

JRSTema4Estrategiascompetitivass...



rsjrs



Dirección Estratégica de la Empresa li



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada**

Formamos
talento para un futuro
Sostenible

EOI Escuela de
organización
Industrial

MBA Green & Tech



saber más

JRS ~ Tema 4: Estrategias competitivas según el tipo de industria

1. El ciclo de vida de la industria
2. La competencia en industrias nuevas o emergentes
3. La competencia en industrias en crecimiento
4. La competencia en industrias maduras
5. La competencia en industrias declive
Industrias fragmentadas
6. La competencia en industrias con base tecnológica
Estrategia corporativa ⇒ Estrategias de racimo tecnológico

1. El ciclo de vida de la industria

Un sector industrial es una agrupación de empresas con una actividad similar.

Los sectores industriales tienen el mismo ciclo de vida que los productos: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Que una industria cambie de un estado a otro se debe a factores como:

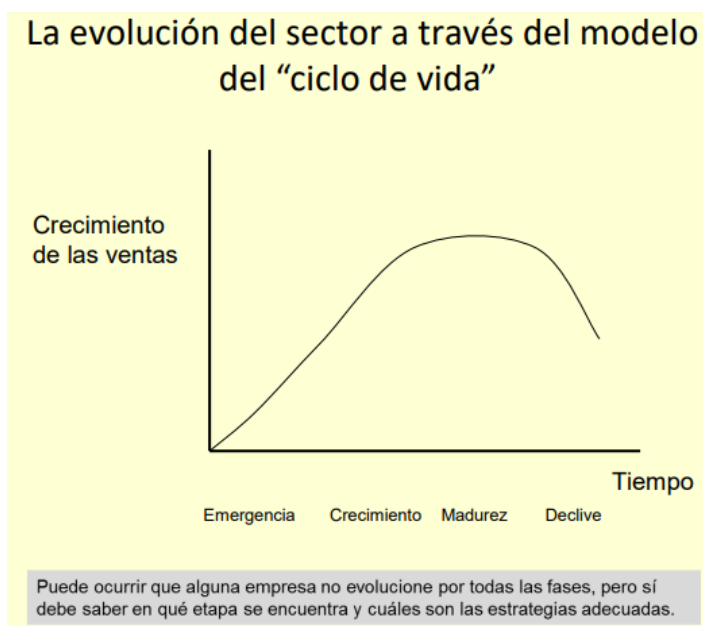
- Cambios demográficos, culturales y en estilos de vida.
- Difusión del conocimiento y tecnología utilizada en el sector.
- Cambio en la estructura del sector.
- Aprendizaje por parte de los compradores.
- Cambios en inputs.
- Innovaciones.
- Cambios en legislación.
- Evolución de las magnitudes y ciclos económicos.

▼ Estrategias con base en las características de la industria

El objetivo es vincular las estrategias competitivas con tipos de industrias.

Clasificamos las industrias, bien por su grado de madurez o bien por su grado de concentración.

En el primer caso, distinguiremos entre industrias emergentes, maduras y en declive. Según el grado de concentración, diferenciamos las industrias concentradas de las fragmentadas.



2. La competencia en industrias nuevas o emergentes

Aquellos sectores que han surgido muy recientemente. Está vinculado con:

















- Algún tipo de innovación (producto o servicio o proceso).
- Cambio en las necesidades de los consumidores.

▼ Características:

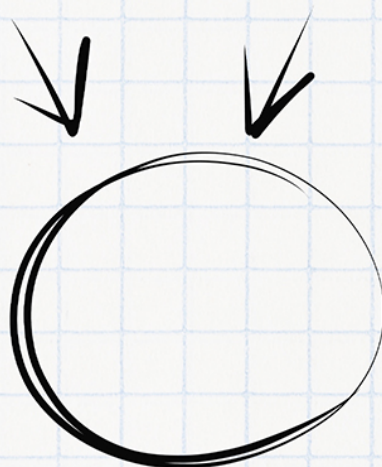
- i. Costes iniciales altos debidos a bajos volúmenes de producción.
- ii. Lento crecimiento de la demanda.
- iii. Elevado riesgo debido a la incertidumbre e inestabilidad.

Imagínate aprobando el examen

Necesitas tiempo y concentración

Planes	 PLAN TURBO	 PLAN PRO	 PLAN PRO+
 Descargas sin publi al mes	10 	40 	80 
 Elimina el video entre descargas			
 Descarga carpetas			
 Descarga archivos grandes			
 Visualiza apuntes online sin publi			
 Elimina toda la publi web			
 Precios Anual <input type="checkbox"/>	0,99 € / mes	3,99 € / mes	7,99 € / mes

Ahora que puedes conseguirlo,
¿Qué nota vas a sacar?

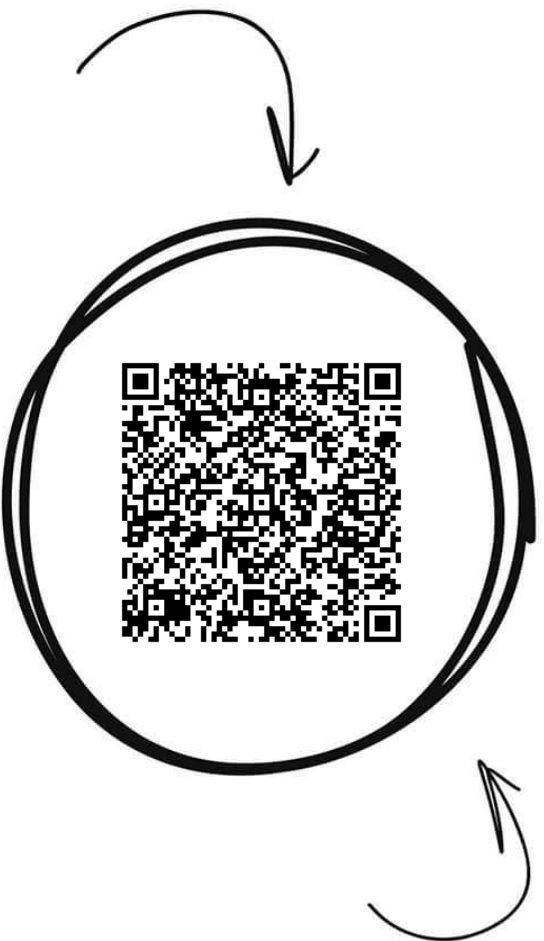


WUOLAH

Dirección Estratégica de la...



Comparte estos flyers en tu clase y consigue más dinero y recompensas



Banco de apuntes de la

WUOLAH



- 1** Imprime esta hoja
- 2** Recorta por la mitad
- 3** Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanar y acceder a apuntes
- 4** Llévate dinero por cada descarga de los documentos descargados a través de tu QR

▼ Incertidumbre e inestabilidad en las industrias emergentes:

- **INCERTIDUMBRE TECNOLÓGICA**

- Falta de consolidación de la innovación.
- Distintas alternativas tecnológicas para un mismo productos.

- **INCERTIDUMBRE ESTRATÉGICA**

- Falta de experiencia de las empresas en la industria.
- Elevado nº de opciones estratégicas.
- Frecuentes rectificaciones de decisiones anteriores.



El nivel de incertidumbre es una importante barrera de entrada ⇒ Limitación al acceso a las fuentes de financiación.

Esta incertidumbre e inestabilidad está también influenciada por:

- Entrada continua de empresas debido a:
 - La novedad, el atractivo de una industria nueva.
 - Posible ausencia de barreras de entrada.
- Los clientes compran el producto por primera vez ⇒ no existe fidelidad.
- Subvenciones: futuro de la industria depende de decisiones políticas.

▼ **ESTRATEGIAS**

- Los objetivos son:
 - Hacer disminuir la incertidumbre e inestabilidad.
 - Consolidación de las innovaciones (tecnológicas o no).
- Cuestiones a resolver:
 - Cómo influir en la evolución y configuración futura de la industria.
 - Importancia de la evolución y configuración final de la industria.

- Estrategias de cooperación \Rightarrow Éxito y consolidación de la industria; Mayor poder de influencia \rightarrow creación de barreras de entrada.
- La consolidación y configuración de la industria depende de:
 - El tamaño potencial de la industria.
 - La tasa de crecimiento prevista.
 - La tecnología dominante.
 - Los canales de distribución.
 - Posibles competidores.
- Cuándo entrar a competir.
 - Importancia del factor tiempo \Rightarrow Momento adecuado para entrar a competir, lo que hará que seamos una empresa líder o seguidora.
 - Ventajas del ingreso temprano:
 - La imagen de la empresa es importante para el comprador.
 - La curva de aprendizaje o de experiencia es importante y difícil de imitar.
 - La lealtad de del cliente será grande.
 - Ventajas de coste por una entrada temprana en cuanto a materias primas.
 - Inconvenientes del ingreso temprano:
 - Los criterios que definen la competencia inicial cambian con el tiempo.
 - El coste de abrir mercado es alto y los beneficios no son apropiables.
 - La competencia inicial entre las empresas pequeñas es dura.
 - El cambio tecnológico convierte en obsoletas las inversiones iniciales.
 - Cómo gestionar el riesgo derivado de la incertidumbre.
 - Cooperar con los usuarios iniciales. Fuente de datos importante.
 - Políticas financieras rigurosas con poco endeudamiento.

- Flexibilidad para responder a los cambios del entorno. Entrada de nuevos competidores.

3. La competencia en industrias en crecimiento

▼ Características de esta fase

- Crecimiento sostenido de la demanda.
- Entrada de nuevas empresas a competir (competidores).
- Incremento de la competencia entre rivales.
- Se eliminan las incertidumbres.
- Aparición de economías de escala.
- Horizonte a largo plazo.

La fase de crecimiento se origina como consecuencia de una exitosa implementación de un nuevo o reestructurado sector.

Las cuestiones básicas a plantearse a la hora de elegir una estrategia de crecimiento podrían ser:

- | | | | |
|--|---------------------------------|--|------------------------|
| • Especialización
o
Diversificación. | • Internacionalización
o no. | • Crecimiento
externo o
interno. | • Integración o
no. |
|--|---------------------------------|--|------------------------|

4. La competencia en industrias maduras

Concepto clave ⇒ crecimiento de demanda cada vez menor, incluso estancamiento.

Características:

- Difusión y acumulación de conocimientos.
 - Demanda ⇒ Clientes cada vez más experimentados ⇒ mayor atención a costes y servicio.
 - Oferta ⇒ Tecnología conocida, experiencia sustancial → reorientación métodos fabricación, comercialización, investigación, etc.

- Otros factores de intensidad de la competencia:
 - Exceso de capacidad por inversiones durante la fase de crecimiento.
 - Dificultad para desarrollar nuevos productos y aplicaciones.
 - Aumento de la competencia internacional.
 - Presencia de distribuidores con alto poder de negociación.

▼ POSIBLES ESTRATEGIAS:

- ***Obtención de ventaja competitiva sólida:***
 - Liderazgo en costes ⇒ Aumento del margen por reducción de costes.
 - Diferenciación de producto ⇒ orientación a la calidad, servicio y/o distribución.
 - Segmentación ⇒ búsqueda de segmentos más rentables.
- ***Reorientación del campo de actividad de la empresa:***
 - Diversificación ⇒ invertir excedentes en industrias nuevas o en crecimiento.
 - Crecimiento externo (adquisición de competidores) ⇒ mayor cuota o poder de mercado.
 - Internacionalización ⇒ alargar el ciclo de vida, cubrir excesos de capacidad.

5. La competencia en industrias declive

CONCEPTO

- ▼ Fase terminal del modelo de vida cíclica de la industria.
- ▼ Cambios cuantitativos (demanda) y cualitativos.

OBJETIVO

- ▼ Identificar las posibilidades competitivas para sobrevivir.

CARACTERÍSTICAS

- ▼ Disminución constante de la demanda - no coyuntural - debida a:

- Innovaciones tecnológicas (productos sustitutivos).
- Cambios en las necesidades de los consumidores.
- Cambios demográficos.

▼ Gran intensidad de la competencia, debido a:

- Exceso de capacidad: desajuste entre oferta y demanda.
- Competencia agresiva vía precios para mantener cuota de mercado.
- Ausencia de cambios tecnológicos.
- Alta edad media de los recursos físicos y humanos.
- Posible existencia de fuertes barreras de entrada.
- Inestabilidad de oferta por cambios de actitud de competidores.



▼ Estrategias de las industrias en declive:

- **LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA**
 - La empresa consigue posición predominante.
 - Mejor control de la evolución de la industria.
- **SEGMENTACIÓN**
 - Identificar el segmento más atractivo y con más futuro.

- **COSECHA**

- Maximizar el flujo de efectivo y minimizar las inversiones.
- Estrategia muy difícil cuando la competencia es muy dura.
- Puede acelerar el declive de la empresa y de la industria.

- **RETIRADA RÁPIDA**

- Vender negocio al comienzo del declive \Rightarrow maximizar precio de venta.
- Problema: conseguir un comprador \rightarrow detección precoz declive.



Industrias fragmentadas

Criterio \Rightarrow Grado de concentración de la industria:

- Industrias concentradas \Rightarrow Pocas empresas acumulan una alta cuota de mercado \rightarrow posición dominante \rightarrow imposición de las condiciones de la competencia.
- Industrias fragmentadas \Rightarrow Gran número de competidores y ninguno es dominante.

Pueden surgir por:

- Existencia de varias necesidades de consumidores.
- Restricciones gubernamentales.
- Existencia de reglamentos localistas.
- Ninguna empresa ha conseguido dominar al resto.



▼ Características más importantes:

- Muchas fuentes posibles de ventajas competitivas pero de tamaño reducido.
- Ausencia de relación entre rentabilidad (variable) y cuota de mercado.

▼ Otras características:

- Débiles barreras de entrada \Rightarrow ingreso de nuevas empresas \Rightarrow atomización del mercado.
- Bajo poder negociador frente a clientes y proveedores.
- Ausencia de economías de escala y efecto experiencia. Posible aparición deseconomías de escala.
- Tamaño mínimo eficiente pequeño en relación con tamaño mercado.

▼ Estrategias:

- **Liderazgo en costes.**

Introducción de economías de escala y/o efecto experiencia en acts primarias.

- **Estandarización.**

De las necesidades del mercado mediante la fabricación de productos versátiles y adaptables.

- **Segmentación de mercado.**

Por productos, clientes o áreas geográficas.

- **Crecimiento externo.**

Mediante adquisiciones, fusiones o absorciones \rightarrow incremento de tamaño \rightarrow mayor poder negociador, economías de escala.

6. La competencia en industrias con base tecnológica

Aplicación masiva de: Tecnología, Innovación y Conocimiento.

Hay un elevado dinamismo (industrias dinámicas e hipercompetitivas). No son necesariamente las más rentables.

IMPORTANCIA \Rightarrow Peso relativo cada vez mayor en los sistemas económicos.

La **Innovación tecnológica** es la aplicación de la tecnología a la empresa con efectos de novedad significativos.

▼ Tipos de innovación según el grado de novedad:

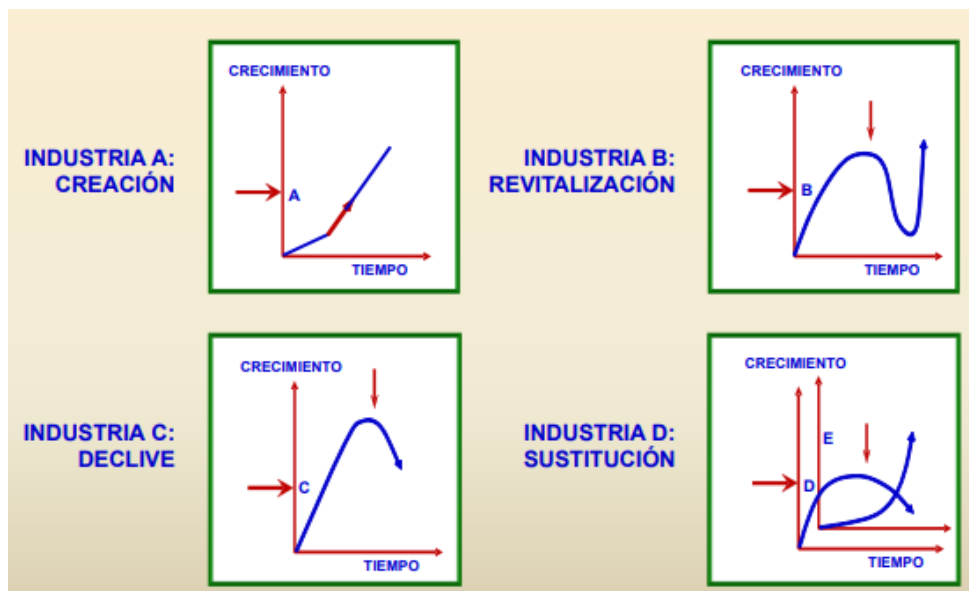
- Radicales \Rightarrow cambios esenciales, revolucionarios.
- Incrementales \Rightarrow sucesión de pequeños cambios.

▼ Tipos de innovación según el objeto:

- Producto \Rightarrow Afecta al producto o servicio.
- Proceso \Rightarrow Afecta a la forma de fabricar un producto o prestar un servicio.

▼ Tres elementos a considerar:

1. Efectos de las innovaciones en la evolución de las industrias.



2. Los estándares técnicos.

Se refiere a las especificaciones técnicas predeterminadas a las que se pueden adherir las empresas para la fabricación de los productos propios o de componentes de dichos productos.

Adopción mayoritaria \Rightarrow Estándar o diseño dominante.

Observación \rightarrow puede haber un único diseño dominante o varios en una misma industria.

Agentes que fijan los estándares:

- i. Administraciones públicas \Rightarrow acceso público.
- ii. Asociaciones de empresas \Rightarrow acceso público.
- iii. El mercado \Rightarrow acceso privado.

Efectos de los estándares técnicos:

- i. Aseguran la compatibilidad de uso de los productos y sus complementos para los clientes.
- ii. Crean costes de cambio hacia otros estándares alternativos.
- iii. Permite la reducción de los costes de producción al facilitar la producción en masa.

Efectos de red \rightarrow La utilidad del producto aumenta con el número de usuarios consumidores.

3. La estructura de costes.

▼ ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS CON BASE TECNOLÓGICA: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

- Objetivo \rightarrow Crear y mantener una ventaja competitiva basada en la tecnología.
- Alternativas:
 - Controlar el estándar técnico.
Es la base para crear ventaja competitiva. Se puede buscar aliados, adelantarse al mercado o gestionar las expectativas.
 - Disponibilidad de recursos complementarios

Facilita el mantenimiento de la ventaja competitiva y la apropiación de las rentas generadas.

Carácter genérico o específico de los recursos complementarios.

Protección de la innovación.

Protección legal: propiedad intelectual.

- Tipos \Rightarrow marcas, logotipos, know-how
- Opción del secreto industrial.
- Riesgo de copia.

◦ **Factor tiempo: la ventaja de ser el primero.**

- Monopolio temporal del pionero.
- Margen temporal para:
 - Crear nuevos recursos y capacidades.
 - Desarrollar mecanismos que aumenten los costes de cambio.

◦ **Consecución de la tecnología.**

- Generación interna frente a adquisición externa
- Interna \Rightarrow I+D.
- Externa \Rightarrow tecnología libre, compra directa, contratos de licencia, alianzas, etc.

◦ **Explotación de la innovación.**

Alternativas:

- Explotación interna
- Cesión de la tecnología (licencias).
- Establecimiento de alianzas

Estrategia corporativa \Rightarrow Estrategias de racimo tecnológico

Se trata de una colección de actividades relacionadas entre sí por una esencia tecnológica común (potencial tecnológico).



El potencial tecnológico es el conjunto de tecnologías que domina una empresa y que se pueden concretar en distintos campos y productos \Rightarrow recursos y capacidades tecnológicos.

Esta conlleva unas implicaciones estratégicas:

- i. La tecnología está al principio del proceso estratégico.
- ii. La tecnología como criterio para la identificación de negocios.
- iii. Explotación eficaz y eficiente del potencial tecnológico