



Estrategias

organización

recursos

competir

decisiones

Estrategia

Objetivos aportando

escalas

Comercialización

diferentes

proporcionar

Valores

primer Negocio

Políticas

corporativa

Dónde

usar

capacidades

Empresa

estrategia

funcional

reservada

Ocupa

producción

Corporativos

Humanos

nivel

Visión

definir

dirección

I+D

Misión

hacer

Recursos

Financiación

conjunto

negocio

CÓMO

Alta

unidades orientada

visión

Cuándo

Recordemos:



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

Tipos de estrategias



Concepto de Estrategia Competitiva

La vía por la que una empresa alcanza una Ventaja competitiva es por medio de una Estrategia competitiva.

La **estrategia competitiva** se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.

M. Porter la define: “Emprender acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria, para afrontar eficazmente las 5 fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa.

La **ventaja competitiva** puede provenir de numerosas variables internas o externas a la empresa, cualquiera la conduce a tener Ventajas Competitivas en: Liderazgo en costes y Diferenciación de producto.

Si la empresa centra su atención en reducir costes para alcanzar ventajas; estamos ante el “Liderazgo en costes.”

Si busca aumentar el precios estamos en Diferenciación de productos.

Estrategias competitivas genéricas.



1.Liderazgo en costos

OBJETIVO:

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

Para **lograr esta estrategia** se parte de las premisas siguientes:

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

Requerimientos **para lograr** esta estrategia:

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

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

The image shows the cover of the book 'Estrategias Genéricas' by Michael Porter. The cover has a vertical gradient from orange at the top to red at the bottom. The title 'Estrategias Genéricas' is written in a bold, white, sans-serif font with a slight shadow effect. Below the title, the author's name 'Michael Porter' is visible in a smaller, white font. The cover is decorated with several faint, overlapping, light-colored oval shapes that create a sense of depth and movement.

Estrategias Genéricas

Michael Porter

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

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



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

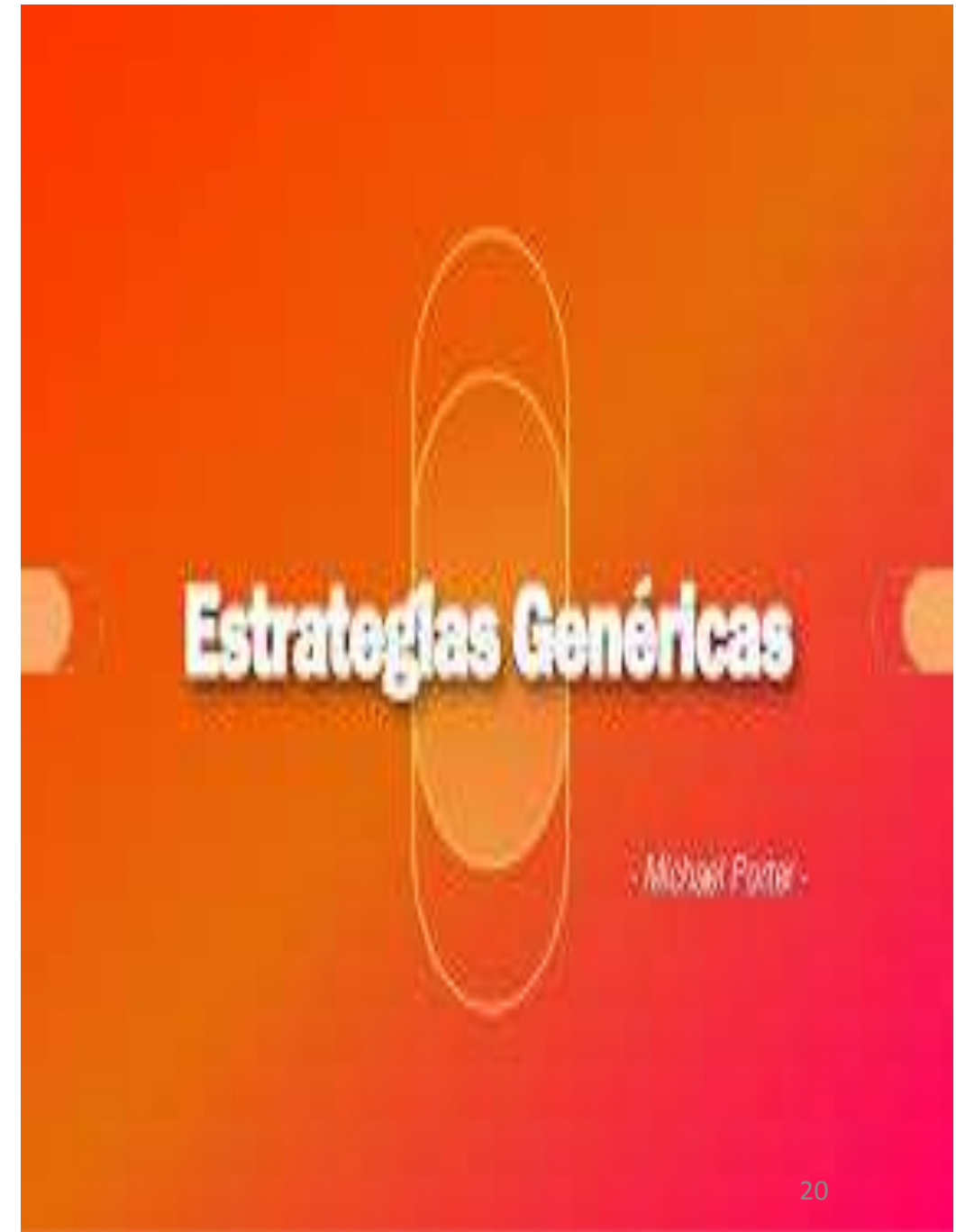




No estar atento a las posibles obsolescencias de los procesos, existe el peligro de descuidar las posibles obsolescencias de los productos y nuevas expectativas de clientes.

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

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



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

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

Wal-Mart Stores Inc. tiene éxito con su estrategia de precios bajos todos los días para atraer clientes.

La idea de todos los días de precios bajos es ofrecer productos a un precio más barato que sus competidores de forma coherente, en lugar de depender de las ventas. **Wal-Mart** es capaz de lograr esto debido a su gran escala y la cadena de suministro eficiente. Los productos de origen desde los más económicos proveedores nacionales y los bajos salarios de los mercados extranjeros. Esto permite a la empresa vender sus productos a precios bajos y sacar ganancias estrechas a un volumen alto.

McDonald's

La industria de restaurantes es conocida por la obtención de los más bajos márgenes, pueden hacer que sea difícil competir con una estrategia de costo de comercialización de liderazgo. **McDonald** ha tenido un gran éxito con esta estrategia al ofrecer básicos de comida rápida a precios bajos. Son capaces de mantener los precios bajos a través de una división del trabajo que le permiten contratar y capacitar a los empleados sin experiencia en vez de cocineros entrenados. También se basan en pocos Directivos que suelen ganar salarios más altos. Estos ahorros de personal permitirán a la empresa ofrecer sus alimentos a precios de ganga.

2. Diferenciación



Objetivo:

Distinguirse de los demás

por:

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



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



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



La Diferenciación, con respecto a los compradores, provoca:

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

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



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

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

Ej.

Jaguar, Joyas Cartier, Iphone, etc.

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

Su objetivo es:

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

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

Ej.

Relojes Swiss Army, Victorino, Mercedes Benz

**ESTRATEGIAS
DE
CRECIMIENTO:**

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

Clasificación: de estrategias de crecimiento.

1. Crecimiento por "expansión":

1.1 Crecimiento por penetración en el mercado.

1.2 Desarrollo de producto y,

1.3 Desarrollo de mercado.

2. Crecimiento por "diversificación".

1.1 Crecimiento por penetración en el mercado

Es usada cuando la empresa pretende aumentar su volumen de ventas buscando nuevos clientes para sus productos actuales.

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

1.1 Crecimiento por penetración en el mercado

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

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

1.2 Crecimiento por desarrollo de producto

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



1.2 Crecimiento por desarrollo de producto

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

1.3 Crecimiento por desarrollo de mercado

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

Estrategia seguida por las empresas al inicio de una actividad.

... 1.3 Crecimiento por desarrollo de mercado

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

Estrategia de 2. Crecimiento por Diversificación



El se manifiesta cuando la **crecimiento por diversificación empresa introduce:**

- **nuevas actividades a las que ya realiza.**
- **Cambian los clientes,**
- **Implica nuevos productos/mercados**
- **los procesos productivos,**
- **la tecnología,**
- **la competencia,**
- **los canales de distribución, etc.**

...

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

Se las puede clasificar en:

- 1. Estrategias de Diversificación Concéntrica.**
- 2. Estrategias de Diversificación No Concéntrica.**

2.1 Diversificación relacionada o Concentrica o conglomerada:

Consiste en la adición de productos y o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

Ejs.:

- Una empresa telefónica ingresa a dar el servicio de televisión por cable e internet.**
- Un Banco que entra al negocio de seguros.**
- Una embotelladora de gaseosas que compra una productora de vinos.**

Razones para la diversificación relacionada



OBJETIVO

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

BASE ESTRATEGIA

GENERACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE SINERGIAS

APROVECHAMIENTO DE RECURSOS, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

VENTAJAS COMPETITIVAS

RENTABILIDAD ADICIONAL

Diversificación concéntrica o relacionada



The G



A3012CA

Diversificación horizontal o no relacionada

Diversificación conglomerada

2.2 Diversificación Horizontal o No Concentrica:

Supone la forma mas radical de diversificación ya que no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa.

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.

2.2 Diversificación horizontal o No concéntrica:

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



... 2.2 Diversificación Horizontal o No Concentrica:

EjS. **Nokia**, compañía Finlandeza, inicialmente una empresa papelerera, hoy el principal productor de móviles del mundo.

ACS compañía Española constructora en sus orígenes, pero que esta en negocios como la energía o las telecomunicaciones.

Yamaha que inicialmente fabricaba instrumentos musicales, hoy también motocicletas.

Por ejemplo:

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



INTEGRACION HORIZONTAL

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



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



ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO

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

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



2.3 Integración vertical hacia atrás:

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

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

I.1 Estrategias de Integración

Estrategia de Integración hacia atrás

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



Procederías
y Pastelería



Elaboración Propia

ESCUELA MILITAR DE INGENIERÍA
Prestigio, Distinguido y mejores Oportunidades

2.4 La integración vertical hacia adelante:

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

Se convierte en su propio distribuidor y controla sus salidas.



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

Ej. Pil con sus Agencias.



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.

... La franquicia.

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 continúa de asistencia técnica y comercial por parte del franquiciador a los franquiciado/s.

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.

Graciassssssss

Anexos

5.- La matriz DAFO (III)

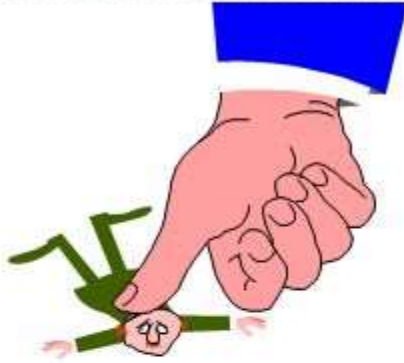


Dafo: Estrategia **OFENSIVA**

- Ventajas en costes para crecer en el sector.
- Recursos financieros además del abaratamiento del tipo de interés.
- Producto innovador para introducirlo en el gusto actual



Estrategias ofensivas y defensivas



Estrategias ofensivas

Se emplean para **construir una posición de mercado nueva o más fuerte y/o para crear una ventaja competitiva**

Estrategias defensivas

Se emplean para **proteger la ventaja competitiva** (rara vez son la base para crear ventaja)



ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Debilidades

Falta de experiencia

Amenazas

Competencia

Realizar una buena estrategia de publicidad para tener un gran número de eventos , acumular experiencia y de esta manera poder competir con las demás empresas ya establecidas en el mercado.

ACTIVIDAD	VALOR	RESPONSABLE	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Contratar los servicios de una empresa de publicidad y marketing que cumpla con nuestros pedidos.	\$ 1000	Gerente General Gabriela Granda												
Mantener nuestra publicidad en rótulos, página web y revistas.	\$ 10000	Asesores de Publicidad	ANUAL											

ESTRATEGIA SDE SUPERVIVENCIA

	Refuerzo	Redespliegue	Acción Política
Producto	Mejora. Análisis de Valor. Publicidad de producto. Ampliar gama Nuevos canales	Diferenciación Subcontrata I+D+I nuevos productos Diversificar	Proteccionismo Licencias y cuotas de importación Monopolio Estatal
Mercado	Segmentación Penetrar mercados-usos	Exportar. Abastecimiento del extranjero. Venta servicios conexos. Packages, franquicias, llave en mano	Campañas Publicitarias Ventas subsidiadas Reglamentación de precios. Proteccionismo
Tecnología	I + D + I, Concesión de Licencia, Joint-Venture	I+D+I conexos. Fabricación bajo licencia	Subsidio de Investigación
Competencia	Control de Costos. Me Too. Control de canales, Publicidad.Mas Cap Inst.	Diferenciación. Segmentación Concentración. Outsourcing. Maquila	Cuotas de Importación Pararanceles. Subsidios
Capital	Emisión Acciones. Bonos. Alargar c/p. Menos dividendos	Fusión Venta	Préstamos o apoyo oficial o a organismos de ayuda
Personal	Renegociación Fórmulas de Participación Jubilaciones Anticipadas	Despido Colectivo Contrato temporal- prácticas Services subcontrata	Subsidios de Empleo

PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DEFENSIVAS



FORMULACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

✦ Estrategias de crecimiento :

✦ Para mercados actuales :

- ✦ Penetración de mercados (precio, publicidad)
- ✦ Desarrollo de productos (nuevos o reformulados)
- ✦ Integración (canales de distribución)

✦ Para nuevos mercados:

- ✦ Desarrollo de mercados (productos actuales)
- ✦ Expansión del mercado (áreas geográficas)
- ✦ Diversificación (nuevos productos o mercados diferentes)

✦ Estrategias de consolidación:

- ✦ Atrincheramiento (contraer radio de acción)

- ✦ Contracción del producto (reducción del numero de productos que se venden)

- ✦ Contracción del negocio (venta de una parte del negocio)

Estrategias de Consolidación

- Una opción corporativa es la consolidación.
- Opciones:
 - Estrategia de atrincheramiento: la empresa se retira de los mercados más débiles.
 - Estrategia de contracción de productos: la empresa reduce el número de productos que ofrece.
 - Estrategia de contracción del negocio: la empresa vende parte del negocio.

Estrategias competitivas genéricas

Concepto

La estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrena a sus competidores para intentar Obtener un rendimiento superior al de ellos.

M. Porter la define como emprender acciones ofensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria. y así afrontar las 5 Fuerzas competitivas y así conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa.

Ventaja estratégica

	Singularidad percibida por el cliente	Posición de costos bajos.
Toda la industria	Diferenciación de Producto	Liderazgo en Costos
Solo un segmento	Segmentación o Enfoque	

Objetivo estratégico