

JRSTema1Decisionesdedesarrollo.pdf



rsjrs



Dirección Estratégica de la Empresa Ii



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

(CERTIFICA TU NIVEL DE INGLÉS **B1-B2 Y C1**)

YES



CAMBRIDGE
English



Past



JRS ~ Tema 1: Decisiones de desarrollo

1. El campo de actividad y el desarrollo de la empresa

1.1 La definición del campo de actividad

1.2 Crecimiento y desarrollo

1.3 Las direcciones de desarrollo

2. La expansión de actividades

2.1 Penetración en el mercado

2.2 Desarrollo de productos

2.3 Desarrollo de mercados

3. La diversificación de actividades

4. La integración vertical

5. La reestructuración de actividades

6. La dirección de empresas diversificadas ~ Estrategia corporativa y creación de valor

6.1 Diversificación empresarial y resultados

6.2 El papel de la oficina central en las empresas diversificadas

6.3 Estrategias para crear valor en las empresas diversificadas

7. Las unidades estratégicas de negocio (UEN)

7.1 Criterios de delimitación de las UEN

7.2 Problemas organizativos en la utilización de las UEN

8. Modelos básicos de dirección en las empresas diversificadas

9. Matrices estratégicas de cartera

Matriz BCG

Matriz posición-competitiva atractivo de la industria

Matriz estratégica orgánica (ADL)

Bibliografía recomendada: Guerras y Navas (2016). Capítulos 9 y 10

1. El campo de actividad y el desarrollo de la empresa

Las estrategias corporativas giran en torno a la definición del conjunto de actividades en las que opera una empresa (**campo de actividad**) y en su modificación a lo largo del tiempo (**estrategias de desarrollo**).

1.1 La definición del campo de actividad

Somos Centro Examinador, certifica tu nivel
de Inglés **B1- B2 - C1** en tan solo **48 horas**.
Reconocido por las Universidades.

QUE NO TE PILLE EL TORO...



Matricúlate AHORA

Campo de actividad \Rightarrow Conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa. (A qué se dedica la empresa).

Es una de las decisiones más importantes estratégicamente para la empresa, por lo que suele ser frecuente incluir la definición de este en la misión de la empresa. Es importante porque tiene importantes implicaciones, siendo el componente básico de la estrategia corporativa.

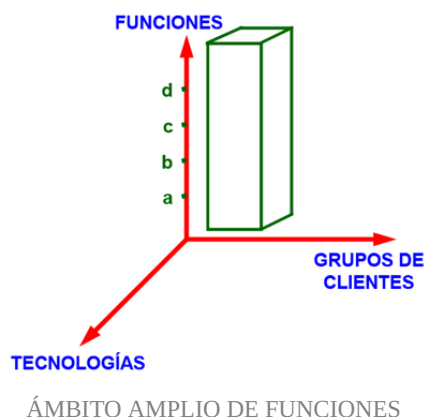
El modelo tridimensional de Abell propone 3 dimensiones para esta definición: Las **funciones** de los clientes que se cubren; Los **grupos de clientes** a los que se sirve; Las **tecnologías** utilizadas para hacerlo.

A partir de estas dimensiones, la empresa elige su campo de actividad o conjunto de negocios, definiendo el ámbito en el que quiere actuar y la diferenciación entre segmentos estratégicos.

▼ Ámbito

Variable con carácter cuantitativo, pues hace referencia al nº de funciones, grupos de clientes o tecnologías que utiliza la empresa.

- Ámbito estrecho o enfocado \rightarrow Empresa que atiende a una única función, a un solo grupo de clientes y utiliza una única tecnología.
- Ámbito amplio \rightarrow Empresa que atiende múltiples funciones y/o grupos de clientes y/o utilizando varias tecnologías.



Si ya tuviste sufi con tanto estudio...

Te dejamos este espacio
para desahogarte.

Pinta, arranca,
llora... tú decides ;)



¿Te sientes más liberado?

Sigue siéndolo con la **Cuenta NoCuenta:**
libre de comisiones*, y de lloraditas.

¡Quiero una de esas!

*TIN 0 % y TAE 0 %.



do your thing

Dirección Estratégica de la...



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



Banco de apuntes de la

WUOLAH

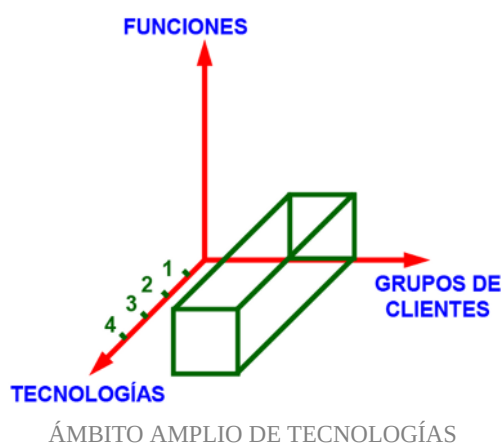


1 Imprime esta hoja

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



El ámbito de funciones explica la diversidad de funciones o necesidades de los clientes que se quiere satisfacer.

El ámbito de clientes identifica el tipo de clientes al que se quiere llegar, a partir de los criterios habituales de segmentación de la demanda, en función de las características de los clientes.

El ámbito de tecnologías es la diferentes formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

Una empresa puede combinar ámbitos amplios y/o estrechos en cada una de las tres variables utilizadas.

▼ **Diferenciación entre segmentos estratégicos**

Grado en que se trata de forma diferente a los segmentos del campo de actividad de acuerdo con las distintas dimensiones básicas (funciones, grupos de clientes, tecnologías).

Carácter más cualitativo. Los segmentos estratégicos representan las distintas combinaciones posibles entre funciones, clientes y tecnologías.

Esta diferenciación tiene como objetivo adaptarse mejor a las distintas necesidades de los consumidores, por lo que se puede conseguir de dos formas principalmente:

- Por modificación en el propio producto.
- Por modificación en la estrategia comercial de la empresa.

▼ Ideas importantes:

1. De acuerdo con la diferenciación entre segmentos estratégicos, el campo de actividad puede ser, para un mismo ámbito, más o menos variado.
2. La combinación de las variables ámbito y diferenciación define finalmente el campo de actividad de una empresa.
3. En general, podemos afirmar que a medida que el ámbito es más amplio y esta diferenciación mayor, el campo de actividad resulta más complejo y exigente para la empresa.

La forma en que cada empresa defina su campo de actividad dependerá de: **1)** su misión y objetivos; **2)** del entorno en que se desenvuelve (evaluación de la tecnología y comportamiento de compra del consumidor); y **3)** de los recursos y capacidades con los que cuente.

En general, puede decirse que cuanto mayor sea el ámbito y la diferenciación entre segmentos estratégicos, mayor es la cantidad y la variedad de recursos y capacidades que la empresa requiere

Una observación importante es que el campo de actividad puede modificarse con el tiempo, lo que ayudará a definir las diferentes estrategias de desarrollo.

1.2 Crecimiento y desarrollo

Crecimiento ⇒ aumento del tamaño de la empresa en variables como activos, producción, ventas, beneficios o personal.

Importancia estratégica del crecimiento:

- Signo de salud, vitalidad y fortaleza.

(CERTIFICA TU NIVEL DE INGLÉS **B1-B2 Y C1**)

YES



CAMBRIDGE
English



Past



- Objetivo empresarial: función de utilidad de los directivos.
- Imposición de un entorno dinámico y competitivo.

Desarrollo ⇒ Va un poco más allá, al plantear cambios cuantitativos y cualitativos de la empresa derivados de la modificación del campo de actividad.

- Estrategias de desarrollo ⇒ decisiones en relación con la evolución futura del campo de actividad.
- Diferencias con el crecimiento:
 - Incluye también aspectos cualitativos.
 - Suele ir acompañado de crecimiento aunque no siempre es así.

En cuanto a las opciones de desarrollo, surgen dos problemas:

1. ¿Qué dirección seguir? → Dirección de desarrollo: decidir acerca de la modificación o no del campo de actividad.
2. ¿Cómo conseguirlo? → Decidir sobre el método para conseguir los objetivos marcados ⇒ Desarrollo interno u orgánico frente a fusiones, adquisiciones o alianzas.

Pero surge un problema adicional:

¿En qué países? ⇒ INTERNACIONALIZACIÓN

1.3 Las direcciones de desarrollo

La esencia está en que la definición del campo de actividad de una empresa puede ir variando a lo largo del tiempo, ya que los factores que influyen en su definición pueden modificarse y con ello plantear la conveniencia de una modificación del campo de actividad.

Ansoff fundamenta su clasificación en la relación entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a los productos como a los mercados. Así, se identifican dos estrategias básicas que podemos denominar como expansión y diversificación.

Somos Centro Examinador, certifica tu nivel
de Inglés **B1- B2 - C1** en tan **solo 48 horas**.
Reconocido por las Universidades.

QUE NO TE PILLE EL TORO...



Matricúlate AHORA

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	EXPANSIÓN →	
	Nuevos	↓	DIVERSIFICACIÓN

La estrategia de expansión implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez.

La diversificación supone una cierta ruptura con la situación actual, desarrollándose la empresa a partir de mercados y productos nuevos.

Hay una ampliación de la tradicional clasificación de Ansoff. La identificación de estrategias de desarrollo se puede hacer a partir de una determinada definición del campo de actividad. Esta definición viene dada por la composición de la cartera de negocios en el momento actual, que puede estar integrada por uno, varios o muchos negocios.

Ambas tienen variaciones que suponen estrategias más específicas de desarrollo.

Las distintas alternativas se construyen a partir de 4 criterios que subyacen en el esquema propuesto:

- Que la estrategia elegida suponga o no una modificación del campo de actividad.
- Que la estrategia elegida implique crecimiento o no.
- Que se siga actuando o no con los mismos productos y en los mismos mercados.
- Que los productos y mercados nuevos tengan o no relación con los tradicionales, así como el tiempo de relación mantenida.

Direcciones de desarrollo estratégico:

1. Consolidación

La empresa trata de mantener los negocios actuales en los niveles actuales. Esta situación podría presentarse cuando la empresa actúa en industrias maduras o en declive en las que el objetivo sería mantener y proteger su posición actual.

Esta estrategia no supone modificación del campo de act y representa una situación de ausencia de crecimiento.

2. **Expansión**

La empresa se desarrolla manteniendo una estrecha relación con la situación actual bien sea a partir de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez.

Esta estrategia supone crecimiento para la empresa y puede suponer o no, modificación del campo de actividad.

3. **Diversificación**

La empresa se introduce en nuevos productos y mercados simultáneamente.

Según que el nuevo negocio mantenga o no relaciones con los anteriores, hablaremos de diversificación relacionada y no relacionada, respectivamente.

Esta estrategia implica crecimiento de la empresa y supone una modificación del campo de actividad.

4. **Integración vertical**

La empresa se introduce en nuevos negocios que están relacionados con el ciclo completo de explotación de su producto principal, por lo que se convierte en su propio proveedor o cliente, emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado o mediante alianzas con otras empresas.

2. La expansión de actividades

▼ **Ideas básicas**

- Desarrollo a partir de productos y mercados tradicionales.
- Estrecha relación con la actividad actual.
- Utilización de los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales.

La estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación o explotación del negocio o negocios actuales, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual.

Es habitual el uso de los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de productos actual.

A continuación, vemos las principales estrategias de expansión.

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	DIVERSIFICACIÓN

2.1 Penetración en el mercado

Mediante esta, la empresa trata de **aumentar el volumen de las ventas** dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes similares a los tradicionales para sus actuales productos.

▼ Observaciones

- No supone modificación del campo de actividad, pero sí implica crecimiento ya que al menos aumenta el volumen de las ventas.
- Supone una forma de especialización de la empresa, ya que concentra todos sus esfuerzos en un campo de actividad de ámbito reducido tratando de ser el mejor competidor en dicho ámbito.

▼ Estrategias

- Acciones comerciales \Rightarrow campañas publicitarias, promociones, reducciones en precio, etc.
- Captar nuevos clientes actuales o potenciales.
- Explotar y reforzar las fuentes de ventaja competitiva.

La penetración en el mercado puede conseguirse, en primer lugar, con **variables comerciales** tales como campañas publicitarias, promociones, etc. Estas acciones pueden ir dirigidas a los actuales clientes de la empresa tratando de conseguir aumentar la frecuencia de uso del producto o servicio o aumentar la cantidad de uso. También puede ir encaminado a captar nuevos clientes.

CERTIFICA TU NIVEL DE INGLÉS **B1-B2 Y C1**

YES



CAMBRIDGE
English



Past



Somos Centro Examinador, certifica tu nivel
de Inglés **B1- B2 - C1** en tan solo **48 horas**.
Reconocido por las Universidades.

QUE NO TE PILLE EL TORO...



Matricúlate AHORA

Una alternativa consistente y que permite un mayor crecimiento a largo plazo consiste en explotar las **fuentes de ventaja** competitiva que la empresa posee.

▼ Circunstancias en las que es adecuada

- En industrias en crecimiento.
- Industrias maduras con bolsas de demanda insatisfechas.
- Industrias en declive por abandono de otras empresas.
- Complacencia de los líderes de mercado.

▼ Riesgos

- Muy dependiente de las condiciones y evolución del entorno.
- La empresa apuesta todo a una sola actividad.
- La empresa pierde la oportunidad de generar sinergias con otros productos y/o mercados.

2.2 Desarrollo de productos

Concepto

Mantenimiento del mercado actual (mismas funciones) pero con nuevos productos. Estos productos sirven para lo mismo, es decir, cubren la misma función que los anteriores, pero permiten mejorar la satisfacción de dicha función para el mismo segmento de clientes.

Estrategias

- Innovaciones tecnológicas.
- Ampliación gama de productos básicos.

Ventajas

- Ofrece imagen de innovación y renovación al mercado,
- Generar sinergias al compartir estructuras comerciales y de distribución.

Desventaja

El proceso de crear nuevos productos puede ser costoso y no necesariamente conducir al éxito inmediato. Por ello es aconsejable relacionar las posibilidades de desarrollo de productos con la idea de competencias esenciales de la empresa.

Circunstancias en las que es adecuada

- Industrias muy dinámicas o hipercompetitivas
- Ciclos de vida de los productos muy cortos.
- Necesidades de los clientes diversas o cambiantes.
- Fuerte capacidad de I+D de producto.

2.3 Desarrollo de mercados

Concepto:

Introducir los productos tradicionales en nuevos mercados.

Estrategias:

- Nuevos segmentos de la industria.
- Nuevas aplicaciones para los actuales productos.
- Nuevas áreas geográficas.

Circunstancias en las que es adecuada:

- Aparición de nuevos canales de distribución.
- Existencia de nuevos mercados no saturados.
- Infrautilización de la capacidad productiva.
- Disponibilidad de recursos materiales, financieros y humanos para la expansión.

3. La diversificación de actividades

Consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes.

- Ampliar y/o hacer más diverso el campo de actividad,
- Entornos competitivos nuevos → factores de éxito.
- Nuevos conocimientos, habilidades, técnicas, etc.

- Cambios físicos, organizativos y en los sistemas de dirección.
- Cierta ruptura con la situación pasada.

Es una estrategia de desarrollo más arriesgada y drástica.

▼ Razones para diversificar



▼ Razones externas:

- Saturación mercado tradicional \Rightarrow no siempre tiene que ser una decisión de la empresa por una saturación propia del mercado, sino que puede deberse a una situación extraordinaria del mercado que lleve a tomar dicha decisión.
- Oportunidades de inversión rentable.

▼ Razones internas

- Disminución del riesgo global, ya que, aunque alguna de las actividades fracase, es difícil pensar que todas ellas vayan mal simultáneamente.
- Recursos y capacidades excedentes respecto de las necesidades para las actividades tradicionales. Estos excedentes pueden hacer referencia a
 - Recursos físicos, como instalaciones, locales... infrautilizados o susceptibles de aplicación a nuevas actividades.
 - Recursos intangibles y capacidades, como marca, tecnología, reputación... que por su propia naturaleza intangible, son de uso ilimitado y, por tanto, susceptible de aplicación en otros ámbitos.
- Generación de sinergias, por el aprovechamiento común de recursos o por las interrelaciones estratégicas entre acts. Distinguimos 4 tipos de sinergias:
 - Comerciales \Rightarrow Marca comercial, canales de distribución, fuerzas de ventas...

- Productivas \Rightarrow tecnología de producto y de proceso compartida entre negocios, mejor utilización de equipos...
- Financieras y de inversiones \Rightarrow utilización conjunta de activos fijos, captación de recursos financieros en los mercados...
- De dirección \Rightarrow Aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos.

▼ Otros motivos

- Diversificación ventana \Rightarrow
- Diversificación imagen.

▼ Tipos de diversificación:

- **Relacionada** \Rightarrow similitud con nuestra actividad actual. La diversificación se considera relacionada cuando existen similitudes entre los recursos utilizados.
 - Recursos utilizados; Mercados; Tecnología; Marca comercial; Canales de distribución; Otras.
 - Dos subtipos:
 - **Limitada** \Rightarrow Las competencias esenciales (elementos intrínsecos de la propia empresa) quedan en manos de la empresa original.
 - **Encadenada** \Rightarrow Las nuevas actividades están relacionadas entre sí, pero no directamente con la empresa inicial.
 - Razones para llevarlas a cabo:
 - El objetivo es aprovechar las interrelaciones entre antiguas y nuevas actividades para generar nuevas ventajas competitivas o transferir ventajas a un coste inferior.
 - Generación y explotación de sinergias \Rightarrow Aprovechamiento de recursos, habilidades y conocimientos \Rightarrow Ventaja competitiva.
 - Tipos de Sinergias:
 - Productivas \Rightarrow Es tangible \rightarrow Tecnología, costes indirectos, compras conjuntas, bienes de equipo.
 - Comerciales \Rightarrow Marca comercial, canal de distribución, fuerza de ventas, Publicidad.

- Financieras \Rightarrow Captación conjunta de recursos financieros. Transferir recursos financieros entre negocios.
- Directivas \Rightarrow Competencias, habilidades, experiencia, transferir directivos.
- Formas de generar sinergias en la diversificación relacionada:
 - Compartir recursos \Rightarrow Economías de alcance (desarrollo mi actividad, aprovechando los recursos ociosos en otras actividades); Recursos sin límites en la capacidad de utilización.
 - Transferir conocimientos o habilidades \Rightarrow Competencias esenciales; Habilidades de dirección y gestión.
- Diversificación relacionada y sinergias (*Guerras y Navas*):
 - Relación circular entre recursos intangibles y diversificación relacionada.
 - Refuerzo de la ventaja competitiva en costes.
 - Importancia de conseguir una lógica dominante en la cartera de negocios.
 - Refuerzo de la ventaja competitiva en diferenciación (compartir marca o tecnología).
 - Importancia de los avances tecnológicos en el campo de la fabricación (sistemas flexibles).
 - Importancia de las nuevas tecnologías de información, comunicación y procesamiento de datos. (BIG DATA)
- Riesgos de la diversificación relacionada:
 - Dificultades para generar sinergias.
 - Costes asociados con la generación de sinergias \Rightarrow Costes de Coordinación (coordinación implica organización. Tenemos que coordinar las distintas ramas de la empresa); Costes de compromiso (Somos una empresa única, por lo que no podemos tomar decisiones en una rama de la empresa que afecten a otras); Costes de inflexibilidad (la capacidad de adaptación de la empresa se puede ver mermada).
 - Los nuevos negocios siempre requieren competencias (aptitudes) nuevas \Rightarrow Retos.
- **No relacionada** \Rightarrow El nuevo negocio no tiene relación con la cartera actual.
 - Es la forma más drástica de desarrollo.
 - Razones:

- No se busca generar sinergias (solo financieras y directivas) \Rightarrow principal diferencia con el otro tipo.
- Reducción del riesgo global de la empresa.
- Búsqueda de alta rentabilidad.
- Objetivos propios de la dirección.
- Mejor asignación de recursos financieros.
- Riesgos:
 - No hay sinergias entre los negocios.
 - Las competencias específicas de los directivos no se pueden trasladar a otro negocio fácilmente.
 - Dispersión de la atención y los intereses.
 - Dificultades de gestión y coordinación.
 - Barreras de entrada a negocios rentables.
 - Sobrediversificación \rightarrow Necesidad de reestructuración.
 - CONCLUSIÓN \Rightarrow El posible éxito de la DNR depende de las habilidades directivas que puedan ser exportadas a otros negocios.

4. La integración vertical

Observaciones:

- Caso particular de diversificación.
- Existe siempre en cualquier empresa en algún grado.
- Decisión estratégica: nivel adecuado de integración vertical.

▼ Formas de medir la integración vertical:

- Número de etapas integradas.
- Grado de propiedad y control de los activos integrados.
- Volumen de actividades de cada etapa asumidas por la empresa.
- Relación tecnológica entre las nuevas y las antiguas actividades.
- Valor añadido sobre el volumen de ventas.

▼ Razones para realizar la integración vertical

- Mejorar rentabilidad:
 - Economías de alcance,
 - Reducción de existencias intermedias,
 - Simplificación del proceso productivo,
 - Eliminación costes transacción,
 - Asunción margen proveedores/clientes.
- Mejorar posición estratégica
 - Acceso a suministro y factores,
 - Garantía salida de productos,
 - Refuerzo estrategia de diferenciación,
 - Protección de tecnología avanzada,
 - Poder de mercado factores/productos,
 - Manipulación de precios ("Squeeze"),
 - Creación de barreras de entrada.

▼ Riesgos:

- Aumenta el riesgo global de la empresa.
- Eleva las barreras de salida de la industria.
- Falta de flexibilidad ante los cambios
- El margen de proveedores o clientes sustituidos no se capta automáticamente.
- Diferencias de escala óptima en las diferentes etapas.

▼ Valoración de la integración vertical

- Aspectos contradictorios en su valoración.
- Observaciones

5. La reestructuración de actividades

Consiste en la modificación o redefinición del campo de actividad con el posible abandono de al menos uno de los negocios.

▼ Alternativas:

- Especialización \Rightarrow centrarse en los negocios básicos.
- Recomposición de la cartera \Rightarrow Eliminar unos negocios y sustituirlos por otros.
- Saneamiento de un negocio \Rightarrow mejorar el negocio actual.

- Objetivos \Rightarrow Crear valor con la decisión de reestructurar.

▼ Razones del creciente interés:

- Prioridad a la creación de valor para el accionista frente al objetivo de crecimiento.
- Mercados turbulentos que hacen más difícil gestionar empresas sobrediversificadas.
- Necesidad de concentrarse en los negocios centrales para una mejor explotación de los recursos y capacidades esenciales.

▼ Circunstancias para su aplicación:

- Uno o varios negocios tienen resultados negativos.
- Uno o varios negocios no generan sinergias, por lo que se puede prescindir de ellos.
- La estructura de la cartera en su conjunto no responde a una lógica dominante, por lo que aparecen dificultades para crear sinergias y valor.

La crisis de un negocio:

- Situación \Rightarrow Uno de los negocios no responde a las expectativas de rentabilidad.
- Posibles causas:
 - Dirección poco eficiente \rightarrow Líder autocrático, estructura directiva desequilibrada o falta de experiencia.
 - Altos costes.
 - Exceso de crecimiento.

CERTIFICA TU NIVEL DE INGLÉS **B1-B2 Y C1**

YES



CAMBRIDGE
English



Past



Somos Centro Examinador, certifica tu nivel
de Inglés **B1- B2 - C1** en tan **solo 48 horas**.
Reconocido por las Universidades.

QUE NO TE PILLE EL TORO...



Matricúlate AHORA

- Inercia organizativa.
 - Nuevos competidores.
 - Estrategia competitiva inadecuada.
 - Cambios estructurales de la demanda.
- Resultado ⇒ Malos resultados del negocio, muchas veces acompañados de un fuerte endeudamiento derivado del recursos a la financiación ajena ante la incapacidad de obtener beneficios, para cubrir las necesidades financieras básicas.
 - Opciones ante esta situación:
 - Abandono ⇒ El negocio no puede ser rescatado o no es importante para la cartera, se debe cambiar el campo de actividad.
 - Saneamiento ⇒ El negocio puede ser rescatado y es importante para la cartera. Adecuado cuando hay posibilidades reales de rescate.
 - Algunas medidas: Cambio de equipo directivo; Redefinición de la estrategia competitiva; Venta de activos; Refinanciación de la deuda; Reducción de costes.
 - Objetivo inicial: detener la caída de los resultados para, posteriormente, iniciar el proceso de recuperación.
 - Observaciones:
 1. Analizar las causas de la crisis.
 2. Generar ventaja competitiva.
 3. Saneamiento financiero y saneamiento estratégico,
 4. No perder recursos valiosos.

La reestructuración de la cartera de negocios

Cuando es la empresa en su conjunto, como consecuencia de la composición de su cartera de negocios, la que está obteniendo malos resultados, se ve obligada a plantear la redefinición de dicha cartera.

Los principales motivos para llegar a esta decisión son:

- Una estrategia de diversificación previa inadecuada que genera una sobrediversificación.
- La aparición de importantes competidores en los negocios centrales que amenazan la posición competitiva de la empresa-

- Problemas de agencia (desencuentros entre intereses de accionistas y directivos).
- Proliferación de las formas de cooperación entre empresas que haga que no tengamos que entrar en otro sector, sino aprovecharnos de la presencia y ayuda de una empresa ya establecida.
- Posibilidad de financiar nuevas adquisiciones más rentables.

La reestructuración no tiene por qué implicar exclusivamente operaciones de desinversión, sino que puede incluir tanto operaciones de abandono como de entrada en nuevos negocios relacionados con el negocio esencial de la empresa.

▼ Consideramos 3 estrategias para el abandono de un negocio de la cartera:

- Venta o desinversión \Rightarrow la más atractiva, a priori, por la capacidad de recuperar mejor la inversión realizada.
- Estrategia de Cosecha \Rightarrow Intentar maximizar los flujos financieros a corto plazo mediante cese de inversiones y explotación de oportunidades de rentabilidad aún existentes en el negocio. Posterior abandono. Problema \rightarrow puede acelerar el declive.
- Liquidación \Rightarrow la menos atractiva a priori, porque supone la venta de los activos que puedan tener valor en el mercado y, por tanto, el cese de las acts propias del negocio. Problema \rightarrow Resistencia de la dirección a reconocer el fracaso e iniciar el proceso de liquidación de forma planificada y ordenada.

6. La dirección de empresas diversificadas ~ Estrategia corporativa y creación de valor

Una empresa que crece y se desarrolla puede entrar a realizar nuevas actividades. Estas pueden dar lugar a nuevos negocios cuando la empresa, por ejemplo, entra en nuevos segmentos de un mismo mercado o nuevas áreas geográficas. Esto se da especialmente cuando la empresa elige una estrategia de diversificación.

La estrategia de diversificación no conduce necesariamente a la creación de más valor para la empresa, sino que se constata que los negocios de una empresa diversificada valdrían más como empresas independientes o como integrantes de otra cartera de negocios, es decir, el valor del conjunto de la empresa es inferior a la suma de los valores de cada uno de los negocios.

6.1 Diversificación empresarial y resultados

En la relación entre las estrategias de expansión y diversificación, se han identificado tres tendencias diferentes.

1. La relación es lineal, en el sentido de que cuanto mayor sea el grado de diversificación de una empresa, mejores serán sus resultados. Es decir, la diversificación no relacionada tiene mejores resultados que la relacionada y ésta mejores que las empresas que siguen una estrategia de expansión o de negocio único.
2. Las empresas diversificadas son mejores que las de negocio único pero sin que esté claro si la diversificación relacionada es mejor o peor que la no relacionada.
3. La diversificación relacionada es superior a la estrategia de expansión y también a la no relacionada. (Modelo de la U-invertida).

En general, parece haber acuerdo en que se pueden conseguir mayores niveles de rentabilidad con las estrategias de diversificación que con las de expansión. Pero, si bien la mayoría de los estudios empíricos parecen avalar la tesis de que la diversificación relacionada supera a sus alternativas, otros señalan que no existen diferencias significativas de rentabilidad entre la diversificación relacionada y no relacionada.

¿Por qué no hay conclusiones claras?

1. Por problemas de concepción y medida de la diversificación que hacen difícil contrastar la hipótesis de su relación con los resultados de la empresa.
2. Existencia de otros elementos o factores que intervienen en la relación moderándola, como el atractivo de las industrias o los problemas de implantación de la diversificación.
3. Necesidad de un esfuerzo directivo mayor para generar y explotar las sinergias que justifican la estrategia, lo que se traduce en unos mayores costes de coordinación que los que se derivan de la no relacionada.

Hay estudios que verifican el modelo de U-invertida, esto es, que los resultados aumentan conforme la empresa cambia de una estrategia de negocio único hacia una diversificación relacionada. Sin embargo, los resultados se reducen conforme las empresas cambian de una diversificación relacionada a una no relacionada.

6.2 El papel de la oficina central en las empresas diversificadas

La **oficina central, matriz o centro corporativo** de una empresa diversificada a la más alta dirección de dicha empresa, cuya misión principal es **crear valor para los distintos negocios o unidades de negocio**, y para el conjunto.

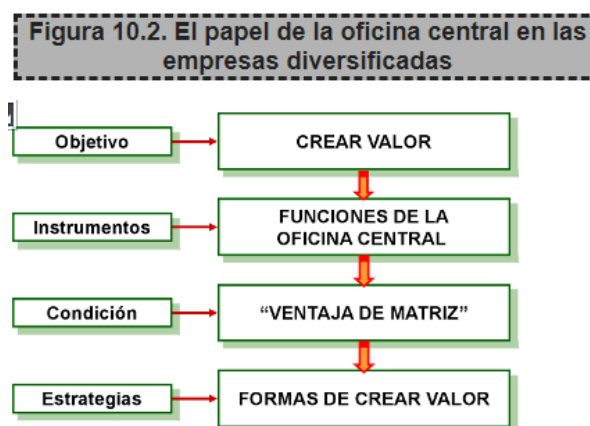
Decisiones erróneas de la matriz pueden perjudicar a los distintos negocios. Porter enuncia 3 premisas que, si no se tienen en cuenta, pueden conducir al fracaso de una estrategia corporativa:

1. La competencia se da en el nivel de unidades de negocio, no en el nivel del conjunto de la empresa, por lo que las empresas diversificadas tienen que cuidar las ventajas competitivas (y el éxito de todos sus negocios).
2. La diversificación tiene unos costes asociados que podrían dispararse y eliminar las ventajas de la diversificación.
3. Los accionistas pueden diversificar sus inversiones de forma autónoma y, posiblemente, con menor coste que el derivado de una estrategias de diversificación empresarial emprendida por la dirección.

En definitiva, en muchas ocasiones, las razones de las decisiones de diversificación empresarial no están guiadas por el objetivo de crear valor, sino por otro tipo de objetivos relacionados con los intereses del equipo directivo.

Desde un punto de vista genérico, el papel principal de la oficina consistiría en **crear valor para el conjunto de la empresa de modo que ésta valga en el mercado más que la suma de las filiales o divisiones por separado.**

Para poder crear valor, la oficina central dispone de unos instrumentos determinados o funciones que puede desarrollar. Además, hace falta que se disponga de una *ventaja de matriz* y, finalmente, existen varias estrategias o formas para crear valor en la empresa diversificada.



Importante

Puedo eliminar la publi de este documento con 1 coin

¿Cómo consigo coins? → Plan Turbo: barato
→ Planes pro: más coins

pierdo espacio



Necesito concentración

ali ali oohh
esto con 1 coin me
lo quito yo...

WUOLAH

Las funciones que se asignan a la oficina central en una empresa diversificada son las siguientes:

- **Planificar y asignar recursos**

Mediante la definición de orientaciones generales de la estrategia global, la evaluación y revisión de las estrategias de negocio y la evaluación y asignación de necesidades de recursos de los distintos negocios.

- **Controlar y auditar los resultados**

Seguimiento de los planes estratégicos de negocio. Es un complemento de las acts de planificación anteriores.

Plantea 2 cuestiones fundamentales:

- Elección de medidas de control a corto plazo o a largo plazo.
- Establecer señales claras que identifiquen resultados inadecuados, lo que puede conducir a promover un cambio de orientación estratégica del negocio.

- **Proveer servicios centrales**

Como finanzas, servicios jurídicos, dirección de personal, investigación y desarrollo... Así, se buscaría la generación de economías de escala al compartir recursos valiosos que generan importantes costes fijos.

La forma e intensidad con que se utilicen estos instrumentos o funciones, determinará el modelo específico de dirección de una empresa diversificada y el papel que se otorga a la oficina central en la creación de valor para el conjunto.

La condición necesaria para que una oficina central cree valor dirigiendo una empresa diversificada es que tenga una **ventaja de matriz**. Este concepto sería el equivalente al de ventaja competitiva pero aplicado a la oficina central en el nivel corporativo en lugar del nivel de negocio.

Por tanto, la ventaja de matriz representa la **capacidad para crear más valor que las matrices rivales**.

Para que una oficina central tenga dicha ventaja deberán darse algunas condiciones:

- Adecuado ajuste o congruencia entre las características de la oficina central y las de los negocios incluidos en cartera.
- Capacidad para identificar, desarrollar y explotar las mejores oportunidades para crear valor a partir de los recursos y capacidades disponibles.
- Limitar la cartera de negocios de acuerdo con algunos criterios de coherencia con la forma central.

6.3 Estrategias para crear valor en las empresas diversificadas

Hay 4 formas a través de las cuales la oficina central de una empresa diversificada puede crear valor:

1. **Influencia individualizada en cada negocio**

La oficina central (O.C) intenta influir sobre la estrategia competitiva de cada uno de los negocios de su cartera, tratando de crear valor mejorando sus resultados individuales.

Esta influencia se puede ejercer participando en las propias decisiones estratégicas que debe tomar cada negocio.

2. **Influencia en las interrelaciones entre negocios.**

La O.C trata de crear valor fomentando la cooperación y las interrelaciones entre los distintos negocios mediante la generación y explotación de sinergias y la transferencia de conocimientos y habilidades de unos negocios a otros.

Cuanto más estrechas sean las interrelaciones entre los negocios, mayores serán las oportunidades de crear valor al compartir recursos o transferir habilidades, y mayor la necesidad de coordinación de la oficina central. Esta posibilidad está muy vinculada al tipo de diversificación que realiza la empresa.

Cuanto mayor sea la relación entre los negocios, mayor será la posibilidad de obtener sinergias.

3. **Funciones y servicios centrales**

Los servicios y funciones centrales tratan de dar apoyo a los responsables de los distintas negocios en aspectos que requieren unos conocimiento o experiencia especial.

La creación de valor se produce como consecuencia de la influencia de estos departamentos sobre los responsables de negocio.

4. **Desarrollo corporativo.**

La O.C no trata de crear valor en sus relaciones con los negocios actuales sino tratando de decidir acerca de la composición de la cartera actual mediante la definición de las direcciones del desarrollo estratégico, redefiniendo las unidades de negocio actuales, optando entre inversiones internas o adquisiciones...

Porter identifica 3 pruebas esenciales que deberían aplicarse a la inversión en nuevos negocios: 1) Prueba del atractivo; 2) Prueba del coste de entrada; 3) Prueba de la mejora.

7. Las unidades estratégicas de negocio (UEN)

Es habitual en las empresas diversificadas desdoblar las funciones de la alta dirección en 2 niveles: a) la O.C, que se hace cargo de la estrategia corporativa; b) La dirección de los distintos negocios que se centra en la elección de la estrategia competitiva de cada uno de ellos así como de su implantación.

Uno de los elementos fundamentales es el de Unidad Estratégica de Negocio (UEN), tanto por la relevancia de la definición de los negocios individuales en los que la empresa está implicada como por su importancia como soporte organizativo para la implantación de las estrategias de negocio o competitivas.

Una UEN es **un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.**

Utilidad de definir las UEN en las empresas diversificadas:

1. **Responden a la necesidad de agrupar actividades de manera que se facilite su dirección.**
2. **Cada negocio se desarrolla en un entorno competitivo específico y requiere competencias distintas, por lo que tiene una posición competitiva propia y requiere una estrategia distinta.**
3. **Potencia la responsabilidad de cada negocio ya que al decidir sobre la estrategia más adecuada para competir, se hacen responsables del éxito o fracaso de esa estrategia.**

7.1 Criterios de delimitación de las UEN

En general, podemos decir que el objetivo para el establecimiento de UEN es doble: por un lado, identificar los factores clave para alcanzar el éxito en cada una de las actividades diferenciadas y, por otro lado, establecer las similitudes o disimilitudes tanto internas como externas que puedan aparecer entre los distintos negocios.

Una UEN bien definida debería cumplir los siguientes requisitos:

- Misión, estrategia y rendimiento de cada UEN debe ser definido de forma independiente.

- El ámbito de actividad de una UEN debe ser claro y limitado respecto de su propósito y las acts que debe realizar.
- Cada UEN debe ser autosuficiente, disponiendo de los recursos y capacidades que sean necesarios, de forma que su éxito no dependa de UEN.
- Una UEN es un centro de beneficios en el sentido de que decide sus precios de venta y controla sus actividades generadoras de costes, por lo que sus directivos son responsables de su rendimiento.

El criterio básico para la delimitación de las UEN tiene que ver con el contexto estratégico en el que tiene que desarrollar su actividad. De acuerdo con esto, la identificación y delimitación de las diferentes unidades de negocio estará orientada por los siguientes criterios:

- Misión y objetivos \Rightarrow Se agrupan todas las acts que están orientadas a una misma misión.
- Entorno competitivo \Rightarrow Se pueden agrupar actividades que van dirigidas a los mismos grupos de clientes, que están en la misma industria o que cubren una misma zona geográfica.
- Recursos y capacidades \Rightarrow Se agrupan acts que comparten una misma tecnología o que requieren similares capacidades esenciales para su éxito.

Es necesario revisar periódicamente los límites de las UEN existentes fusionando algunas, dividiendo otras, etc. Normalmente una estrategia de diversificación puede dar lugar a la aparición de nuevas UEN mientras que una de reestructuración de la cartera de negocios suele implicar la desaparición de alguna de ellas.

7.2 Problemas organizativos en la utilización de las UEN

Las UEN deben definirse de modo que facilite la implantación de la estrategia de negocio al asumir la responsabilidad de la puesta en marcha y el control de la estrategia definida para lograr el éxito.

La disparidad de criterios para la definición de las UEN plantea algunos problemas organizativos, como decidir si las UEN deben coincidir o no con otras unidades organizativas existente (divisiones, departamentos, etc.). Así, la coherencia entre el diseño de las UEN y el de las soluciones organizativas adoptadas se convierte en un factor clave para el éxito de las empresas diversificadas y un mecanismo mediante el que la oficina central puede crear o destruir valor.

(CERTIFICA TU NIVEL DE INGLÉS **B1-B2 Y C1**)

YES



CAMBRIDGE
English



Past



Desde un punto de vista global, la estructura organizativa de una empresa diversificada suele responder al modelo divisional. Así, los grupos de empresas constituyen una diversificación en la que se mantiene una situación de pluralidad de personalidades jurídicas, por razones de mayor flexibilidad o por ser un proceso diversificador mediante adquisiciones de empresas ya existentes.

Podemos definir el **GRUPO DE EMPRESAS** como un **conjunto de empresas situadas, al menos potencialmente, bajo la influencia de un centro de decisión.**

Mientras que la oficina central suele recibir la denominación de “matriz”, las UEN suelen llamarse “filiales” o “empresas participadas”.

Los dos problemas fundamentales en este sentido son los relativos al tamaño y número de las UEN y la definición de responsabilidad y grado de autonomía de estas.

a. Número y tamaño de las UEN

Su solución depende de de la situación concreta.

Una solución factible para el caso de que sea necesario definir un amplio nº de UEN es establecer un nivel jerárquico adicional en la empresa para poder delimitar un nº alto de divisiones relativamente pequeñas, que sean coordinadas por un responsable de UEN que agrupe a aquellas divisiones similares. La ventaja es que permite una mayor flexibilidad, mientras que uno de los problemas es el relativo a los costes de coordinación y de directivos.

b. Grado de responsabilidad asignado a las UEN

Referido al nivel de responsabilidad que asumen en la formulación, puesta en marcha y control de la estrategia competitiva. En general, las UEN se constituyen como centros de beneficios, teniendo responsabilidad sobre sus ingresos y gastos. Para ello, deben disponer de todos los recursos y capacidades necesarios para lograr su misión y objetivos.

A medida que las UEN tienen mayor autonomía y capacidad para tomar decisiones, se tiende a perder la visión global de la empresa, dándose una mayor importancia a las posiciones competitivas de los negocios individuales, sin considerar las interrelaciones entre ellos.

Si la coordinación y asignación de recursos se establece en la oficina central, el grado de autonomía de las UEN decrece.

La autonomía suele ser mayor con estrategias de diversificación no relacionada que en la relacionada, donde la necesidad de generación de sinergias es mayor.

Somos Centro Examinador, certifica tu nivel
de Inglés **B1- B2 - C1** en tan **solo 48 horas.**
Reconocido por las Universidades.

QUE NO TE PILLE EL TORO...



Matricúlate AHORA

8. Modelos básicos de dirección en las empresas diversificadas

Aun cuando el papel de la oficina central puede quedar claramente definido, no está tan clara la forma mejor de ejercerlo. El problema de definir el grado y la forma de participación de la oficina central en el conjunto de la empresa puede resumirse en 2 aspectos claves:

1. ¿Es mejor intervenir en las UEN o empresas del grupo o mantenerse relativamente alejado de las mismas?
2. Si se opta por intervenir, ¿de qué forma y con qué intensidad?

Cada empresa requiere de una respuesta diferente. Podemos analizar este problema a partir de 2 dimensiones básicas que tratan de recoger el grado de influencia de la oficina central en las distintas unidades de negocio:

- **Influencia en la planificación o decisiones estratégicas:** Trata de medir el grado de implicación formal e informal de la oficina central en la adopción de decisiones estratégicas por parte de las unidades de negocio. Se puede ejercer a través de objetivos globales y específicos, revisión de planes estratégicos...
- **Influencia en el control:** referido a la forma en que la oficina central controla los resultados alcanzados, según tipos (estratégico o financiero), tiempo (largo o corto plazo) e intensidad (detallados o genéricos).



Se identifican así los 8 estilos de dirección estratégica para las empresas diversificadas. Pero son 3 los modelos básicos de dirección de la oficina central: planificación estratégica, control

estratégico y control financiero.

▼ **Planificación estratégica**

Los directivos del centro corporativo participan activamente en la elaboración de las estrategias de las empresas, dando prioridad a los objetivos a largo plazo. La oficina central asume el protagonismo total tanto en el desarrollo de la estrategia corporativa, como en el de las unidades de negocio, tratando de dar una orientación global a la empresa.

Suele haber una oficina central grande con departamentos para desarrollar las acts propias de esta y con departamentos funcionales de apoyo. Se promueve la cooperación y coordinación y se definen estructuras organizativas que faciliten las interrelaciones y la explotación conjunta de recursos.

Se sigue un modelo de control estratégico flexible.

- Ventajas:
 - Posibilidad de que la oficina central aporte su experiencia y conocimientos especializados a los distintos negocios.
 - Creación de un sentido de propósito y compromiso compartido.
- Riesgos:
 - Excesiva interferencia de la oficina central en las unidades de negocio, mayor lentitud y coste de la adopción de decisiones, mayores costes de coordinación, etc.

Es un modelo adecuado para estrategias de diversificación relacionada que pretenden explotar sinergias significativas. Es muy común que se conformen empresas matrices, en las que la oficina central posee el casi todo el capital social de las empresas del grupo y suele tener acts productivas propias.

▼ **Control financiero**

La oficina central suele ser muy reducida, pues, al evitar intervenir activamente en los distintos negocios, no necesita departamentos centralizados. Asume un papel de dirección general corporativa y control de resultados.

El modelo de control seguido es el financiero estricto, fijando a las unidades de negocio objetivos financieros a corto plazo y éstas tienen libertad de actuación mientras los alcancen.

- Ventajas:
 - Trata de fomentar una motivación alta en los directores de negocio al sentirse fuertemente vinculados con la elección de la estrategia seguida y con los resultados

que se deriven.

- Inconvenientes:
 - Aversión al riesgo y poco interés en la búsqueda de ventajas competitivas a largo plazo.
 - Falta de implicación de la oficina central en el diseño de una auténtica estrategia corporativa.

Modelo adecuado para grupos con mayor diversidad interna.

La forma más común de estructura suele ser la de un holding en el que la oficina central no desarrolla actividades productivas por sí misma, sino que se limita al control de las sociedades que componen el grupo.

▼ **Control estratégico**

Intermedio entre los dos anteriores, combina una moderada influencia en la planificación con un estricto control estratégico. El centro corporativo ayuda a las empresas a elaborar sus estrategias, pero dejando la iniciativa en el desarrollo de planes a los directores de negocio.

La oficina central revisa y critica los planes controlando así la calidad de la estrategia competitiva definida.

- El tamaño de la oficina central es menor que en el modelo de planificación estratégica. Puede tener también algunos servicios centrales.
- El modelo de control seguido es el estratégico estricto, los objetivos se fijan pensando tanto en metas estratégicas como en resultados financieros y se espera que los directores alcancen ambos. Se busca un equilibrio entre resultados financieros a corto plazo y resultados estratégicos a largo plazo.
- Trata de aprovechar las ventajas de los anteriores, evitando los inconvenientes. Permite mejorar la calidad de las decisiones estratégicas facilitando la orientación de la empresa a largo plazo, manteniendo a un tiempo la motivación con base en los resultados financieros. Pero su mayor riesgo también se deriva de ser un modelo intermedio. Simultanear objetivos a corto y largo plazo puede causar confusión, aversión al riesgo y maniobras de tipo político en torno a los grupos de poder.
- Adecuado para los grupos de negocios diversos pero con entornos y factores clave de éxito similares.

(CERTIFICA TU NIVEL DE INGLÉS **B1-B2 Y C1**)

YES



CAMBRIDGE
English



Past



El estilo final que se adopte en cada empresa debería reflejar la naturaleza del negocio, los recursos financieros y directivos.

9. Matrices estratégicas de cartera

Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group) es una herramienta en la gestión estratégica de la empresa que se encarga de analizar el crecimiento y la cuota de los productos.

▼ Cómo elaborar una matriz BCG

Se deben seguir los siguientes pasos:

- Calcular la tasa de crecimiento del mercado o la industria. El cálculo se realiza teniendo en cuenta el volumen total de ventas del mercado en los dos últimos años.
- Calcular la participación relativa. Para obtener este dato, se divide la participación del producto entre la cuota del competidor con mayor participación en el mercado.
- Ubicar cada producto en su cuadrante. Los productos que tengan una tasa de crecimiento superior al 10 %, serán ubicados en la parte superior de la matriz, mientras que el resto se encontrarán en la franja inferior.

▼ Ventajas y desventajas de su aplicación

- Ventajas:
 - Proporciona una visión estratégica del negocio en su conjunto.
 - Se tienen en cuenta el nivel de ventas de las empresas en comparación con el mercado.
- Desventajas:
 - No todos los productos evolucionan de la misma forma por lo que no es aplicable para todos igual.
 - Hay algunos mercados que se ven limitados a la hora de aplicar esta herramienta debido a la normativa que rige en ellos.

▼ Composición de la matriz BCG

Se trata de una matriz compuesta por cuatro cuadrantes representados por una figura. Cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio.

Somos Centro Examinador, certifica tu nivel
de Inglés **B1- B2 - C1** en tan solo **48 horas**.
Reconocido por las Universidades.

QUE NO TE PILLE EL TORO...



Matricúlate AHORA

Se diferencian dos ejes: el vertical define el crecimiento en el mercado y el horizontal, la cuota de mercado. Teniendo en cuenta el valor estratégico, las unidades de negocio se situarán en uno u otro lado.



- Estrella: Productos que al introducirse en el mercado comienzan a tener una buena rentabilidad. Así, aumentan ventas y beneficios, pero se requiere una inversión alta y técnicas dedicadas a posicionar las mercancías.
- Interrogante: Productos que acaban de introducirse en el mercado. Son innovadores, pero con escasas ventas todavía dada su incipiente introducción en el mercado.
- Vaca: Productos consolidados en el mercado, no van a crecer más, pero tienen un volumen estable de ventas.
- Perro: Productos que se encuentran en la última fase de su ciclo de vida. Su crecimiento ha disminuido así como su participación en el mercado.

▼ Flujos de recursos en la matriz BCG:

La idea es la siguiente:

- Nuestros productos más fuertes (vacas y estrellas) deberemos mantenerlos, para lo cual llevaremos a cabo estrategias de inversión y sostenimiento.
- Parte de los ingresos obtenidos con los productos vacas podremos invertirlos (estrategia de inversión) en los interrogantes, para tratar de convertirlos en estrellas.
- Los interrogantes que tengan los niveles de ventas más bajos deberemos eliminarlos o hacer una estrategia de cosecha.
- Mientras que los perros deberemos eliminarlos de forma inmediata o de forma pausada.

Matriz posición-competitiva atractivo de la industria

Matriz estratégica de tipo estándar creada, paralelamente, por las empresas consultoras General Electric y McKinsey, de utilidad para diseñar estrategias de negocios. Estas matrices parten de la matriz BCG, aunque tratan de resolver algunas de sus limitaciones.

De especial utilidad para empresas diversificadas (con más de una actividad o negocio), de manera que, a través de esta matriz, puede planificar el funcionamiento de su cartera de negocios o actividades.

Esta matriz, al igual que la del BCG, utiliza dos dimensiones para analizar las actividades o negocios de la empresa: la posición competitiva de la empresa en el mercado y el grado de atractivo del sector o mercado.

Sin embargo, a diferencia de la Matriz BCG, no utiliza una única variable para medir estas dimensiones, sino que elabora una lista o relación de variables y las pondera.

Por ejemplo, para medir la dimensión posición competitiva de la empresa utiliza variables relacionadas con el análisis interno de la empresa como: cuota de mercado, tasa de crecimiento de la empresa, gama de productos, fuerza de ventas, precios, etc. Por su parte, para cuantificar la dimensión grado de atractivo del sector utiliza variables relacionadas con el análisis del entorno como: tamaño del sector, tasa de crecimiento, precio medio, etc. Una vez seleccionadas las variables, se establece un peso relativo a cada una de ellas en tanto por uno (la suma total deberá ser 1) en función de su importancia para el negocio, se asigna un valor de evaluación en función de su situación actual y finalmente se obtiene una nota ponderada, resultado de multiplicar el peso relativo y el valor de evaluación.

Por último, las posiciones que pueden adoptar cada una de las dos dimensiones consideradas son tres (y no dos como en la matriz BCG): posición baja, media y alta. De esta manera, se diseña una matriz estratégica con 9 cuadrantes o acciones estratégicas diferentes, según muestra la siguiente figura.

Figura. Matriz estratégica General Electric McKinsey

	Posición competitiva baja	Posición competitiva media	Posición competitiva alta
Atractivo del sector bajo	1	2	3
Atractivo del sector medio	4	5	6
Atractivo del sector alto	7	8	9

1. Negocios o actividades ganadoras \Rightarrow Aquellas que presentan, a la vez, una posición competitiva y un grado de atractivo del sector alta-alto, media-alto o alta-medio. Corresponde a las actividades 9, 8 y 6.
2. Negocios o actividades perdedoras \Rightarrow aquellas que presentan una posición competitiva y grado de atractivo del sector baja-bajo, baja-medio y media-bajo. Corresponde a las actividades 1, 2 y 4.
3. Negocios o actividades intermedias \Rightarrow aquellas que presentan una posición competitiva y grado de atractivo del sector baja-alto, alta-bajo y media-medio. Corresponde a las acts 3, 5 y 7.

Para cada uno de estos grupos de acts la empresa puede diseñar una estrategia determinada:

1. Acts ganadoras \rightarrow estrategia de invertir, con el objeto de favorecer el crecimiento y mejorar o, en todo caso, mantener la posición competitiva conseguida.
2. Acts perdedoras \rightarrow la estrategia a seguir es la de liquidación o abandono de estos negocios.
3. Acts intermedias \rightarrow la estrategia dependerá de las circunstancias asociadas a cada caso en particular, dada la incertidumbre asociada a estas situaciones.

Matriz estratégica orgánica (ADL)

Matriz estratégica adaptada, creada por la Consultora Arthur D. Little (ADL), de utilidad para diseñar estrategias de negocios.

Se la denomina "matriz orgánica" porque introduce, como una de las dimensiones del análisis, el grado de madurez de la industria en la que opera la empresa, como indicativo del atractivo de la misma. La premisa básica que se incorpora en este modelo es que, a medida que crece un sector industrial, cambian las condiciones de la competencia y las posibilidades estratégicas de las empresas.

Little considera 4 tipos de industrias: nuevas, en crecimiento, maduras y en declive. Para su diferenciación, se basa en los siguientes indicadores: la tecnología, la importancia de la gama de productos, la tasa de crecimiento de la industria en relación con el PNB, el grado de concentración y las barreras de entrada y salida.

Para el diseño de la matriz ADL se utilizan 2 dimensiones diferentes. Una de ellas es el ciclo de vida del negocio (fase del ciclo en la que se encuentra la actividad), que sirve para medir el grado de atractivo del sector; y la otra es la posición competitiva de la empresa, que se mide a través de un grupo determinado de variables.

CERTIFICA TU NIVEL DE INGLÉS **B1-B2 Y C1**

YES



CAMBRIDGE
English



Past



Para determinar las posiciones dentro de la matriz, para cada una de las 2 dimensiones se han considerado las siguientes posibilidades:

1. Para la dimensión ciclo de vida se contemplan las 4 fases del modelo: introducción, crecimiento, madurez y declive.
2. Para la dimensión competitiva de la empresa se contemplan las siguientes posibilidades: marginal, débil, favorable, fuerte y dominante.

Tres son las posibilidades alternativas estratégicas que surgen de la matriz, después de realizar una agrupación de las diferentes combinaciones (cuadrantes de la matriz):

1. Estrategia de inversión para la conservación o mejora de la posición competitiva: se trata de las actividades definidas como de desarrollo natural, por tener una posición alta cuando las expectativas de futuro son bajas o por tener una posición baja cuando las expectativas de futuro son altas.
2. Estrategia de abandono o liquidación: negocios definidos como de abandono, por tener una posición marginal o débil con un atractivo del sector bajo (factores de madurez o de declive).
3. La estrategia dependerá de cada caso en particular: negocios definidos como de selección y que habrá que analizar con detenimiento para decidir la estrategia a seguir.

Somos Centro Examinador, certifica tu nivel
de Inglés **B1- B2 - C1** en tan **solo 48 horas**.
Reconocido por las Universidades.

QUE NO TE PILLE EL TORO...



Matricúlate AHORA