolla el pensamiento lógico de los gerentes
- Se logra desplegar los esfuerzos, recursos y capacidades de la empresa para potenciar las ventajas competitivas que posee.
- Permite a los Gerentes asumir un enfoque proactivo ( adelantarse a los cambios del entorno)

## Los Niveles de Formulación Estratégica

La naturaleza y el tamaño de la organización determinan el tipo de proceso estratégico que se aplicará y el alcance de las estrategias.

Existen tres niveles fundamentales de estrategia y puede verse también un nivel de estrategia operativa solapado en los tres anteriores.

- ❖ Estrategia corporativa.
- ❖ Estrategia en el ámbito de Unidad Estratégica de Negocio.
- ❖ Estrategia en el ámbito funcional.

### **Estrategia en el ámbito corporativo.**

La fórmula la alta dirección para dirigir los intereses y operaciones de la organización que contienen más de una línea de negocios.



En este caso las preguntas claves a las que hay que dar respuestas son:

- ❖ ¿Qué negocios debemos hacer y cuáles debemos dejar?.
- ❖ ¿A qué clientes debemos servir?.
- ❖ ¿Qué tecnologías debemos utilizar?.
- ❖ ¿Cómo administrar nuestra gama de actividades?.
- ❖ ¿Cómo adquirir los recursos que se deben asignar a las actividades que hemos decidido aprender?.
- ❖ ¿Cuál es la competencia que tenemos y cómo podemos minimizar sus amenazas?.

**Es muy importante a este nivel corporativo tener presente las características de la Cultura Empresarial de la Cumbre Estratégica como una subcultura dentro de la organización.**

### **Estrategia de Unidad de Negocios o Unidad Estratégica de Negocios.**

Se llama Unidad de Negocios a aquella unidad organizativa que agrupa todas las actividades que se relacionen entre sí atendiendo a un criterio de segmentación y sirviendo a clientes comunes, con la misma tecnología y la misma función aproximada del producto. **Cada UEN implica un tratamiento diferente y un pensamiento estratégico también diferente.**

Las preguntas claves a las que hay que dar respuesta son:

- ❖ ¿Cómo competirán los negocios dentro del mercado?.
- ❖ ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?.
- ❖ ¿A qué clientes intento servir?.
- ❖ ¿De qué manera deberán ser administradas las diversas funciones que cumplen las diferentes unidades organizativas de la empresa, con el fin de satisfacer las metas de la organización en el mercado?.
- ❖ ¿Cómo serán distribuidos los recursos del negocio?.

La estrategia en el ámbito de negocio puede verse también en el caso de una empresa que no esté diversificada como la estrategia de la empresa. En este sentido nos estamos refiriendo al plan de actuación directivo para un solo negocio.

Es importante tener muy claro que para una empresa independiente con un solo negocio, las estrategias corporativas y de negocio son las mismas, puesto que solo existe un solo campo de actividad, para la cual se creará una estrategia. La diferencia entre estrategia corporativa y de negocios es importante solo cuando se materializa o se tiene en mente la diversificación.



**La principal preocupación de la estrategia de negocio se centra en cómo construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la empresa en el mercado.**

Para lograr este fin la estrategia de negocios se centra en:

- ❖ Crear respuestas para los cambios que se producen en el mercado, la economía en general, los campos regulativos y políticos y otras áreas importantes.
- ❖ Crear movimientos competitivos y enfoques hacia el mercado que puedan originar una ventaja competitiva permanente.
- ❖ Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
- ❖ Concentrarse en los problemas estratégicos específicos a los que se enfrenta el negocio.

**Lo que diferencia a una estrategia de negocios poderosa de una débil es la capacidad de los estrategas de forjar una serie de movimientos y enfoques capaces de producir una ventaja competitiva duradera.**

### **Estrategia en el ámbito funcional.**

Se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio. Una empresa necesita de una estrategia funcional para cada actividad funcional importante. Las estrategias funcionales añaden detalles a la estrategia del negocio y determinan el **CÓMO** se dirigirán las actividades funcionales.

Existen tantas estrategias como áreas funcionales tenga la organización en su estructura organizativa de dirección.

❖ Estrategia de I+D.	❖ Estrategia de Distribución.
❖ Estrategia de Producción.	❖ Estrategia Financiera.
❖ Estrategia de Marketing.	❖ Estrategia de Recursos Humanos.
❖ Estrategia de Servicio al Cliente.	❖ Estrategia de Calidad

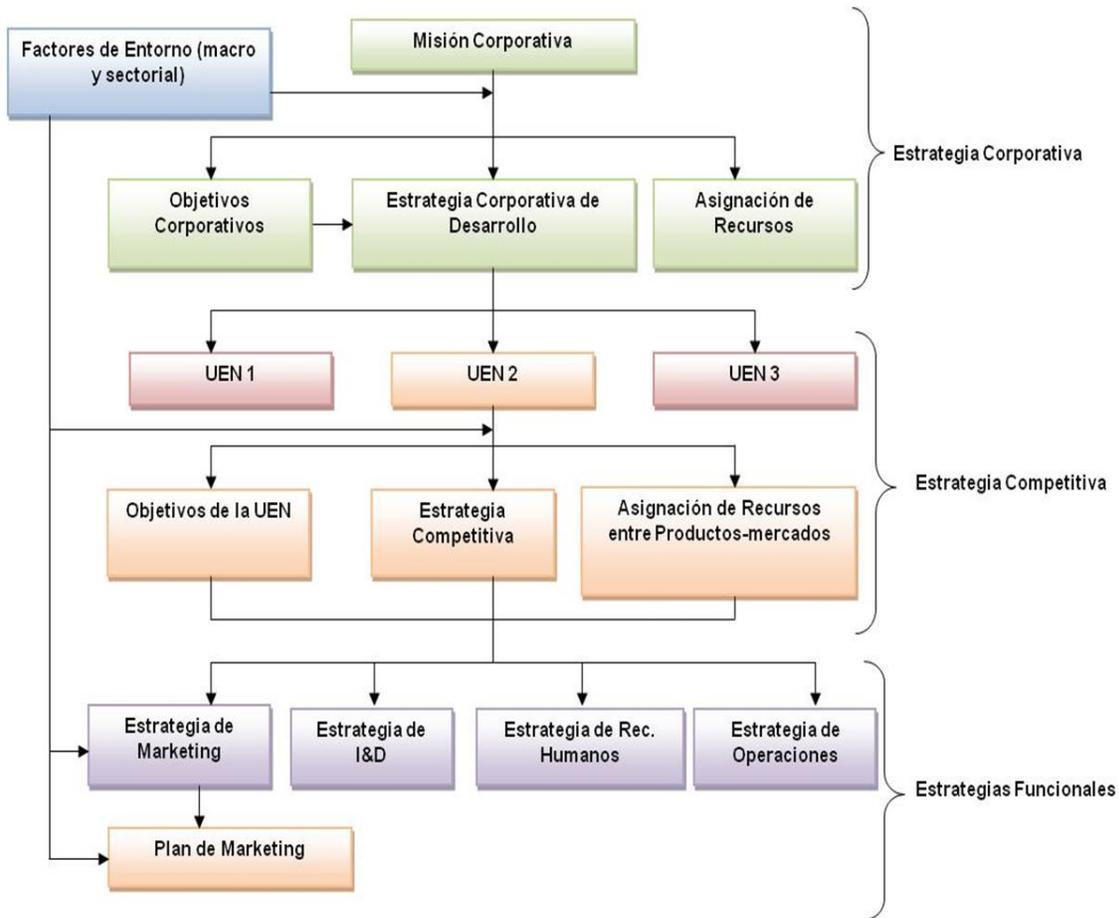
**El papel fundamental de una estrategia funcional es apoyar la estrategia general de la empresa y su enfoque competitivo.**

La principal responsabilidad en la formulación de la estrategia en las áreas funcionales es de los responsables de cada área funcional, con los subordinados clave y a menudo se relacione con otros colegas, buscando la sinergia.

### **Estrategia Operativa.**

Las estrategias operativas, aunque tienen un menor alcance y laboriosidad en su formulación, añaden detalles importantes y completan el plan empresarial general. Generalmente la principal responsabilidad en las estrategias operativas se delega a los directivos de nivel operativo y están sujetos a revisión y aprobación por parte de los directivos del nivel superior.



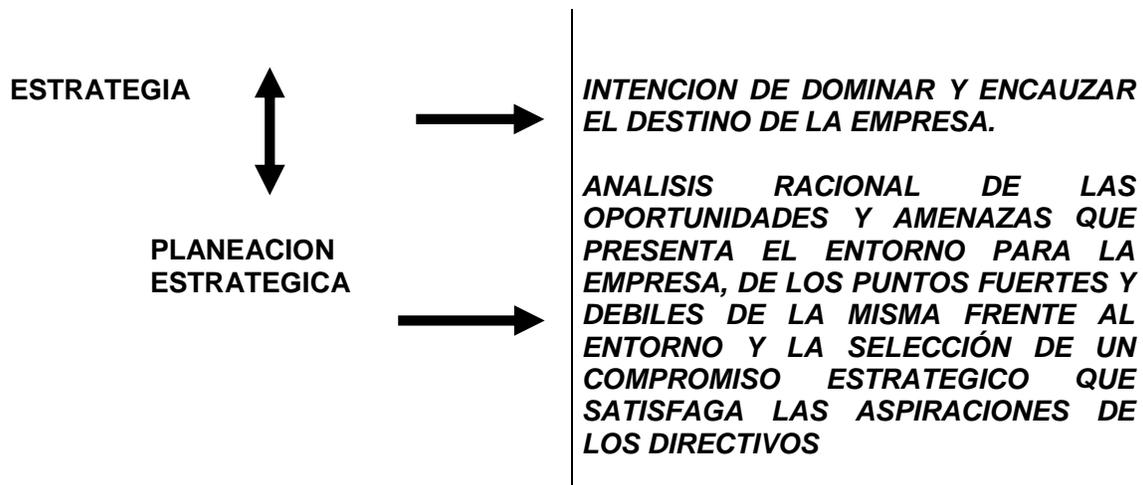


### ¿Cómo se determinan las Estrategias que deben seguir las Empresas?

La **Estrategia** cobra su sentido dentro de la **Planificación Estratégica** que ofrece una metodología para formular las estrategias de la empresa.

La **Planeación Estratégica** significa el análisis racional de las **Oportunidades** y **Amenazas** que presenta el entorno y las **Fortalezas y Debilidades**, así como la selección de los cursos de acción correspondiente.





### **Dirección ( Administración) Estratégica**

La Planificación estratégica ofrece una metodología para formular la estrategia de la empresa, sin embargo, No toma en cuenta las condiciones necesarias para IMPLEMENTAR y CONTROLAR las estrategias definidas, y una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

Es por ello que la Dirección o Administración Estratégica ofrece un enfoque más integral ya que se encarga de tres etapas:

- Formulación de las Estrategias ( Planeación Estratégica)
- Implementación de las Estrategias
- Control de las Estrategias

La administración estratégica consiste en el análisis de las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.

La administración estratégica de una organización supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones; se ocupa del análisis de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos), así como del referente a los entornos interno y externo de la organización; después, los líderes deben tomar decisiones estratégicas, que en términos generales abordan dos interrogantes básicas: ¿en cuáles industrias debemos competir?, y ¿cómo competiremos en ellas?, a menudo estas preguntas incluyen también las operaciones nacionales e internacionales de la organización ; por último, están las acciones que deben emprenderse

## **UNIDAD 2.**

### **PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**



Comenzaremos el análisis del proceso de Planeación de las estrategias con la definición de la Misión.

### **La Misión.**

¿Qué es...?

**“Es el objetivo principal de la organización”. La razón de su existencia.**

**Contesta la pregunta ¿Para qué estamos?**

- ❖ Indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.
- ❖ Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa.
- ❖ Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.
- ❖ Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

Una misión ha de ser:

- ❖ Orientada hacia el exterior de la organización.
- ❖ Configurada hacia el futuro a largo plazo.
- ❖ Creíble.
- ❖ Simple, clara y directa.
- ❖ Con alto grado de originalidad.
- ❖ Única, concentrada en una tarea amplia.
- ❖ Intangible, ambiciosa, idealista pero sin dejar de ser operativa.

Para definir la misión se debe contestar las siguientes interrogantes



### **La Visión**

- ❖ La visión significa ver a lo lejos.
- ❖ Colocar a la empresa en un horizonte de tiempo.
- ❖ La imagen del futuro.
- ❖ Es un estado final que estamos tratando de lograr.
- ❖ Es el sentimiento de vivir el futuro.



- ❖ Es una forma de sorprender el futuro antes de que futuro nos sorprenda.
- ❖ Es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos.

Del significado de la visión podemos inferir su relación con las metas. El papel de la visión en la organización es de lograr un foco de atención que permita que todos la sigan, comprometiéndose en dicho desempeño, de ahí que deba cumplir determinados requisitos.

### **Requisitos a tener en cuenta para formular la visión.**

- ❖ Formulada por los principales dirigentes.
- ❖ Compartidas con el equipo de dirección, para apoyarlas.
- ❖ Tener un horizonte predeterminado.
- ❖ Expresada de manera simple y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
- ❖ Debe ser soñadora pero objetiva.
- ❖ Debe ser positiva y alentadora.
- ❖ No se expresa en cifras. Se expresa en tiempo presente porque actuamos como si la hubiéramos logrado. Debe ser evaluada al final en términos de impacto/costo.

### **La cultura Organizacional.**

Todo proceso de Dirección Estratégica está fuertemente influenciado por las características de la Cultura Organizacional y las subculturas que la integran.

Schein, define la Cultura Organizacional como “El conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones.”

Entre las características que definen la Cultura Organizacional se encuentran:

- ❖ **Autonomía Individual:** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
- ❖ **Estructura:** El grado de normas, reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
- ❖ **Apoyo:** El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- ❖ **Identidad:** El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- ❖ **Desempeño - Premio:** El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumentos salariales, promociones), se basa en criterios relativos al desempeño.
- ❖ **Tolerancia del conflicto:** Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
- ❖ **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corras riesgos.



Son varias las razones por las cuales los **valores** y la **cultura de la organización** son fundamentales en un proceso de **Planeación Estratégica** y deben ser obligatoriamente considerados.

La **Cultura Organizacional** gravita no sólo alrededor del proceso de **Planeación Estratégica** sino también en el proceso de **Implementación y Control** de las estrategias propuestas. **Es extremadamente difícil cambiar ideas y actitudes arraigadas cuando no hay amenaza en la supervivencia,**

### **Diagnóstico Estratégico**

#### **Análisis del Entorno.**

El Entorno que rodea las organizaciones productivas y de servicios es extremadamente turbulento y proclive a cambios muy variados, por lo que exige considerar un conjunto de factores que operan en el mismo y que de correcta interpretación surgirán las Oportunidades y Amenazas para la empresa.

#### **Macroentorno o Entorno Genérico:**

Es un amplio conjunto de factores demográficos, económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que delimitan el marco legal en que las empresas se van a desenvolver.

#### **Entorno Demográfico**

La demografía hace referencia las poblaciones humanas por lo que respecta a dimensiones, densidad, ubicación, raza, sexo, edad, ocupación o entre otras variables. El ambiente demográfico que afecta a la empresa es muy importante ya que involucra a las personas las cuales constituyen los mercados. En definitiva, dentro de las variables demográficas del macroentorno se puede estudiar: Volumen de población, Distribución y densidad demográfica, Tendencias migratorias, Distribución por edades, Tasa de natalidad, Tendencias de crecimiento, etc.

#### **Entorno Económico**

Consiste en estudiar la situación económica de la región donde opera la empresa y que afectan al poder de compra y a los patrones de gasto del consumidor.

Estos factores dependen de los ingresos del momento, de los precios, de los ahorros y del crédito. Por tanto, es importante que se tengan en cuenta las tendencias de los ingresos y del cambio en el comportamiento del consumo. En concreto, es necesario



analizar aspectos como: Nivel de ingresos de los individuos, Patrón de gasto y consumo privado y público, Evolución económica del país y de la región.

### **Entorno Político Legal**

El entorno político-legal, está formado por las leyes, las instituciones gubernamentales y los grupos de presión que influyen sobre el mercado y la industria a la que se dirige la empresa. Aspectos a estudiar pueden ser: Legislación general para las empresas, Legislación específica referente a la actividad de la empresa, Posibles cambios en la política, Restricciones legales al desarrollo, Impuestos, etc.

### **Entorno Tecnológico**

El ambiente tecnológico está formado por fuerzas que influyen sobre las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado. Las tecnologías son elemento de cambio que puede suponer tanto el éxito como el fracaso de la empresa, por el simple hecho de que las tecnologías nuevas sustituyen a las viejas. Por ello, es importante tener en cuenta las tendencias generales de la tecnología que utilizará la empresa en el mercado en general.

### **Entorno Sociocultural**

El aspecto cultural hace referencia a los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad. Estos aspectos son decisivos en la forma de actuar de las personas y por tanto, estudiarlos en detalle para aquella parte de la sociedad que hemos descrito como nuestros clientes potenciales, puede ayudar a entender sus necesidades reales.

### **Entorno Natural**

En este punto se incluyen los recursos naturales que afectan a la actividad de la empresa y a la situación de cada uno de ellos. Es importante saber qué políticas hay a cerca de la contaminación o la explotación de recursos naturales, así como su disponibilidad

### **Microentorno o Entorno Específico**

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas: <sup>1</sup>

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.

---

<sup>1</sup> Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.



- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores.

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

### **Rivalidad entre los Competidores Existentes**

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

### **Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos**

Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función.

### **Amenaza de Nuevos Ingresos en el Sector**

La entrada de nuevas empresas en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja. Existen varios factores que actúan como barreras para el ingreso:

- Economía de Escala
- Diferenciación del producto
- Requisitos de Capital
- Acceso a los Canales de Distribución
- Curva de Aprendizaje
- Acceso favorable a Materias Primas

### **Poder Negociador de los Clientes**

Los clientes compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.



Un grupo de compradores es poderoso si se manifiestan las siguientes circunstancias:

- Están concentrados o compra en grandes volúmenes
- Los productos que se compran para el sector son estándar o do diferenciados
- Los costos de cambiar de proveedor son bajos
- El producto no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información completa de la demanda, precios del mercado, costos, etc.

### **Poder Negociador de los Proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Un grupo de proveedores es poderoso si se manifiestan las siguientes circunstancias:

- Qué esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor

### **Análisis de las capacidades internas de la empresa.**

En el contexto de identificación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa, se analizan varios elementos de carácter puntual que permiten realizar esta parte del Diagnóstico Estratégico con la información que aportan los diferentes análisis.

¿ Qué hacer para lograr un análisis interno de la organización?.

Existen numerosas técnicas para el análisis interno de la empresa, pero todas deben lograr responder de una forma u otra las siguientes preguntas claves:

- ❖ ¿ Está funcionando bien la estrategia actual?.
- ❖ ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes o débiles?.
- ❖ ¿Es la empresa competitiva en costos?.
- ❖ ¿ Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?.

Algunas de esas técnicas son las que siguen:

- ❖ Evaluación del funcionamiento de la **Estrategia Actual**, lo que significa la observación de los resultados de la empresa y decidir a partir de aquí si las distintas partes de la estrategia tienen una consistencia y una lógica que la mantiene con validez.



❖ **Análisis Funcional y Perfil Estratégico**, significa estudiar lo que se está realizando en cada una de sus unidades o áreas funcionales buscando puntos fuertes y débiles en las mismas así como representar la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas, se grafica en un Mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa formando un **Perfil** con relación a los competidores, a la situación actual y al ideal.

**Evaluación de la Posición y la Fuerza Competitiva**, consiste en analizar la reacción de la empresa frente a los principales factores determinantes del éxito competitivo de los rivales. Téngase presente que la calificación de la Fuerza Competitiva indican la fortaleza y la debilidad de la empresa.

❖ La **Cadena de Valor**, la que consiste en el análisis de las actividades que se desempeñan en la empresa para diseñar, producir y ofrecer en el mercado así como entregar a los clientes el producto elaborado y que genera un Valor a los ojos del cliente. La Ventaja Competitiva no puede ser confundida viendo a la empresa como un todo, sino desagregando la actividad empresarial en sus componentes más relevantes, de esta manera la Cadena de Valor desagrega las actividades estratégicamente claves para comprender el comportamiento de los costos y las causas de la diferenciación actual y potencial.

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas).

Este margen se analiza a través de **la cadena de valor de Michael Porter**, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, "Ventaja Competitiva".<sup>2</sup>

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

Las actividades de valor son las distintas actividades que realiza una empresa y se dividen en actividades primarias y secundarias.

Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que son:

---

<sup>2</sup> Porter Michael E. Ventaja Competitiva. Ediciones Pirámide, S.A., Mar 1, 2010



**Logística interna:** Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

**Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

**Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

**Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

**Servicios Postventa:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio postventa: Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto. Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. El abastecimiento, compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa.

### **Factores Claves de Éxito (FCE)**

Los FCE, son todos aquellos aspectos (ya sean habilidades, tecnología, recursos, etc.) que deben dominarse para tener éxito en una industria en particular. En general las empresas poseen ventaja competitiva frente a sus competidores cuando dominan varios factores clave de éxito.

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única

Leidecker (1984), lo define como características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica y



Eccles (1993), menciona que son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa, por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros.

### **Determinación de los Factores Claves de Éxito (F.C.E.)**

La determinación de los F.C.E. se puede realizar a través de diferentes vías:

- Encuesta a los Clientes: Para determinar los aspectos que desde el punto de vista de sus necesidades deben formar parte de los servicios de toda empresa en el sector.
- Análisis de la Empresa Líder en el sector (Benchmarking)
- Opiniones de Expertos en el sector/negocio
- Análisis de la competencia
- Evaluación Interna de la Empresa
- Análisis Externo ( Macro y Micro Entorno)

Puede ocurrir que los Factores Claves de Éxito que se identificaron estén total o parcialmente logrados en la actualidad por la empresa, o incluso, pueden encontrarse ausentes.

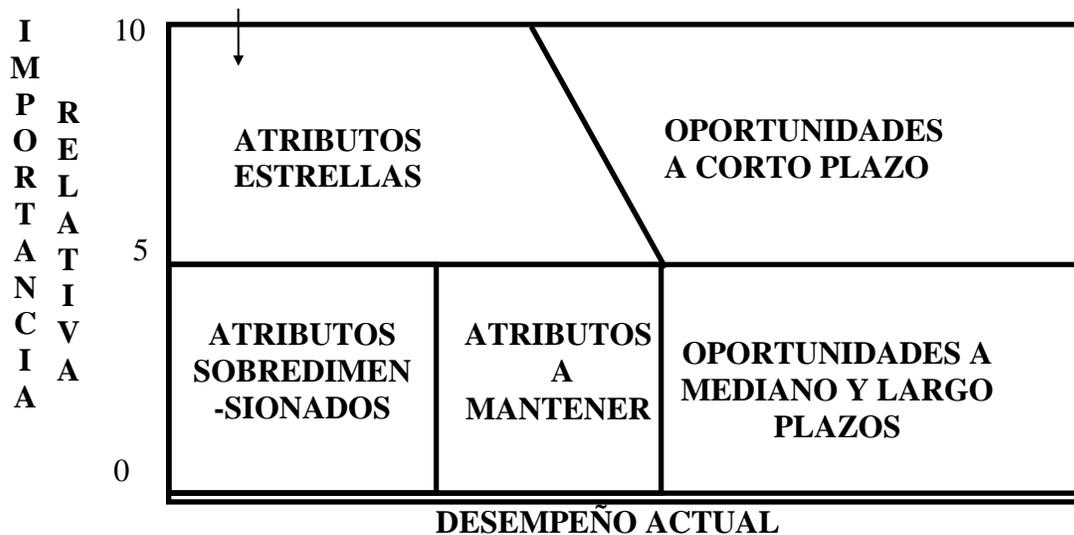
La información obtenida se condensa a través de una reducción de listado y se somete a la ponderación de su *importancia relativa* para los clientes con ayuda de una escala del 1 al 10 (baja - alta).

Al promediar las ponderaciones de los encuestados, se tendrán los F.C.E. para el buen desempeño de la oferta en el mercado así como, la importancia relativa de los mismos. Seguidamente se pide a los encuestados que evalúen el desempeño de nuestra organización en cada uno de esos F.C.E. con ayuda de una escala de 5 a 1 (alto - bajo).

Estas evaluaciones también se promedian.

Los datos obtenidos se llevan a una matriz como la siguiente, de modo que cada F.C.E. quedará ubicado según su importancia relativa y su nivel de desempeño en nuestra organización.





La zona ideal representa aquellos factores que, además de tener gran importancia ante los ojos del cliente, su actual nivel de desempeño (según la percepción del cliente) es óptimo. Estos factores se conocen como atributos estrellas.

En la zona de atributos a mantener aparecen aquellos que, si bien no tienen una gran importancia con respecto al resto, sí mantienen un nivel mínimo de desempeño para garantizar una adecuada satisfacción de los clientes.

En la parte derecha del esquema se representan: 1) Las oportunidades a corto plazo, si su importancia relativa con respecto al resto de los factores es alta; y 2) Oportunidades a mediano y largo plazos, si su importancia relativa varía de media a baja.

Por su parte, los atributos sobredimensionados pudieran indicar zonas de reajustes en los costes si no se observan tendencias a que el mercado revalorice dichos atributos, o la competencia se comporte con mayor desempeño actual.

La detección de los F.C.E. para la empresa, definidos por las opiniones de los clientes, y su procesamiento para determinar oportunidades, y valorar el posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes con respecto a sus competidores, es una base fundamental para la definición de estrategias comerciales y planes de acción que faciliten mejorar esa posición

**Matriz de Evaluación de la Fuerza Competitiva de la Empresa**

La parte más reveladora de la evaluación de la posición competitiva es la estimación formal para saber si la empresa es una más fuerte o más débil que sus rivales cercanos en cada factor o indicador clave del éxito para la fuerza competitiva. Cada factor e indicador clave de éxito para la fuerza competitiva. Gran parte de la información para la



evaluación de la posición competitiva proviene de análisis previos. El análisis del competidor proporciona una base para juzgar los puntos fuertes y las capacidades de los rivales claves. El proceso es como se enumera más abajo.

1. Hacer una lista de los FCE, en el sector al que pertenece la empresa y de las mediciones de la fuerza o los puntos débiles competitivos (de 6 a 10 son suficientes).
2. Calificar a la empresa y a sus rivales clave en cada factor. Las escalas de calificación de 1 a 5 ó de 1 a 10 son directas y fáciles de usar, aunque también son adecuadas las calificaciones de más fuerte (+), más débil (-) e igual (=) si las calificaciones numéricas son demasiado subjetivas.
3. Sumar las calificaciones de la fuerza individual para obtener una medición general de la fuerza competitiva de cada competidor.
4. Sacar conclusiones acerca del tamaño y grado de la ventaja o desventaja meta de la empresa haciendo anotaciones donde la posición competitiva de la empresa sea más fuerte o más débil.

Cuanta más alta sea la calificación general de una empresa, más fuerte será su posición competitiva. Cuanto mayor sea la diferencia entre la calificación general de una empresa y la de sus rivales, mayor será su ventaja competitiva neta implícita. Esto quiere decir que: la calificación de 61 de la empresa ABC (como se aprecia en la matriz), muestra una mayor ventaja competitiva neta sobre el rival 4 (con una calificación de 32), que sobre el rival 1 (con una calificación de 52).

Es esencial saber dónde una empresa es competitivamente fuerte y dónde es débil para crear una estrategia que fortalezca su posición competitiva a largo plazo. Por lo general, una empresa debe tratar de transformar sus puntos fuertes competitivos en una posición competitiva favorable y duradera y emprender acciones estratégicas para protegerse de sus puntos débiles competitivos. Al mismo tiempo, las calificaciones de la fuerza competitiva indican con claridad que rivales pueden ser vulnerables al ataque competitivo y las áreas donde son más débiles. Si una empresa tiene puntos fuertes importantes en áreas donde uno o más rivales son débiles, se deben considerar movimientos ofensivos para explotar los puntos débiles rivales.



Escala de calificación: 1= Muy débil. 10= Muy fuerte.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO /MEDICION DE LA FUERZA	EMPRESA ABC	RIVAL 1	RIVAL 2	RIVAL 3	RIVAL 4	TOTAL
Calidad/rendimiento del producto	8	5	10	1	6	28
Reputación/ imagen	8	7	10	1	6	31
Acceso/costo de la materia prima	2	10	4	5	1	22
Habilidades tecnológicas	10	1	7	3	8	29
Efectividad publicitaria	9	4	10	5	1	29
Marketing / distribución	9	4	10	5	1	29
Recursos financieros	5	10	7	3	1	26
Posición relativa de los costos	5	10	3	1	4	23
Capacidad para competir en precios	5	7	0	0	0	12
<b>CALIFICACIÓN NO PONDERADA GENERAL DE LA FUERZA</b>	61	58	71	25	32	

### Las Matrices de Análisis Estratégico

Los modelos o **Matrices de Análisis Estratégico**, surgen entre los años 60 y 70 como consecuencia de una doble necesidad...

- ❖ Necesidad de un marco conceptual y de herramientas adecuadas para **racionalizar** las elecciones estratégicas.
- ❖ Necesidad de comparar las diferentes **áreas de negocio** y de gerenciar una **cartera** de estos negocios de acuerdo a métodos homogéneos.

Enfoque universal: F.O.D.A. o. Modelo LACG.

Se basa en un sistema que relaciona con exhaustividad las variables que se integran en un razonamiento lógico e iterativo. Es el fruto de universitarios atentos a no olvidar nada.

### **La Matriz F. O. D. A.**

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su popularidad. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello esta



insistencia en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones, Es necesario partir de la identificación de 4 grupos de elementos que más tarde se analizan conjugadamente.

**Fortalezas:** Identificación de los principales factores propios de una organización, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

**Debilidades:** Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad, como ejemplo tenemos:

**Oportunidades:** Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

**Amenazas:** Los Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión. Por ejemplo:

Los 4 elementos o factores se articulan en una matriz de doble entrada.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>		
<b>DEBILIDADES</b>		

La recopilación de la información para la preparación de la matriz se puede hacer de la forma siguiente:

1. Se trabaja en dos grupos, dividiéndose el equipo de la alta dirección y otros implicados para que un grupo trabaje las fortalezas y debilidades (el interior de la organización), y otros las amenazas y oportunidades (el entorno de la organización), se pueden hacer 4 equipos uno por factor;
2. El resultado del trabajo de los grupos se trae a una plenaria Se procede por las técnicas de reducción de listado
3. Son 4 factores como entradas (DAFO), cuatro entradas para cada elemento implicarían 64 combinaciones.
4. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: Fortalezas con oportunidades / fortalezas con amenazas y debilidades con oportunidades/ debilidades con amenazas.
5. En este proceso marcándose con una X este impacto o utilizándose una ponderación..



	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Intentar aprovechar al máximo las posibilidades	Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas
<p><b>DEBILIDADES Oportunidades:</b> Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.</p> <p><b>Amenazas:</b> Los Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión. Por ejemplo:</p>	Reducir o eliminar para aprovechar las oportunidades	Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones

**Para el plan estratégico general** Si las amenazas se materializan teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades. Sentido de las manecillas del reloj.

**Para la solución estratégica general.** Aprovechar las oportunidades apoyándose en las fortalezas mirando las debilidades y las amenazas. Sentido inverso a las manecillas del reloj. Esto nos lleva a una valoración por cuadrante y a diferentes tipos de estrategias según los resultados.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	MAXI-MAXI	MAXI-MINI
<b>DEBILIDADES</b>	MINI-MAXI	MINI-MINI



### Estrategia de minimizar debilidades y minimizar amenazas.

La estrategia DA consiste en reducir al mínimo las debilidades y las amenazas. Una empresa que se enfrenta a amenazas externas y desventajas internas puede encontrarse en una posición precaria. De hecho es posible que esa empresa tenga que luchar por sobrevivir o tal vez incluso optar por la liquidación. Esta estrategia puede seguir otras direcciones. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que cualquier empresa evitará.

### Estrategia minimizar debilidades y maximizar oportunidades.

Intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Una empresa puede identificar oportunidades en el ambiente externo pero tener desventajas organizacionales que le impidan aprovechar la demanda del mercado. Por ejemplo:

Una empresa de accesorios para automóviles, con gran demanda de dispositivos electrónicos para controlar la cantidad de gasolina en un motor de combustible, puede carecer de la tecnología requerida para producir estos microprocesadores. Una estrategia factible sería la de adquirir esta tecnología mediante la cooperación con una empresa que sea competente en este campo. También de forma táctica sería contratar y entrenar personas con las capacidades técnicas requeridas.

### Estrategia de maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

Esta estrategia se basa en las fortalezas que pueden tratar con las amenazas del medio ambiente. El objetivo sería elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. Aunque hay que tener mucho cuidado con la estrategia que se seleccione para enfrentar directamente las amenazas.

### Estrategia de maximizar fortalezas y maximizar oportunidades.

A cualquier compañía le gustaría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una empresa así puede ser líder por sus fortalezas y utilizar recursos para aprovechar el mercado para sus productos y servicios. Las empresas exitosas aunque usen temporalmente una de las 3 estrategias mencionadas, intentarán lograr una posición que les permita aprovechar las oportunidades.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Zona de poder.</b> Maxi - Maxi Estrategias Ofensivas. Intentar aprovechar al máximo las oportunidades, sobre la base de las fortalezas. ➤ Ser líderes.	<b>Zona de protección</b> Maxi - Mini Estrategias Defensivas. Atenuar las amenazas apoyándose en las fortalezas. ➤ Reestructuración. ➤ Diversificación.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento.</li> <li>➤ Desarrollo de productos y mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Protección y apoyo de implicados.</li> <li>➤ Alianzas estratégicas.</li> <li>➤ Enfoque.</li> <li>➤ Desarrollar.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Zona de freno</b> Mini - Maxi Estrategias de Reorientación. Reducir o eliminar5 las debilidades para aprovechar oportunidades. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acciones sobre debilidades.</li> <li>➤ Buscar nichos.</li> <li>➤ Joint - Venture.</li> </ul>	<b>Zona de crítica</b> Mini - Mini Estrategia de Supervivencia. Resistir al máximo, atenuar rápidamente las debilidades. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liquidación.</li> <li>➤ Fusión.</li> <li>➤ Saneamiento.</li> <li>➤ Reducir niveles de operaciones.</li> <li>➤ Buscar nichos.</li> </ul>

### Matriz Mckensey o de la General Electric

Se origina en los años 70. Surge como complemento de la BCG y también se le llama “valoración del atractivo del mercado y de la posición de la empresa”.

El planteamiento de la matriz de McKensey parte de:

Que la cuota relativa de mercado y la tasa de crecimiento del sector son insuficientes ya que existen otros muchos factores que se deben considerar. (Discrepa de la BCG). De esta forma se crea una matriz o cuadro de las oportunidades de inversión, y se establecen dos elementos claves:

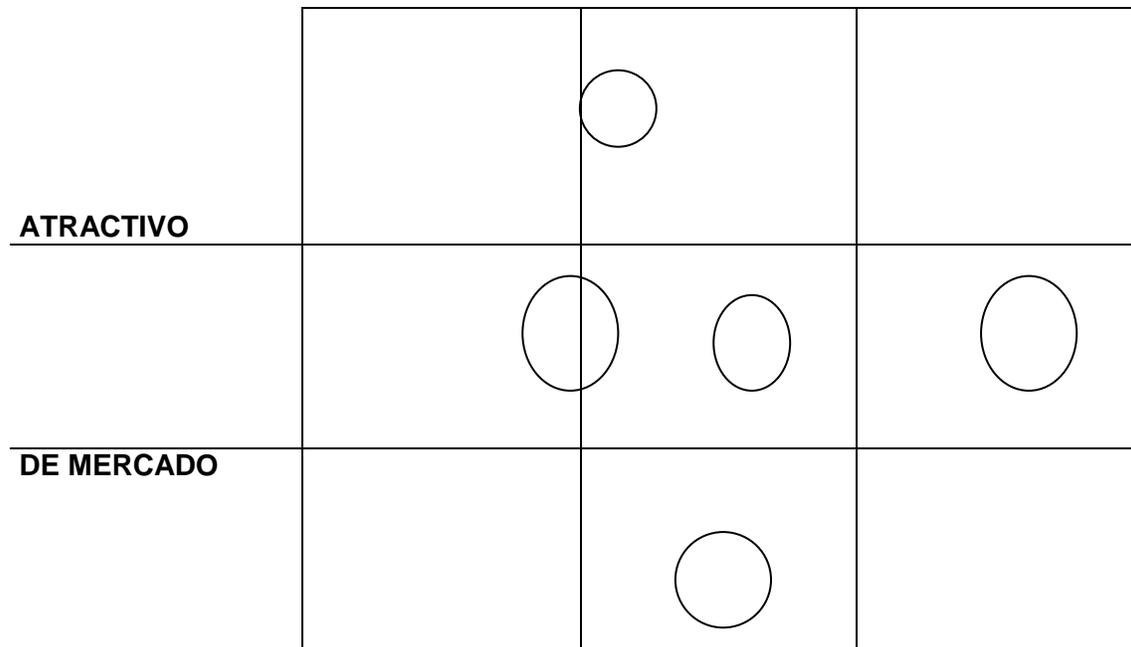
- Atractivo del mercado en que esta situado nuestro negocio.
- Medida del posicionamiento de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

**FUERTE**

**MEDIA**

**DEBIL**





### POSICION DE LA EMPRESA

- Cada producto se representa según un círculo cuyo radio de acción será proporcional al volumen de ventas.
- Los ejes se dividen en 3 zonas, según el atractivo de mercado y la posición del negocio sea alto, medio, o bajo.
- La posición de la empresa se divide en fuerte, media y débil..
- El contenido de los ejes son factores clave de éxito tanto para la empresa como para el mercado en el que ella opera.

### Matriz Mckinsey



		FUERTE	MEDIA	DEBIL	1,0
<b>ATRACTIVO DE MERCADO</b>		<b>CONSTRUIR 1</b>	<b>CONSTRUIR 2</b>	<b>SOSTENER 4</b>	<b>ALTO</b>
		Prioridad en la inversión para proteger posición	Invertir para competir y mejorar posición. Adquirir FCE y pasar a 1 o evitar marginalidad	Invertir selectivamente. Mejorar posición. Generadora potencial de crecimiento futuro.	<b>0,66</b>
		<b>CONSTRUIR 3</b>	<b>SOSTENER 5</b>	<b>COSECHAR 7</b>	<b>MODERADO</b>
		Invertir mantener posición. Buscar segmentos y dedicar recursos para su desarrollo	Generación de beneficios.  Inversión selectiva	Reducir inversiones (no en corto plazo). Propiciar flujo de caja. Incrementar beneficios. Posibilidad de estrategia de crecimiento en el futuro en segmentos que mejoren su posición competitiva	<b>0,33</b>
		<b>SOSTENER 6</b>	<b>COSECHAR 8</b>	<b>COSECHAR 9</b>	<b>BAJO</b>
	Mayor generadoras de efectivo. Mantener posición. Dominio en sector maduro. Inversión protectora y selectiva.	Desinversión parcial vía segmentación.  Inversión prudente mínima en algún segmento. Abandono	Desinvertir o vender.  Rentabilidad y utilidad débil.  Operando con pérdidas.		<b>0</b>
	<b>1,0</b>	<b>0,66</b>	<b>0,33</b>	<b>0</b>	
		<b>POSICION</b>	<b>COMPETITIVA</b>		

### La matriz BCG o del Boston Consulting Group.

También se le llama matriz de crecimiento de producto mercado, Es la más antigua y se articula en torno a dos variables estratégicas.

- Tasa de crecimiento del segmento de negocio analizado.
- Cuota de mercado relativa de la empresa en este segmento.



Estas estrategias individuales para cada producto se integran posteriormente en una estrategia conjunta para la cartera de productos que tiene en cuenta la cartera de los competidores más importantes. La elección de la variable cuota de mercado relativa hace referencia a la teoría del efecto experiencia, es decir:

A mayor cuota de mercado	Mayor producción acumulada y mayor experiencia	Menor costo
--------------------------	--	-------------

### Estructura de la matriz.

Se presenta bajo la forma de cuadro, construido colocando la tasa de crecimiento del negocio en las ordenadas y la cuota de mercado relativa de la empresa en las abscisas. El primer criterio se establece sobre una escala creciente de abajo arriba, que va del 0 al 20% ( o más); el valor mediano estaba en el nacimiento del 10% y se ha convertido a continuación en la tasa de crecimiento promedio de PIB.

El segundo criterio se mide sobre una escala que va de derecha a izquierda y de 0 a 10, situándose el valor mediano en 1.

Los dos valores medianos permiten constituir 4 cuadrantes en los que los segmentos del negocio se sitúan de acuerdo con sus características.

⇒ **Vacas lecheras:** Son segmentos de negocio con un débil crecimiento, maduros o en declive, que exigen pocas inversiones nuevas, tanto en capacidad de producción como en financiación de la necesidad de capital de trabajo. Tablas en la medida que la empresa ocupa una posición dominante. Liberan un flujo financiero importante que puede servir para financiar el crecimiento de otros productos, su investigación y desarrollo.

**Los pesos muertos:** Se les llama también perros, o patos cojos. Son productos con una baja cuota relativa de mercado de poco crecimiento, por lo que no generan liquidez ni la absorben. Al consumir poco capital, no liberan un flujo financiero estable. Su rentabilidad es escasa

⇒ **Los dilemas:** También se les llama niños o productos problemas. Son negocios poco rentables, con un crecimiento elevado, que exigen inversiones importantes (industriales, comerciales, financieras), para seguir la progresión del mercado, sobre todo si la empresa quiere mejorar una posición mediocre.

⇒ **Las estrellas:** Tienen también un rápido crecimiento. No obstante dado que la empresa es dominante y tiene mejores costos y mejor rentabilidad consigue autofinanciamiento.

Este equilibrio financiero es, no obstante precario, ya que el crecimiento y la juventud del negocio no protegen a la empresa de grandes cambios en la cuota de mercado.



## MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN

		ALTA	BAJA
% DE CRECIMIENTO DE MERCADO	ALTA	 Estrella	 Dilemas
	BAJA	 Vaca Lechera	 Perro

PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO

Hacer análisis en cada cuadrante.

**Rentabilizar las vacas lecheras.-** Una vez que se ha llegado a una situación estable en sus negocios maduros, la empresa debe practicar una gestión rigurosa para liberar el flujo financiero más importante posible y reinvertirlo en actividades prometedoras.

**Abandonar o mantener sin inversiones los pesos muertos.-** Si el negocio todavía da beneficios, dado que la empresa dominante crear un paraguas de precios para sus competidores, la empresa puede conservarlo a condición de no proceder a inversión alguna y de transformarlo en una actividad que genere liquidez.

**Mantener la posición dominante de las estrellas.-** A la espera de que cuando el negocio envejezca, la estrella se convierta en una vaca lechera.

**Doblar la apuesta, resegmentar o abandonar los dilemas.-** En función de criterios como el tamaño futuro del mercado, la importancia de las inversiones a realizar, la sinergia con otros negocios, el peso relativo en la empresa, la existencia o no de nichos, las competencias propias de la empresa y su capacidad financiera.

### La Técnica de Escenarios



Es una descripción de la(s) situaciones del “marco” en el que trabajará la organización en el horizonte elegido para su estrategia. No es una previsión, más o menos exacta, sino una descripción aproximada de “las condiciones en que quizás tengamos que trabajar”.

La elaboración de escenarios es compleja y requiere un elevado nivel informativo y de especialización. Existen varios métodos para la elaboración de escenarios, uno de ellos es el siguiente:

1. Identificar las incertidumbres que puede afectar la estructura del sector donde opera la empresa.
2. Determinar los factores causales que las ocasionan.
3. Hacer un rango de suposiciones posibles sobre cada factor causal importante.
4. Combinar las suposiciones de los factores individuales a escenarios internamente consistentes.
5. Analizar la estructura del Sector que prevalecería bajo cada escenario.
6. Determinar las fuentes de ventajas competitivas bajo cada escenario.

A cada escenario construido se le fijan su probabilidad y ocurrencia. La práctica aconseja la utilización de tres tipos de escenarios:

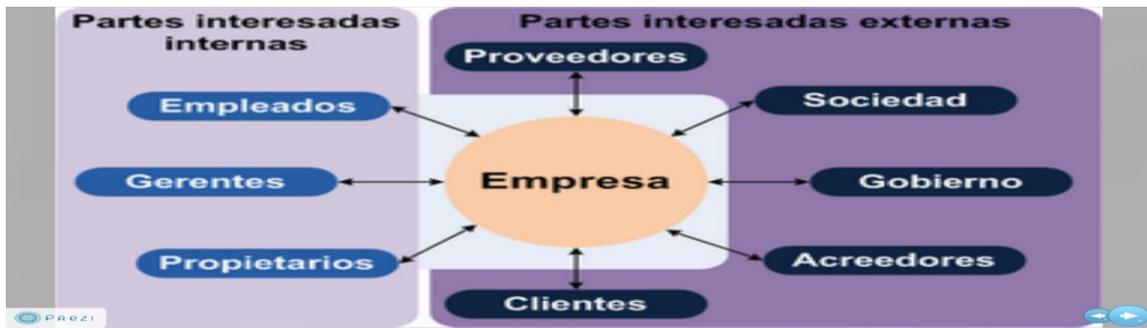
- Escenario positivo (no necesariamente óptimo).
- Escenario intermedio.
- Escenario negativo (no necesariamente pésimo).

**El escenario con mayor probabilidad de ocurrencia es el medio, por lo que se define este escenario como de actuación para el salto al futuro y preparar opciones de contingencias para reconocer la probabilidad de ocurrencia de los otros dos y así reducir la incertidumbre en su desarrollo.**

### **El análisis de Implicados o Actores**

En este sentido es importante la Identificación de Actores, aquellos que desde un principio pueden tener un impacto significativo en todo el proceso de formulación e implementación de las estrategias, dentro y fuera de la organización. El objetivo de este análisis es el de anticipar la forma en que estos actores pueden hacer uso de su poder ante las posibles estrategias que se formulen y prever las acciones y negociaciones posibles para aumentar o disminuir la influencia negativa.





## Los Objetivos Estratégicos

Los diferentes pasos hasta ahora realizado en este proceso de **Planeación Estratégica** permiten plantear los objetivos generales como paso previo a la formulación de las estrategias. Los **Objetivos** constituyen por tanto, metas, fines a alcanzar para todos en la organización y deben involucrar a todos sus grupos de referencia, apoyando la **Misión** y la **Visión** organizacionales.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los **Objetivos** generales de la empresa (**Objetivos Corporativos**) deben definirse al más alto nivel de la organización teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de los aspectos del proceso, constituyen el marco de referencia de los **Objetivos Funcionales**.

Es necesario que los **Objetivos** respondan a los siguientes requisitos.

1. Se determinan en función de las necesidades reales de la organización y de sus miembros, y no fuera o en oposición a ellas.
2. Se formulan de forma clara y con la indicación de todos los elementos (costo, gastos, recursos a emplear, fecha de cumplimiento, etc.), implicados en su realización.
3. Se expresen en términos precisos y, si es posible, cuantitativos (cifras, unidades monetarias, términos de tiempo, resultados concretos, etc.), no en forma genérica abstracta.
4. Se pueden alcanzar con un esfuerzo razonable. Deben ser realistas, tener en cuenta los recursos disponibles y las posibilidades efectivas de alcanzarlos por parte de cada persona y unidad organizativa.



## UNIDAD 3.

### TIPOS DE ESTRATEGIAS

Llegados a la etapa de definición de las estrategias dentro del proceso que estamos estudiando debemos comenzar por las llamadas:

Estrategias Genéricas:

- ❖ Estrategia de Liderazgo en Costos.
- ❖ Estrategia de Diferenciación.
- ❖ Estrategia de Enfoque o de Alta Segmentación.

#### **Estrategia de Liderazgo en Costos.**

<b>OBJETIVO:</b> 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: <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Economía de escala.</li><li>❖ Reducción de costos basados en la curva de experiencia.</li><li>❖ Rígidos controles de costos y de gastos indirectos.</li><li>❖ Evitación de las cuentas marginales.</li><li>❖ Minimización de costos en algunas áreas.</li></ul>
Requerimientos para lograr esta estrategia: <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Tener acceso favorable a las materias primas.</li><li>❖ Diseño de productos.</li><li>❖ Amplia línea de productos relacionados.</li><li>❖ Fuerte capital inicial.</li><li>❖ Precios agresivos y pérdidas iniciales buscando buenas cuotas de mercado.</li></ul>
Es importante tener presente que una posición de bajo costo proporciona altas utilidades que pueden reinvertirse en nuevas tecnologías, equipos e instalaciones que fortalezcan este liderazgo en costos.

#### **Estrategia de Diferenciación.**

<b>OBJETIVO:</b> Diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa creando algo que sea percibido en el mercado como único.
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Métodos para lograr la diferenciación.</li><li>❖ Diseño o imagen de marca</li><li>❖ Tecnología.</li><li>❖ Servicio al cliente.</li><li>❖ Cadena de distribuidores.</li><li>❖ Calidad extremadamente elevada.</li></ul>
Una <b>Estrategia de Diferenciación</b> 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.

### **Estrategia de Enfoque o de Alta Segmentación**

**OBJETIVO:** Enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico.

Pueden existir varias formas para desarrollar esta estrategia. El concepto básico, estriba en que “la empresa puede servir así a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general” (**Porter 1992**). En este sentido concentrada en un objetivo particular la empresa logra satisfacer las necesidades mediante una diferenciación o incluso disminuir sus costos al servir a este segmento particular.

Las tres **Estrategias Genéricas** constituyen un instrumento defensivo para las empresas, al enfrentarse a las cinco fuerzas de la competencia ya mencionadas.

### **Estrategias de Crecimiento**

Para establecer una clasificación de las estrategias de crecimiento se utilizará como referencia a la matriz de Ansoff<sup>3</sup>. Este autor 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 mercados.

Así se identifican dos estrategias básicas que podemos denominar como crecimiento por expansión– que incluye el crecimiento por penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado- y el crecimiento por diversificación.

#### **Crecimiento por penetración en el mercado**

A través de la estrategia de penetración la empresa pretende aumentar su volumen de ventas buscando nuevos clientes en el mercado actual para sus productos actuales.

Esta estrategia es apropiada cuando el mercado está en fase de crecimiento, ya que entonces es más fácil captar nuevos cliente. Sin embargo, en mercados maduros, aunque también es viable, requiere un mayor esfuerzo económico y es de esperar una reacción hostil de la competencia, ya que en este tipo de mercados, la única forma de conseguir nuevos clientes es arrebatarlos 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.

---

<sup>3</sup> Ansoff, H.I. 1976. La estrategia de la empresa, EUNSA: Pamplona. Capítulo VII



## **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 de la empresa 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. 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.

## **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. Es una estrategia seguida normalmente 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.

El crecimiento por diversificación se manifiesta cuando la 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.

En función del grado de relación de las nuevas actividades con las actuales de la empresa, se plantea una nueva clasificación de la diversificación

### **a) 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 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. 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.

**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 busca anular la posible dependencia del proveedor.



**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. 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, veremos los fundamentales.

#### **A. Ventajas en costos.**

- ◆ 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.
- ◆ 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.
- ◆ 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

#### **B. 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.

- ◆ **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. De hecho 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.

**a) Diversificación no relacionada:** en este caso los nuevos negocios de la empresa poco tienen que ver con los actuales, por lo que supone un mayor grado de ruptura con la situación anterior a la diversificación, dándose básicamente sinergias de tipo financiero y de dirección. Los nuevos negocios no tienen por definición ningún lazo común con la empresa, bien sea vía comercialización o vía tecnología.

**La diversificación corresponde a los movimientos estratégicos que se concretan en un cambio de área de negocio, es decir, en el hecho de tener en cuenta un nuevo conjunto de factores clave de éxito.**

### Las estrategias de Estabilidad y supervivencia.

Estas estrategias son de naturaleza defensiva. La empresa, como resultado de una serie de circunstancias, puede ver frenadas sus ventas y reducirse, e incluso desaparecer sus beneficios. Ante tal hecho, se debe plantear una estrategia mediante la cual logre reconducir la actividad de la empresa hacia el inicio de una nueva etapa de crecimiento.

La distinción entre estrategias de estabilidad y supervivencia viene dada por la situación en que la empresa se encuentre es solo una cuestión de grado.

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| <b>Estrategias<br/>de estabilidad<br/>y supervivencia</b> | - Estrategia de saneamiento.  |
|   | - Estrategia de cosecha.      |
|   | - Estrategia de desinversión. |
|   | - Estrategia de liquidación.  |

### **La estrategia de saneamiento.**

**Objetivo de esta estrategia.** Persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa y es válida cuando ésta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se sitúe en condiciones de reanudar el crecimiento.

**1. Reestructuración del liderazgo y de la organización:** La sustitución de la alta dirección y la elección de un estilo de liderazgo fuerte y centralizado constituyen dos acciones muy frecuentes en este tipo de estrategias,



2. Reducción y/o reasignación de activos: La eliminación de alguno de los activos o la reasignación de estos a otras actividades buscando así un incremento de la eficacia es otra de las acciones.

3. Reducción de costos:

4. Reposicionamiento de la empresa: Este se efectuará bien en los mercados tradicionales o bien buscando nuevos mercados en los que se pueda emprender en un futuro más o menos cercano una estrategia de crecimiento.

### **Estrategia de cosecha.**

**Objeto de esta estrategia:** Reducir costos y generar cash-flow. También se entiende de reducir las inversiones y los gastos necesarios para el desarrollo e incluso mantenimiento de ciertas actividades o negocios a más o menos medio plazo, pero no las necesidades a corto plazo, con lo que se pretende, durante determinado tiempo, incrementar los márgenes. Los recursos generados se emplearán para propiciar el crecimiento de otras actividades de la empresa.

Condiciones para que se pueda emprender esta estrategia:

- La actividad esta situada en un mercado estable o en declive.
- La actividad no contribuye a proporcionar estabilidad de las ventas o prestigio a la empresa.
- La cuota de mercado de esta actividad es muy pequeña y sería muy costoso tratar de incrementarla. O también, puede suponer una cuota de mercado elevada pero su sostenimiento es cada vez más difícil y costoso.
- La contribución de esta actividad a las ventas totales, de la empresa es reducida.

La estrategia de cosecha es apta en aquellos casos en los que estando la empresa todavía en una situación relativamente buena (declive de sus ventas pero sin llegar a resultados negativos y a una situación de insolvencia), la tendencia es a ir, más o menos aceleradamente, disminuyendo su volumen de negocios, lo que debe ser corregido lo más rápidamente posible a fin de iniciar luego una estrategia de crecimiento..

### **Estrategia de desinversión.**

Cuando las dos estrategias anteriores no han tenido éxito, aparece (ante el mayor deterioro de la situación de la empresa, y la llegada de una crisis), la mejor opinión es la desinversión.

**Objetivo de esta estrategia:** Consiste en la venta o liquidación de ciertas actividades o partes de la empresa, con lo que se disminuyen costos, se corrigen los resultados y se obtienen recursos financieros con los que hacer frente a deudas y, si es posible, realizar nuevas inversiones mediante las cuales se logre un aumento de la eficiencia.

La adopción de esta estrategia es una decisión difícil. Factores que contribuyen a aumentar el grado de complejidad de la decisión:



1. De carácter estructural: La empresa posee unos activos específicos y utiliza una tecnología que hacen que la venta o liquidación de partes de la empresa no se pueda hacer libremente, debiendo respetar estos condicionamientos estructurales y tecnológicos.
2. Las interrelaciones existentes entre las distintas partes de la empresa: No permiten una desinversión que no tenga en cuenta esas mutuas dependencias. Una actividad no se puede quizás abandonar, sin que ello suponga un grave perjuicio para la empresa.
3. Los propios directivos: que pueden oponer resistencia a tal desinversión por cuanto esto implica una pérdida de prestigio, o de posibilidad de recompensa, dado que la venta de una parte de la empresa supone una disminución de su dimensión y un reconocimiento público de su mala situación.

### **Estrategia de liquidación.**

Es la última estrategia a considerar y cuyo objetivo no es el de continuar con la empresa, sino de proceder a la venta de la misma, o a su total liquidación o cierre. Está claro que esta estrategia se adopta cuando se considera que ya no es posible continuar con la empresa y en caso de hacerlo la pérdida experimentada sería mayor. Hay que liquidar la empresa cuando todavía tiene valor para los potenciales compradores.

### **Las Estrategias de Alianza.**

#### **¿ Qué son?.**

Asociaciones entre varias empresas competidoras o potencialmente competidoras que prefieren llevar a cabo un proyecto o una actividad específica mediante la coordinación de las capacidades, los medios y los recursos necesarios.

#### **Ventajas de las alianzas.**

- Conservación de la autonomía.  
Procuran a las empresas asociadas algunas de las ventajas habitualmente obtenidas de la concentración sin imponerles todas sus limitaciones.
- Reversibilidad.

Al no tratarse de relaciones irrevocables permiten cierto grado de reversibilidad de las decisiones estratégicas. Esta ventaja es significativa cuando se estudia el papel que pueden representar las alianzas en la gestión de la cartera de negocios de las firmas diversificadas. La alianza para unos puede ser un medio para entrar o reforzar su posición en un área determinada y, para otros un medio para abandonarla progresivamente, porque las estrategias de cartera en cuestión se complementan..

Tipos de Alianzas Estratégicas	1.- Alianzas complementarias. 2.- Alianzas de integración conjunta.
--------------------------------	--



### 3.- Alianza de adición.

1. - Alianza de integración conjunta. Unen empresas que se asocian para realizar economías de escala sobre un componente o una fase aislados del proceso de producción. Estos elementos comunes se incorporan a productos que siguen siendo específicos de cada empresa y que compiten en el mercado.

Por ejemplo: Siemens e IBM producen conjuntamente componentes electrónicos comunes que entran en los equipos informáticos comercializados separadamente por las dos empresas, igual que Renault, Peugeot y Volvo producen un motor V-6 común (el V-6-PRV).

2. - Alianzas de adición. Asocian empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto común. Contrariamente a las alianzas complementarias, las capacidades y contribuciones de las empresas son de naturaleza similar y el objetivo perseguido es un objetivo de tamaño. Se pone en el mercado un único y mismo producto, común a todos los aliados.

Por ejemplo: El Concorde fue desarrollado, producido y comercializado por Sud-Aviation y British Corporation. Los aviones salidos de las cadenas de ambos fabricantes eran idénticos y por tanto no se podía dejar que compitieran en el mercado.

3. - Alianzas complementarias. Unen empresas cuyas capacidades y contribuciones son de naturaleza diferente. Una de las empresas ha desarrollado un producto cuya comercialización se realiza mediante la red de la otra; el producto es cedido por un aliado a otro.

Por ejemplo: Sector farmacéutico, Roussel-Uclaf distribuye en Europa medicamentos del grupo japonés Takeda.

#### **La franquicia.**

Es un modo de cooperación entre empresas mediante el cual una empresa (el franquiciador) a cambio de determinadas compensaciones económicas, cede a otras u otras (franquiciador/es) el derecho a la comercialización de determinados tipos de productos y/o servicios. En la franquicia el contrato de cooperación comprende al menos:

1. El uso de un nombre común y de una disposición, diseño y presentación común de los establecimientos en los que el/los franquiciado/s actúe/n.
2. El compartir el know-how.
3. La prestación continua de asistencia técnica y comercial por parte del franquiciador a los franquiciado/s.

#### **La subcontratación.**



Una empresa principal encarga, a otras empresas (las subcontratadas), la producción de una parte más o menos importante de los componentes de sus productos, llegando incluso a la producción total de sus productos. Son múltiples las razones dadas para explicar este proceso, siendo las más relevantes:

- Reducción de costos.
- Aumento de flexibilidad.
- Reducción de recursos necesarios.

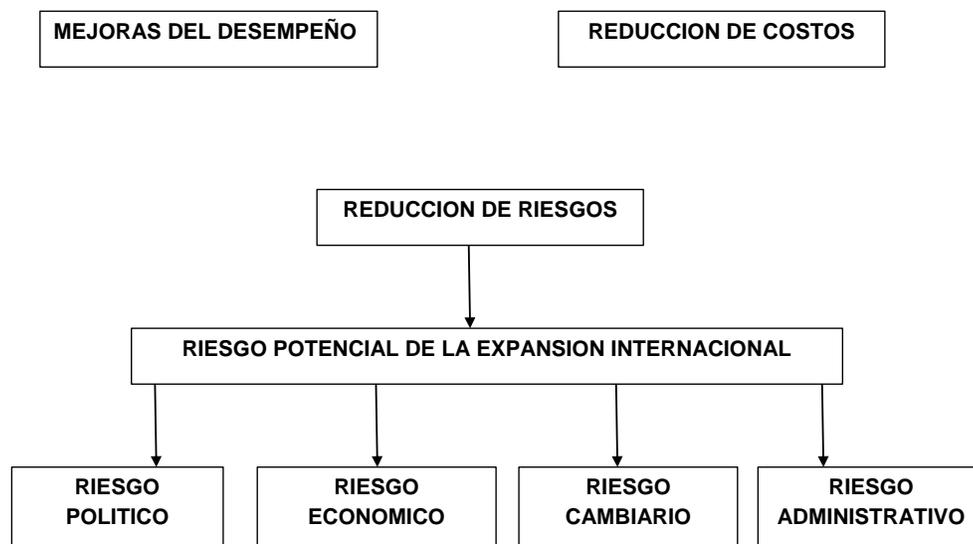
### Los consorcios.

Consiste en una alianza entre varias empresas, que establecen una forma de contrato mediante el cual se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de las empresas y una organización conjunta (organización mutua), integradas por ellas mismas.

### Joint-venture.

Consisten en un acuerdo mediante el cual dos o más empresas legalmente independientes deciden crear una empresa con entidad jurídica propia, pero cuyo dominio legal les corresponde. A esta empresa dedican una parte de sus activos y se verán recompensadas por ella con los beneficios.

### VENTAJAS



### Implementación y Control de las Estrategias



Si bien el diseño de las estrategias que la organización debe asumir para alcanzar su visión, desarrollar su misión y competir en un entorno turbulento es un proceso difícil y laborioso, la implementación de los resultados del proceso es aun más difícil.

**La implementación de las estrategias y el control de los resultados es fundamental ya que si no se pone en función de ellas todo el proceso administrativo en la organización será imposible el logro de los resultados esperados aunque el proceso de planeación estratégica haya sido perfecto.** El proceso de evaluación de las estrategias puede ejecutarse teniendo en cuenta los principios siguientes:

- ❖ **Consistencia:** la estrategia no debe presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- ❖ **Consonancia:** la estrategia deberá presentar una respuesta adaptativa con los cambios del entorno.
- ❖ **Ventaja:** la estrategia deberá facilitar la creación y preservación de ventajas competitivas.
- ❖ **Factibilidad:** la estrategia deberá ser viable en términos de recursos y resultados.

Para lograr implementar y controlar las Estrategias que define una Empresa se recomienda :

- Desarrollar una estructura organizativa que sea capaz de ejecutar con éxito la estrategia.
- Establecer un presupuesto que apoye las estrategias.
- Instalar sistemas administrativos de apoyo (procedimientos, sistemas de información y controles).
- Diseñar incentivos que están estrechamente relacionados con los objetivos.
- Ejercer un liderazgo estratégico.
- Moldear la cultura organizacional para que concuerde con la estrategia.

Una de las Herramientas más importantes que trata de asegurar la implementación y el control de las Estrategias lo constituye el Diseño del Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta será estudiada en la materia Administración Estratégica II.

