



Tema 4: Dirección Estratégica.

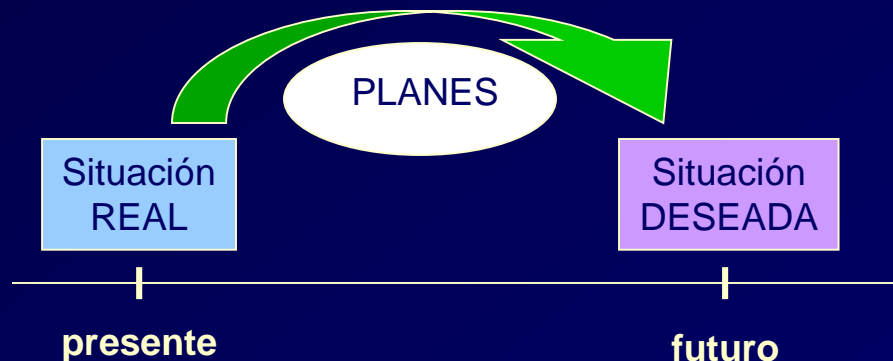
1. Proceso de planificación estratégica.
2. Análisis DAFO.
3. Objetivos.
4. Estrategias empresariales:
 1. Estrategias competitivas y corporativas
 2. Estrategias de crecimiento
 3. Cooperación
 4. Internacionalización

BIBLIOGRAFÍA

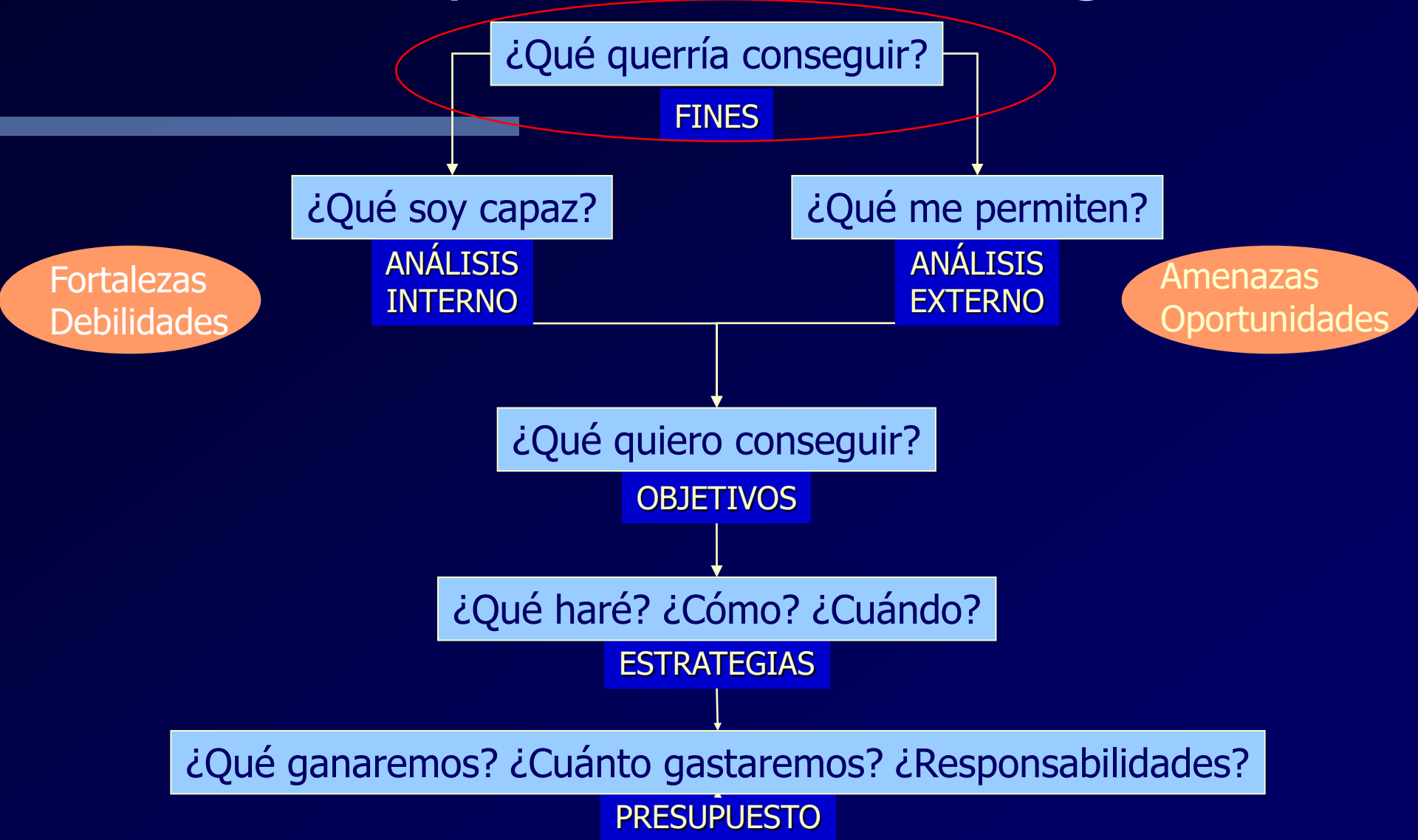
- Meroño (2009): Economía de la Empresa. Caps. 3, 7 y 16

Planificación

- ❑ ¿qué queremos conseguir?
- ❑ ¿cómo podemos conseguir nuestro propósito?
- ❑ ¿qué necesitaremos?
- ❑ ¿quién hará cada cosa?
- ❑ ¿cuándo?
- ❑ ¿cómo sabemos que lo estamos haciendo bien?



Proceso de planificación estratégica



Fijación de Objetivos

MISION O FIN

FUNCIÓN PRIMORDIAL EMPRESA

OBJETIVOS

SITUACIONES CONCRETAS A ALCANZAR DENTRO DE UN DETERMINADO PERIODO DE PLANIFICACIÓN.

SUBOBJETIVOS O METAS

RESULTADO DE CONCRETAR LOS OBJETIVOS PARA CADA UNIDAD FUNCIONAL DE LA EMPRESA

ESTATUTOS DE LA UNIERSIDAD DE MURCIA

Artículo 1. Naturaleza y funciones de la Universidad de Murcia.

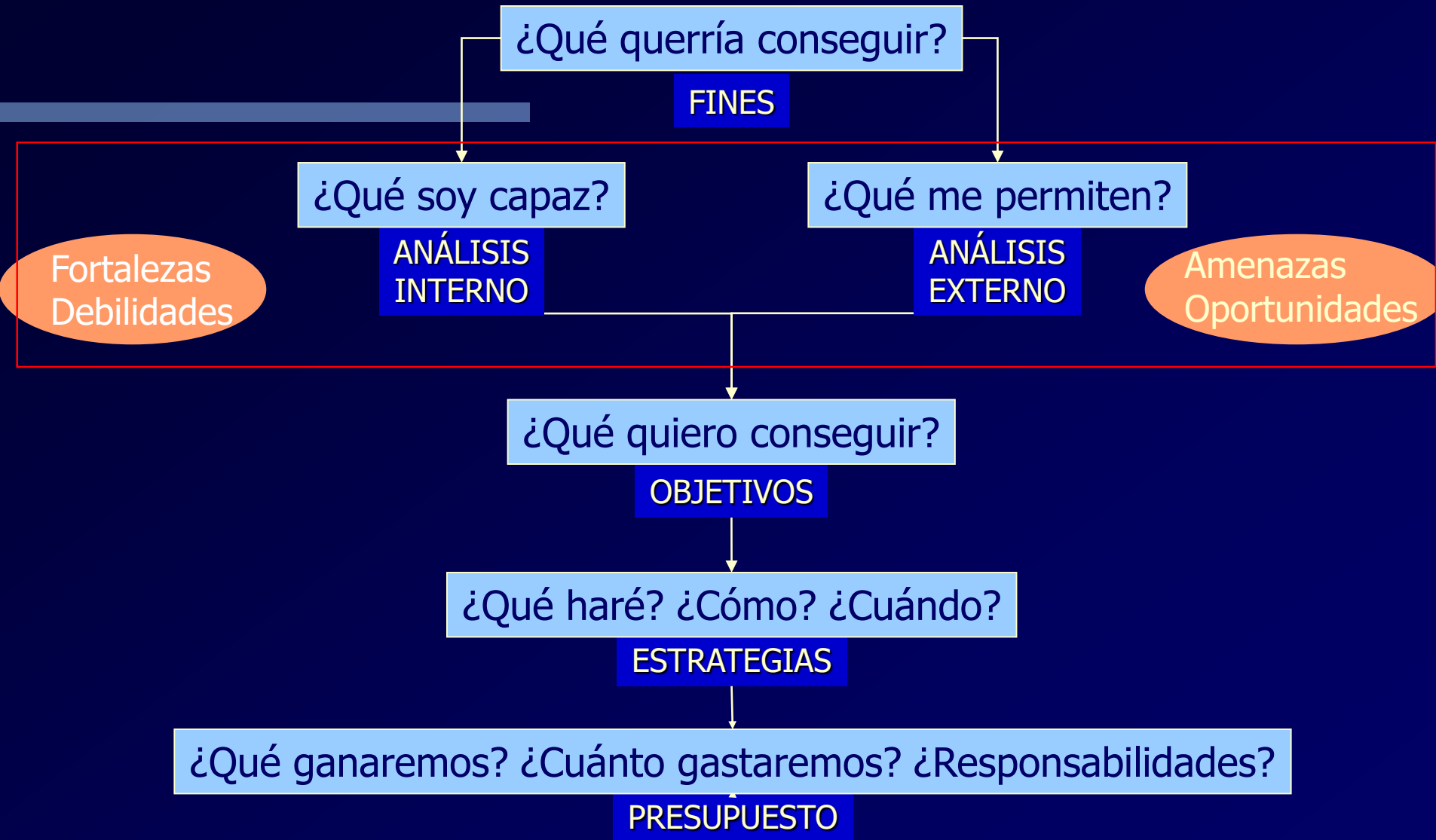
1. La Universidad de Murcia es una institución pública que, mediante la investigación, la docencia y el estudio, realiza el servicio público de la educación superior.
2. Son funciones de la Universidad de Murcia al servicio de la sociedad:
 - a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, la técnica y la cultura.
 - b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
 - c) La difusión, valorización y transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, la calidad de vida y el desarrollo económico.
 - d) La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación continua.

PCCOMPONENTES

El espíritu por el que se crea PcComponentes es para poder ofrecer a todos los amantes de la tecnología **los mejores componentes a precios asequibles**, sin renunciar a la calidad ni a un buen servicio postventa.

Mantener el carácter del pequeño comercio, la **cercanía con el cliente**, el trato personalizado son las premisas sobre las que gira nuestra filosofía. Estas máximas nos auparon hasta convertirnos en un referente **web de venta online de productos informáticos** en España.

Proceso de planificación estratégica



Análisis interno

□ Recursos y Capacidades

- Recursos financieros, humanos, físicos, tecnológicos y reputación
- Capacidades: aprovechamiento de los recursos, cómo se hacen las cosas, prácticas existentes

□ Cadena de valor

- análisis de las actividades que la empresa lleva a cabo para vender su producto o servicio

Análisis interno: cadena de valor

Infraestructura: Administración, Sistemas Información, Finanzas..

Gestión Recursos Humanos: selección, motivación, formación...

Desarrollo de la Tecnología: I+D, sistemas informáticos..

Aprovisionamiento: Función de compras

Logística interna:
Recepción,
almacenamiento,
control...

Operaciones:
Obtención de
productos

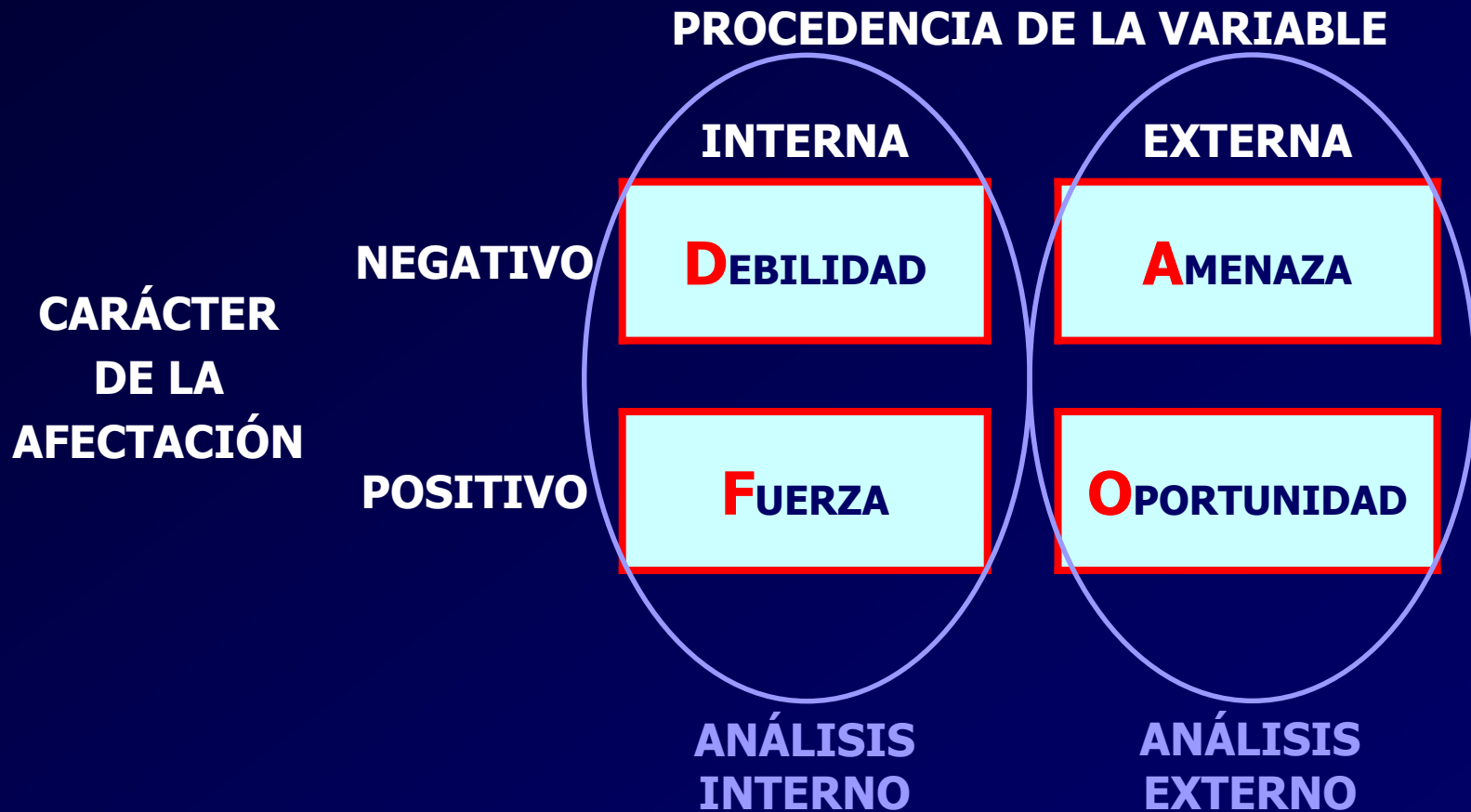
Logística externa:
Almacenamiento
y distribución
física

Marketing:

Servicio:
mantener
condiciones de
uso del pdto.

M
A
R
G
E
N

Análisis DAFO



Análisis DAFO: Ejemplos

FACTORES INTERNOS

Fortalezas internos potenciales

- ✓ Capacidades fundamentales en actividades clave.
- ✓ Recursos financieros adecuados.
- ✓ Habilidades y recursos tecnológicos superiores
- ✓ Propiedad de la tecnología principal.
- ✓ Mejor capacidad de fabricación.
- ✓ Ventajas en costes.
- ✓ Acceso a las economías de escala.
- ✓ Posición de ventaja en la curva de experiencia.
- ✓ Habilidades para la innovación de productos.
- ✓ Buena imagen en los consumidores.
- ✓ Productos (marcas) bien diferenciados y valorizados en el mercado.
- ✓ Líder en el mercado.
- ✓ Mejores campañas de publicidad.
- ✓ Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas.
- ✓ Aislada. en cierta medida. de fuertes presiones competitivas.
- ✓ Capacidad directiva.
- ✓ Flexibilidad organizativa.
- ✓ Otras?

Debilidades internos potenciales

- ✓ No hay una dirección estratégica clara.
- ✓ Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
- ✓ Falta de algunas habilidades o capacidades clave.
- ✓ Atraso en investigación y desarrollo (I + D).
- ✓ Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos.
- ✓ Rentabilidad inferior a la media.
- ✓ Debilidad de la red de distribución.
- ✓ Débil imagen en el mercado.
- ✓ Habilidades de marketing por debajo de la media.
- ✓ Seguimiento deficiente en la Implantación de la estrategia.
- ✓ Exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes).
- ✓ Cartera de productos limitada. Instalaciones obsoletas.
- ✓ Falta de experiencia y de talento gerencial
- ✓ Otras?

Análisis DAFO: Ejemplos

FACTORES EXTERNOS

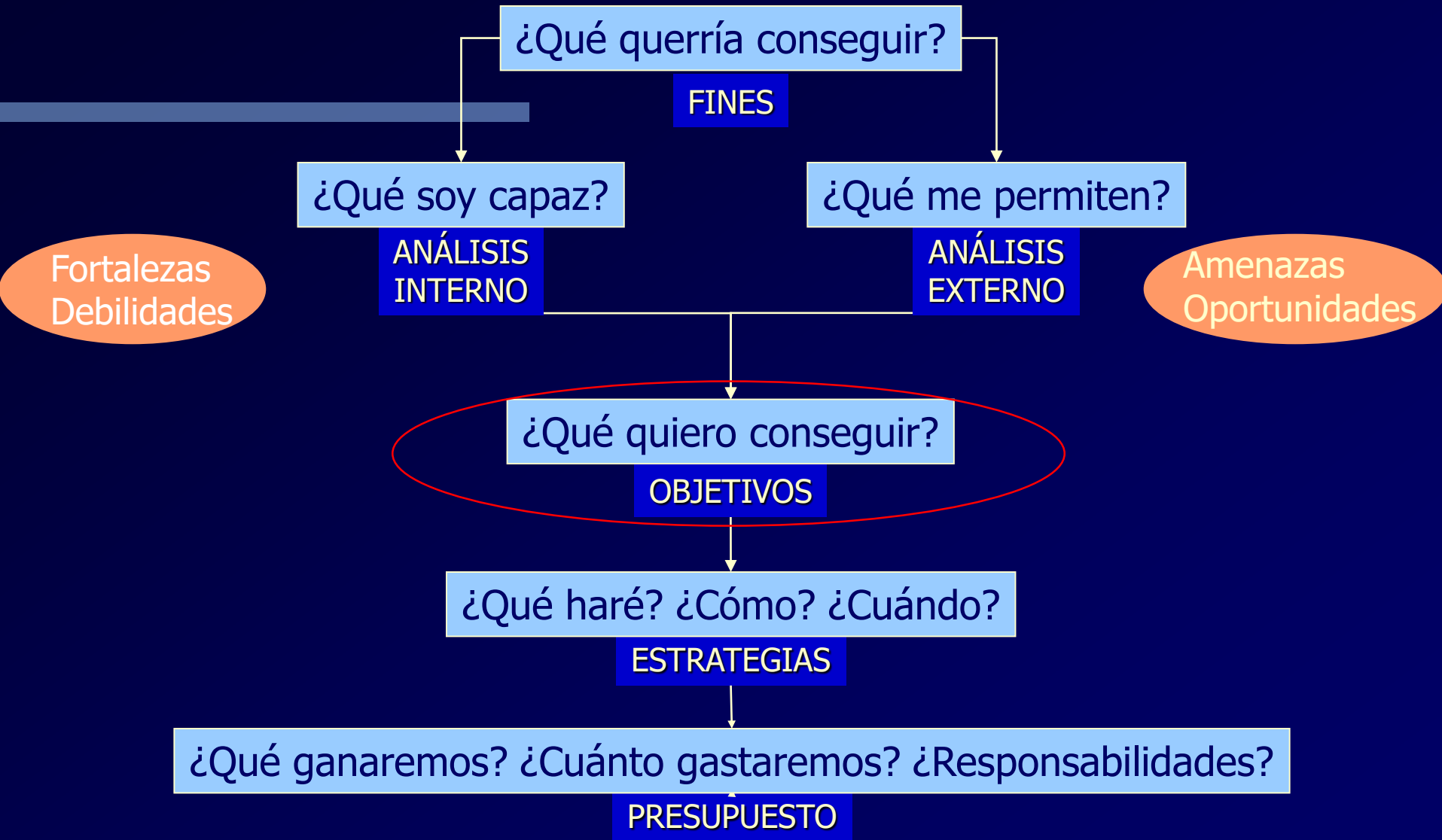
Oportunidades externas potenciales

- ✓ Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- ✓ Atender á grupos adicionales de clientes.
- ✓ Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- ✓ Crecimiento rápido del mercado.
- ✓ Diversificación de productos relacionados.
- ✓ Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).
- ✓ Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.
- ✓ Complacencia entre las empresas rivales.
- ✓ ¿Otras?

Amenazas externas potenciales

- ✓ Entrada de nuevos competidores con costes más bajos (extranjeros o no).
- ✓ Incremento en las ventas de los productos sustitutivos.
- ✓ Crecimiento lento del mercado.
- ✓ Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- ✓ Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
- ✓ Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial.
- ✓ Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países.
- ✓ Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
- ✓ Cambios demográficos adversos.
- ✓ ¿Otras?

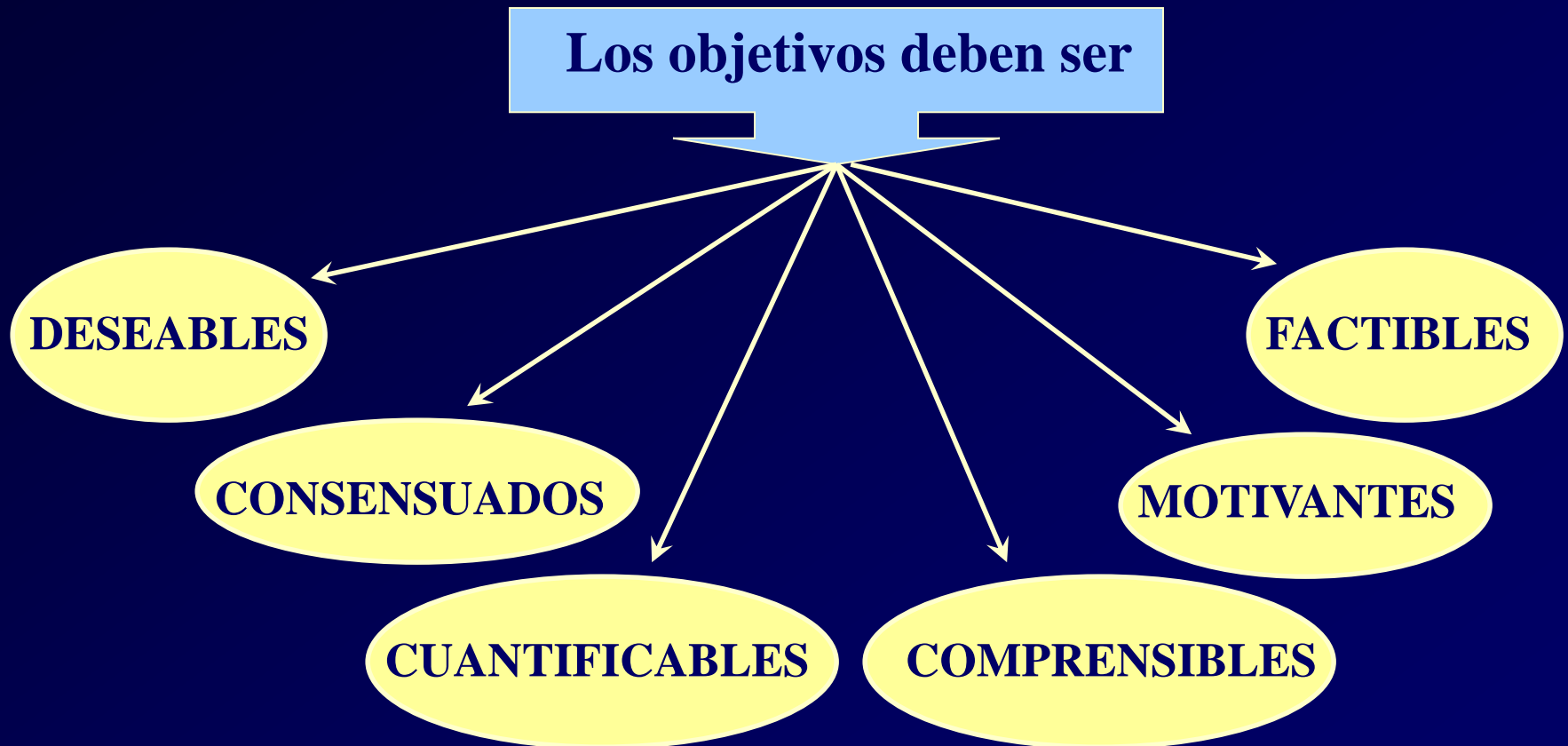
Proceso de planificación estratégica



Fijación de Objetivos



Fijación de Objetivos



Fijación de Objetivos

FUNCIONES QUE DEBEN CUMPLIR LOS OBJETIVOS

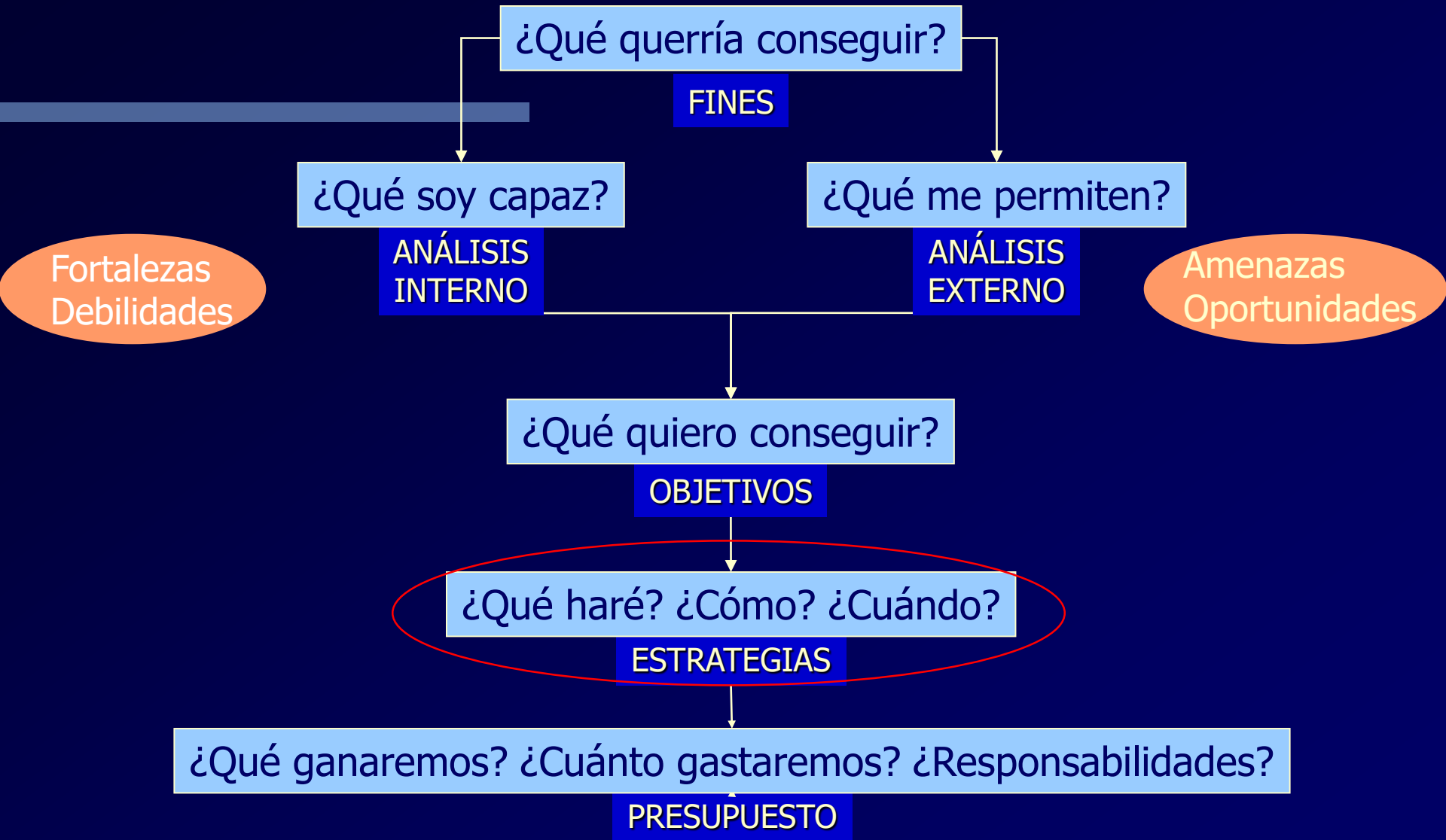
Tradicionalmente:

- Guiar, incitar y coordinar las decisiones y acciones en el seno de la empresa.
- Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.

En la actualidad además:

- Motivar a los miembros de la empresa para el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, implicándolos en la empresa.
- Transmitir al exterior las intenciones de la empresa, en busca de apoyos e imagen.

Proceso de planificación estratégica



Estrategias

Existen distintos niveles de estrategias empresariales:

- A nivel corporativo: ¿En qué negocios debería estar la empresa?
- A nivel de negocio: ¿Cómo debe competir la empresa en cada uno de sus negocios?

Estrategias competitivas de negocio

Ámbito

AMPLIO

REDUCIDO

1. Liderazgo
en costes

2. Diferenciación

3. Enfoque

COSTE

PRODUCTO

Ventajas genéricas

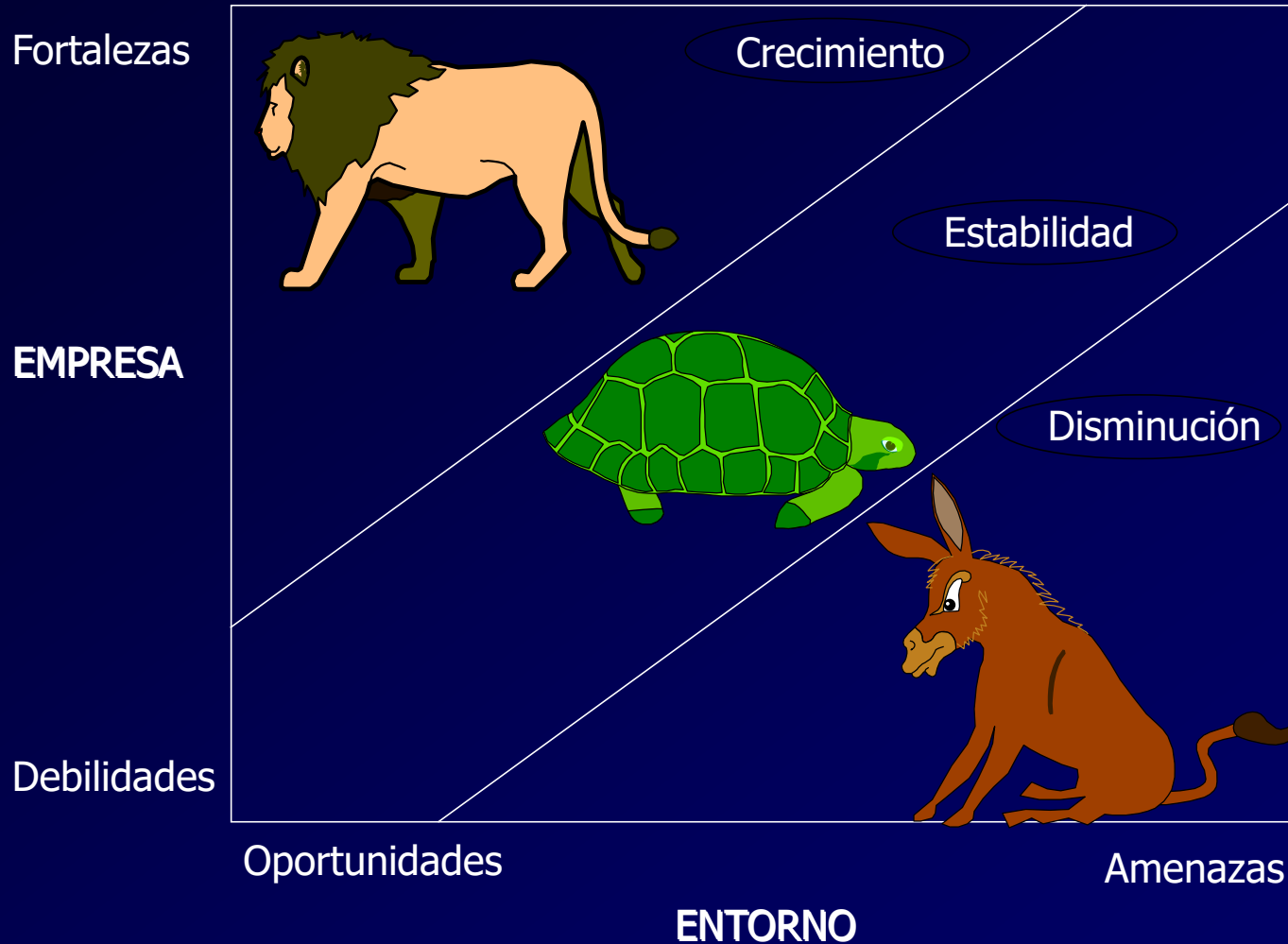
1. Se centra en la necesidad de incurrir en los menores costes del sector, lo que requiere la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir eficientemente grandes volúmenes, y un vigoroso empeño por reducir costes derivados de la experiencia, de estrictos controles de costes y gastos, evitar las cuentas de clientes marginales y minimizar costes en áreas como I+D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.
2. Requiere que la empresa cree productos/servicios altamente valorados por los compradores y reconocidos por el sector como únicos, permitiendo a la empresa fijar precios superiores. No se deben ignorar los costes, aunque no son el principal objetivo estratégico.
3. Consiste en centrarse en un determinado grupo de clientes, o mercado geográfico o línea de producto. En esa porción o segmento de mercado, la empresa competirá mediante liderazgo en costes o diferenciación (enfoque basado en costes, enfoque basado en diferenciación).

Estrategias corporativas

Configuración de la empresa



Estrategias corporativas

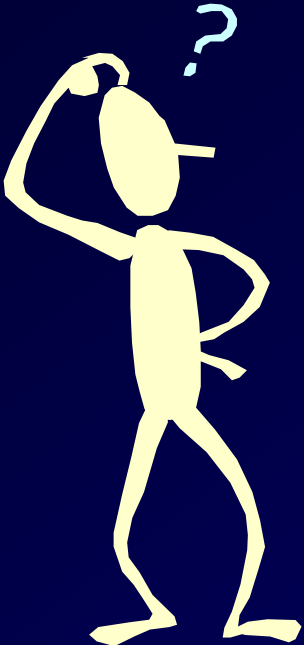


Estrategias de crecimiento: Ansoff

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	1. Penetración de mercado	3. Desarrollo de productos
Nuevos mercados	2. Desarrollo de mercados	4. Estrategias de diversificación

Fuente: Ansoff (1965)

Formas de crecer



Crecimiento interno

Crecimiento externo

Adquisiciones

Fusiones

Empresas conjuntas

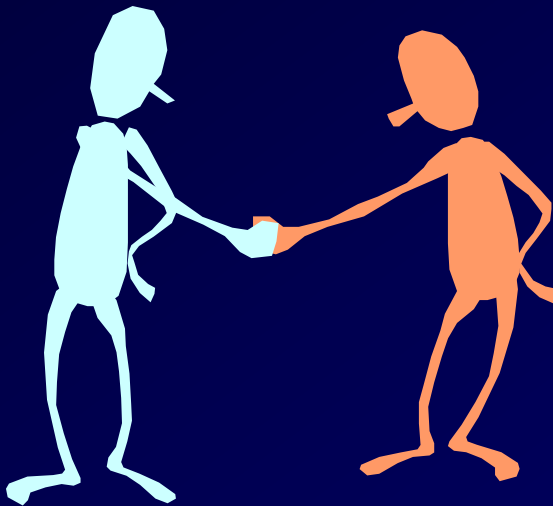
Alianzas estratégicas

Cooperación

Cooperación

Ventajas

- Alcanzar “economías de escala” sin invertir en activo fijo
- Aprovechar complementariedades: recursos, habilidades...
- Reducir incertidumbres: suministros, ventas...
- Acceder a nuevos mercados



Tipos de Cooperación

- ✓ Tecnológica
- ✓ Aprovisionamiento
- ✓ Producción
- ✓ Marketing
- ✓ Comercialización
- ✓ Servicio postventa

Internacionalización

EXPORTACIÓN

- Ocasional
- Regular: Directa e Indirecta

INVERSIONES DIRECTAS

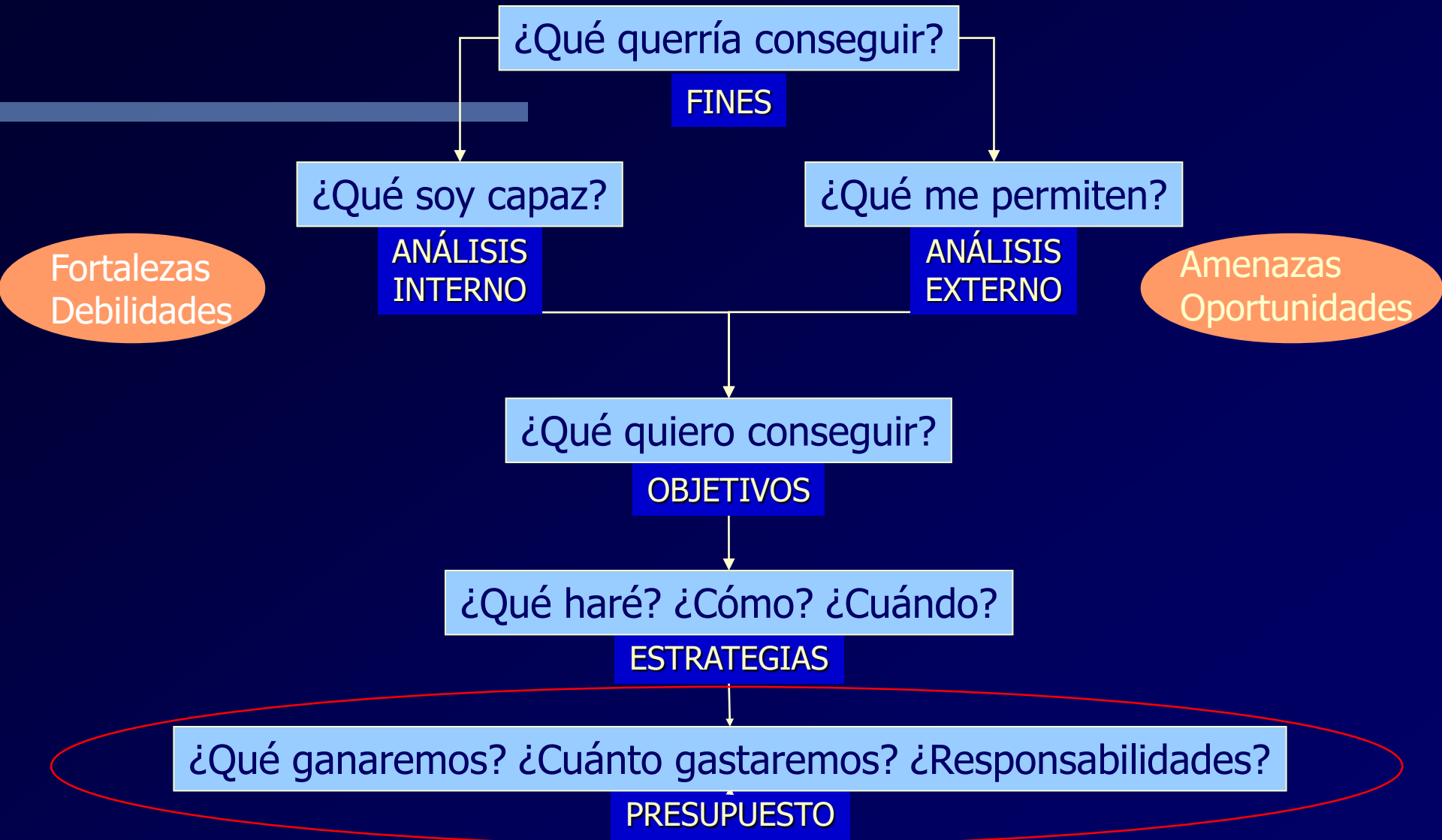
- Filiales de venta
- Subsidiarias de producción



ACUERDOS CONTRACTUALES

- Sin constituir nueva empresa: licencias y franquicias
- Constitución nueva empresa: empresas conjuntas, consorcios

Proceso de planificación estratégica





Tema 4: Dirección Estratégica.

1. Proceso de planificación estratégica.
2. Análisis DAFO.
3. Objetivos.
4. Estrategias empresariales:
 1. Estrategias competitivas y corporativas
 2. Estrategias de crecimiento
 3. Cooperación
 4. Internacionalización

BIBLIOGRAFÍA

- Meroño (2009): Economía de la Empresa. Caps. 3, 7 y 16