



# Unidad 1

Nicolás GÓMEZ MORGADO

Gestión Estratégica

8 de junio de 2024

## Índice

<b>1. Conceptos a tener en cuenta</b>	<b>2</b>
<b>2. Tipos de Organizaciones:</b>	<b>3</b>
<b>3. Administración Estratégica</b>	<b>5</b>
3.1. Procesos de la Administración Estratégica . . . . .	5
3.2. Triangulo de la administración estratégica. . . . .	5
<b>4. Análisis estratégico</b>	<b>6</b>
4.1. Entorno . . . . .	6
4.1.1. Exploración ambiental de la organizacion . . . . .	7
4.2. Estrategia competitiva . . . . .	8
4.3. Modelos estratégicos basados en el sector industrial . . . . .	8
4.3.1. Modelo competitivo (Atractivo del sector) . . . . .	8
4.3.2. Porfolio de mercado (BCG) . . . . .	9
4.4. Elementos que dan valor a la estrategia . . . . .	9
4.5. Requisitos para el desarrollo de una estrategia . . . . .	10
4.6. Herramientas para el desarrollo de estrategias . . . . .	10
4.6.1. Análisis competitivo . . . . .	10
4.6.2. Análisis de cartera de actividades . . . . .	10
4.6.3. Análisis de la cadena de valor . . . . .	12
4.6.4. Elección de estrategia . . . . .	12
4.7. Negocios . . . . .	12
4.7.1. Categoría de negocios . . . . .	12
4.7.2. Lógica de negocios . . . . .	13
4.7.3. Cadena de valor de negocios . . . . .	14
<b>5. Elección estratégica</b>	<b>15</b>
5.1. Modelo de negocios . . . . .	15
5.2. Proceso de formulación de estrategias . . . . .	15
5.3. Estrategias . . . . .	15
5.3.1. Estrategias competitivas . . . . .	16
5.3.2. Características de las empresas rentables . . . . .	16
5.3.3. Estrategia corporativa . . . . .	16

## 1. Conceptos a tener en cuenta

- Estado  $\neq$  Gobierno.
- Estado: Conjunto de personas que habitan el país.
- Gobierno: Administración del Estado.
- Estado de derecho: Las decisiones son tomadas por el congreso.
- Stakeholders: Personas que tienen interés en la empresa. (Clientes, proveedores, trabajadores, etc.)
- Sector industrial: Conjunto de empresas que producen bienes o servicios similares.

Termino	Definición
Misión	Propósito genérico acorde con las necesidades/expectativas de los Stakeholders
Visión o intención estratégica	Imagen futura de la organización; estado futuro deseado; aspiración de lo que se desea ser (Objetivo a largo plazo)
Meta	Afirmación genérica del propósito (afirmar la misión de una forma mas genérica)
Objetivo	Cuantificación de la meta (Ej: Aumentar ventas en un 10 %).
Núcleo de competencias	Recursos, habilidades y/o procesos que permiten tener una ventaja competitiva.
Estrategias	Diseción de la forma en que se alcanzaran los objetivos a largo plazo
Arquitectura estratégica	Conjunto de los recursos, procesos y competencias para llevar a cabo la estrategia.
Control	Controlar las acciones para alcanzar la maxima efectividad de las estrategias.

## 2. Tipos de Organizaciones:

- Según lo que produce:
  - Primarias
  - Secundarias
  - Terciarias
- Según actividad desarrollada:
  - Agropecuarias
  - Mineras
  - Manufactureras
  - Servicios (Universidades por ejemplo)
- Según su fin:
  - Con fines de lucro
  - Sin fines de lucro (Sus fondos se invierten en la organización)
    - Fundaciones
    - Corporaciones
- Según tipos de bienes que produce:
  - Consumo final
  - Bienes Intermedios
- Según formas de producción:
  - Artesanal (Trabajo manual)
  - Tecnología media
  - Alta tecnología
- Según quien la dirige o decide:
  - Autogestiones (Jefe es la autoridad total)
  - Heterogestionada (Multitud de jefes a través de acciones)
  - Cogestionada (Decisiones tomadas por jefe y gerente/s)
- Según su localización:
  - Local (Empresa con ubicación única)
  - Nacional (Empresa con multiples ubicaciones en el país)
  - Internacional (Empresa con ubicaciones en varios países)
- Según forma de gestión;
  - Centralizada (Manejo general)

- Descentralizada (Manejo individual por sucursal)
- Según propiedad o aportes de capital:
  - De personas
    - Responsabilidad limitada
    - Responsabilidad ilimitada
  - De capital
    - Sociedad anónima cerrada
    - Sociedad anónima abierta
  - Mixta o comandita
  - Cooperativa
  - Publicas
- Según tamaño y estructura:
  - Artesanal (1-9 trabajadores)
  - Pequeña empresa (19-49 trabajadores)
  - Mediana empresa (50-199 trabajadores)
  - Gran empresa (200 o más trabajadores)
- Según nivel de ventas:
  - Microempresa (Hasta 1000 UF)
  - Pequeña empresa (Hasta 25000 UF)
  - Mediana empresa (Hasta 100000 UF)
  - Gran empresa (Más de 100000 UF)
- Según estructura:
  - Formal (Planificación y estructura jerárquica)
  - Informal (Nace de forma espontanea por afición de personas e intereses comunes)

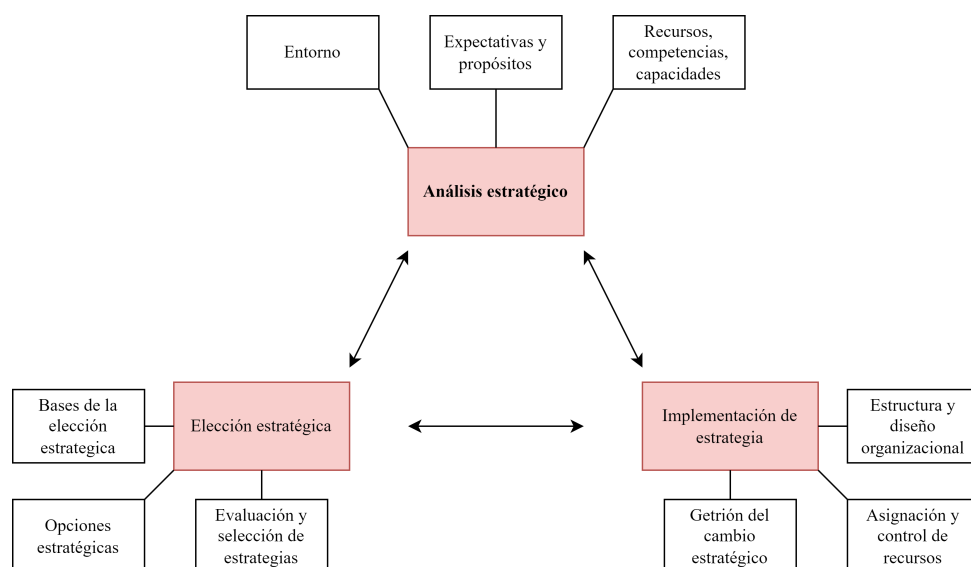
### 3. Administración Estratégica

La estrategia de negocios como dirección y alcance de una organización a largo plazo, permite **obtener ventajas competitivas** en un entorno cambiante, mediante una configuración de recursos que permita hacer frente a los mercados y satisfacer las necesidades de los *Stakeholders*.

#### 3.1. Procesos de la Administración Estratégica

- Selección de la misión y objetivos
- Análisis del entorno competitivo externo (Oportunidades y Amenazas)
- Análisis del entorno competitivo interno (Fortalezas y Debilidades)
- Formulación de estrategias (Decidir el camino de la empresa)
- Implementación de estrategias (Como y quien hace las cosas)
- Control de estrategia (Chequeo antes, durante y después del proceso)

#### 3.2. Triangulo de la administración estratégica.



## 4. Análisis estratégico

- **El entorno:** Conjunto de factores que rodean a la empresa y que influyen en su funcionamiento.
- **Expectativas y propósitos:** Objetivos que se desean alcanzar.
- **Recursos:** Elementos que se utilizan para alcanzar los objetivos.
- **Competencias:** Habilidades y destrezas que permiten alcanzar los objetivos.
- **Capacidades:** Conjunto de recursos y competencias que permiten alcanzar los objetivos.

### 4.1. Entorno

Tanto el entorno empresarial como el económico global se ven afectados por distintos factores frente a los cuales estos entes deben enfrentarse a la **necesidad de una reconsideración** de sus estrategias. Algunos de estos factores son:

- **Liberalización:** Reducción de restricciones comerciales de parte del gobierno lo cual facilita el libre comercio y la inversión.
- **Cambios estructurales:** Cambios duraderos y significativos en la estructura de la economía, como la globalización.
- **Competencia global:** Competencia entre empresas de distintos países.
- **Bloques de comercio:** Agrupaciones de países que establecen acuerdos comerciales.
- **Discontinuidad tecnológica:** Cambios tecnológicos que afectan la forma de hacer negocios.
- **Exceso de capacidad:** Producción de bienes o servicios en exceso.
- **Fusiones y adquisiciones:** Compra de una empresa por otra.
- **Preocupación medioambiental:** Preocupación por el impacto ambiental de las empresas.
- **Expectativas cambiantes de los clientes:** Cambios en las preferencias de los consumidores.
- **Menor proteccionismo:** Menos políticas proteccionistas por parte de los gobiernos, lo que promueve un mercado más abierto y competitivo.

#### 4.1.1. Exploración ambiental de la organización

La exploración ambiental de la organización es un proceso que permite identificar y analizar los factores del entorno que pueden afectar a la empresa. Este proceso se lleva a cabo a través de la recolección de información y el análisis de los datos obtenidos. Algunos de los ambientes **críticos** existentes son:

- **Ambiente de clientes:** Comprender y analizar las características y comportamientos de los clientes actuales y potenciales, incluyendo variables demográficas, y mantener comunicación e intercambio de información para ganar su confianza y establecer relaciones comerciales.
- **Ambiente competidores:** Analizar la identidad, motivos, fortalezas, debilidades y conductas de las empresas competidoras, así como sus métodos para llegar a los clientes deseados. Incluso sus clientes pueden volverse competidores (Modelo de Rivalidad Ampliada).
- **Cambio de proveedores:** Los cambios de proveedores impactan los costos de inversión, precios, demanda, márgenes de contribución, suministros, procesos de producción, requisitos de inversión, costos y disponibilidad.
- **Ambiente competitivo:** El ambiente competitivo influye en la adopción de nuevas tecnologías, afectando costos y calidad de productos; la entrada de nuevos competidores impacta precios, participación de mercado y márgenes de contribución; y el lanzamiento de nuevos productos modifica la demanda y los gastos en publicidad.
- **Cambios en el mercado:** Los cambios en el mercado incluyen nuevos usos de productos que afectan la demanda y utilización de capacidades, nuevos mercados que influyen en los canales de distribución, demanda y uso de capacidades, y la obsolescencia de productos que impacta precios, demanda y utilización de capacidades.
- **Ambiente económico:** El ambiente económico se ve afectado por las tasas de interés, las tasas de cambio y los cambios en el ingreso per cápita, los cuales influyen en la expansión económica, la demanda interna y externa, así como en los beneficios empresariales.
- **Ambiente tecnológico:** El ambiente tecnológico influye en los costos y la calidad de los productos, la aparición de nuevos competidores, la determinación de precios, el desarrollo de nuevos productos, los cambios en los canales de distribución, la demanda y la utilización de capacidades, así como en la obsolescencia de productos.
- **Ambiente social:** Los cambios en las preferencias de los clientes y las tendencias demográficas afectan la demanda y el diseño de productos, mientras que la incorporación al mercado laboral influye en los costos. La profesionalización del personal incide en los costos y la productividad, y la globalización impacta en los costos, la demanda y la competitividad.
- **Ambiente político:** Los cambios en la legislación y regulación afectan los costos, la demanda y la competitividad, mientras que la estabilidad política influye en la inversión y la demanda.

- **Ambiente legal:** Los cambios en la legislación y regulación afectan los costos, la demanda y la competitividad, mientras que la estabilidad política influye en la inversión y la demanda.
- **Ambiente físico:** Los cambios en el ambiente físico afectan la demanda y la utilización de capacidades, mientras que la disponibilidad de recursos naturales influye en los costos y la competitividad.

## 4.2. Estrategia competitiva

Búsqueda de posición favorable en uno o mas sectores del mercado; Las ventajas competitivas de una empresa se basan principalmente en la capacidad de la empresa para ofrecer un valor único y significativo a sus clientes.

Inciden en la elección de la estrategia competitiva:

- **Atractivo del sector** para obtener utilidades a largo plazo y los factores determinantes.
- Determinantes de una **posición competitiva** relativa dentro de un sector específico.
- Ambos factores anteriores son dinámicos y cambian con el tiempo.

## 4.3. Modelos estratégicos basados en el sector industrial

### 4.3.1. Modelo competitivo (Atractivo del sector)

Se basa en las fuerzas que mueven a la competencia en un sector industrial, las cuales determinan la rentabilidad a largo plazo de las empresas en dicho sector.

#### Fuerzas que mueven a la competencia

- La rivalidad ampliada determina el grado de la competencia dentro de la industria.
- El éxito de una empresa en un sector industrial dependerá de su propia estrategia.
- EL estudio del modelo Porter permite:
  - Definir una estrategia competitiva mas ad-hoc.
  - Buscar una posición del sector donde la empresa pueda defenderse de las 5 fuerzas o usarlas a su favor.

#### Las 5 fuerzas de Porter

- Amenaza ingreso de nuevos competidores potenciales (ANE)
  - Características:
    - Aporta capacidad adicional.
    - Nuevo competidor altera participación del mercado.
  - Consecuencias:
    - Disminución de precios.
    - Aumento de costos.



- Reducción rentabilidad.
- Amenaza de productos sustitutos (APS)
  - Características:
    - Producto sustituto reemplaza a otro.
    - Producto sustituto reduce rentabilidad.
  - Consecuencias:
    - Si el precio de los productos es alto, los clientes optaran por el producto sustituto.
- Rivalidad competidores existentes (RC)
  - Características:
    - Surge presión u oportunidad para mejorar posición.
  - Consecuencias:
    - Aumento competencia via precios.
    - Batallas publicitarias.
- Poder negociador de los clientes (PNC)
  - Características:
    - Clientes pueden forzar reducción de precios.
    - Exigencia por mayor calidad de productos/servicios.
  - Consecuencias:
    - Aumento competencia entre competidores.
- Poder negociador de los proveedores (PNP)
  - Características:
    - Proveedores pueden forzar aumento de precios.
    - Proveedores pueden reducir calidad de productos/servicios.
    - Asociación proveedores fuera de la industria.
  - Consecuencias:
    - Fijación precio y calidad de insumos adquiridos por la industria.

#### **4.3.2. Porfolio de mercado (BCG)**

### **4.4. Elementos que dan valor a la estrategia**

- Recursos limitados.
- Comportamiento competidor.
- Compromiso irreversible recursos.
- Necesidad coordinación acciones a distancia en el tiempo.
- Incertidumbre acerca control de iniciativa.
- Percepciones reciprocas entre adversarios.

## 4.5. Requisitos para el desarrollo de una estrategia

- Conocimientos.
- Capacidad para la integración.
- Pericia en el análisis de sistemas para comprender racionalidad, periodicidad, posibilidades y consecuencias inmediatas/futuras.
- Imaginación y lógica para elegir entre alternativas.
- Control de recursos mas allá de la necesidad inmediata.
- Capacidad de renunciar a beneficios inmediatos por beneficios futuros.

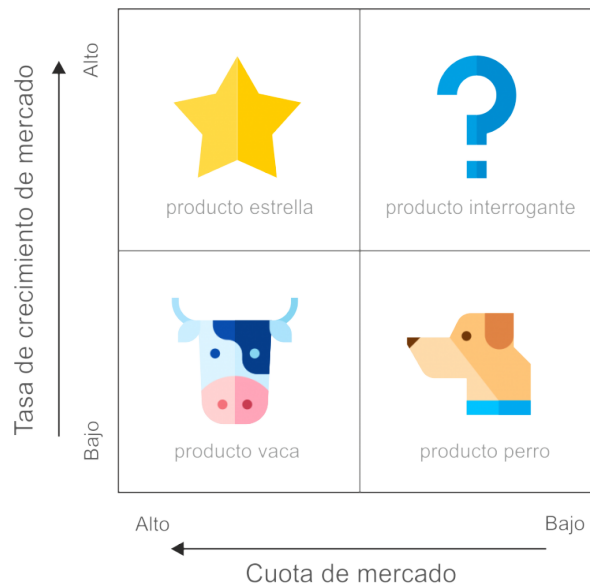
## 4.6. Herramientas para el desarrollo de estrategias

### 4.6.1. Análisis competitivo

- **Análisis FODA**
  - **Fortalezas:** Ventajas con respecto a otras empresas las cuales mejoro o potencio.
  - **Oportunidades:** Situaciones que ofrece el entorno en las cuales la empresa puede obtener algún tipo de beneficio.
  - **Debilidades:** Implican costos o resultados negativos en su entorno, se buscan minimizar o eliminar.
  - **Amenazas:** Situaciones presentes en el entorno que pueden afectar negativamente a la empresa, ante las cuales se prevenga o prepare.

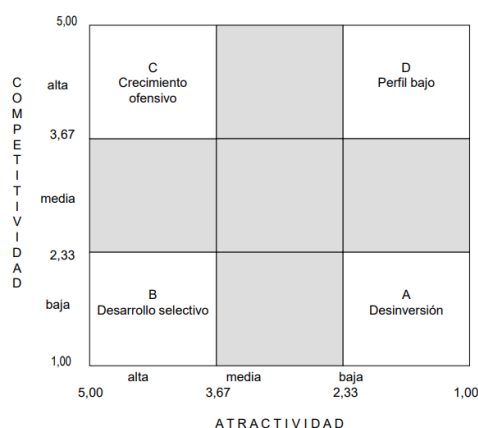
### 4.6.2. Análisis de cartera de actividades

- **Matriz BCG (Boston Consulting Group)**
  - **Estrellas:** Productos con alta participación en el mercado y alto crecimiento. (**Relevar a las vacas lecheras**)
  - **Interrogantes:** Productos con baja participación en el mercado y alto crecimiento. (**Desarrollarse o retirarse**)
  - **Vacas lecheras:** Productos con alta participación en el mercado y bajo crecimiento. (**Cosechar utilidades**)
  - **Perros:** Productos con baja participación en el mercado y bajo crecimiento. (**Retirarse o sobrevivir**)



### ■ Matrices de Planificación

- **Matriz de crecimiento-participación:** Analizar como funcionaria nuestra empresa en el mercado.
  - Factores externos: Crecimiento del mercado.
  - Factores internos: Participación relativa en el mercado.
- **Matriz atractivo de la industria-fortaleza del negocio:** Analizar la industria, ver competencia y ventaja competitiva.
  - Factores externos: Atractivo de la industria.
  - Factores internos: Fuentes de ventaja competitiva.



- **Matriz Ciclo de vida:** Analizar el tiempo de respuesta del consumidor con respecto a un producto o servicio.
  - Factores externos: Madurez de la industria.
  - Factores internos: Medición general de la posición del negocio.
- **Matriz tamaño ventaja competitiva:** Análisis específico de nuestra ventaja con respecto a otras empresas.

- Factores externos: Formas de competir (oportunidades de diversificación).
- Factores internos: Tamaño/sostenibilidad de la/s ventaja/s competitiva/s.
- **Matriz rentabilidad:** Comparación entre la inversión y la utilidad.
  - Factores externos: Potencial del crecimiento del mercado; Costo de capital.
  - Factores internos: Rentabilidad; Generación de fondos.

#### 4.6.3. Análisis de la cadena de valor

##### ■ Ciclo de vida

- **Introducción:** Producto entrando en el mercado.
- **Aceptación:** Producto comienza a ser aceptado por el mercado objetivo.
- **Madurez:** Producto se estabiliza en el mercado y alcanza su punto máximo de ventas.
- **Saturación:** Producto comienza a perder ventas.
- **Obsolescencia:** Producto deja de ser vendido o el nivel de ventas llega al mínimo (Productos Perros).

#### 4.6.4. Elección de estrategia

Para elegir la estrategia a implementar, es imprescindible haber realizado previamente alguno de los análisis mencionados. Una vez completados estos análisis, las estrategias disponibles son:

- Estrategia competitiva (genérica)
- Estrategia de crecimiento (Dinero)
- Estrategia de desarrollo (Calidad de vida/productos)

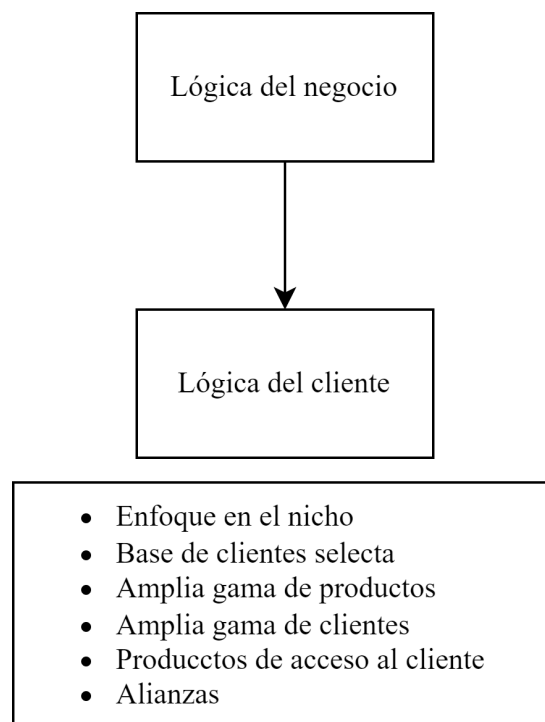
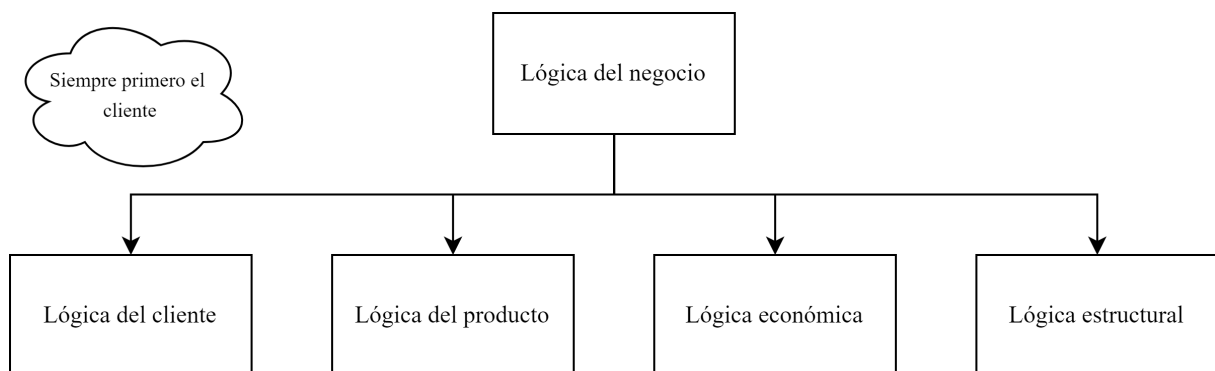
### 4.7. Negocios

#### 4.7.1. Categoría de negocios

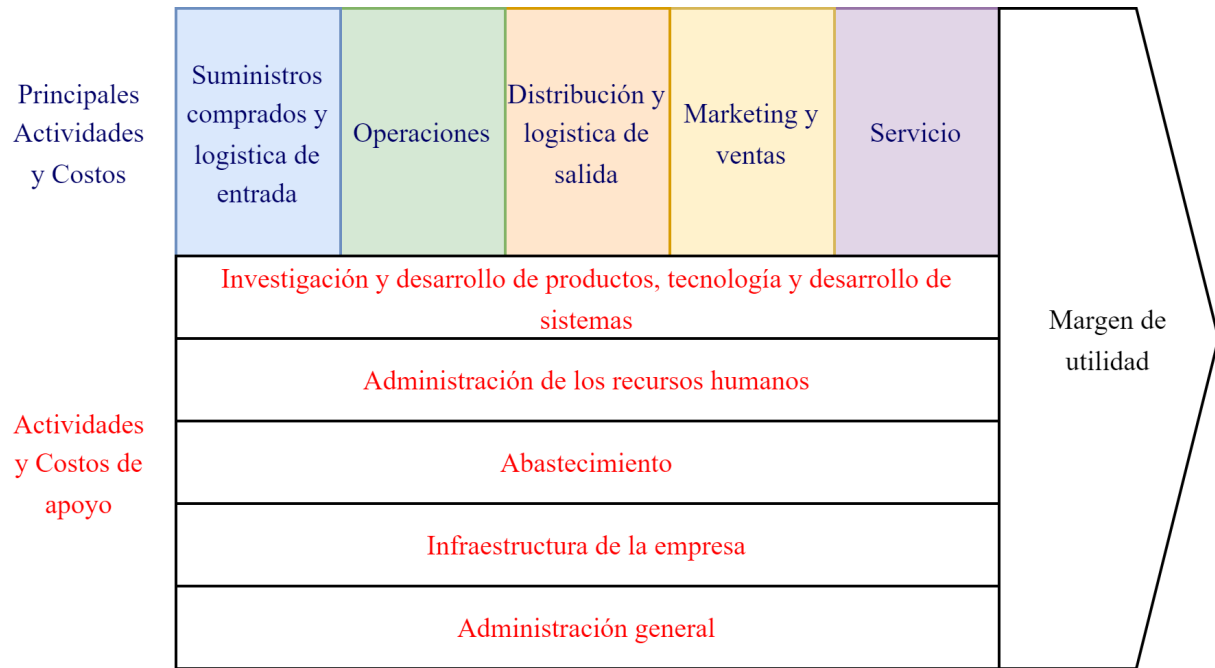
- **Volumen:** Alcanzar el punto preciso del mínimo costo y liderar en ventas.
- **Especialización:** Centrarse en un punto del mercado y ser el mejor en ese punto o cubrir todo el mercado con productos con características únicas.
- **Fragmentada:** Llevar a cabo varias formas de competencias, teniendo en cuenta fuerzas relativas y competencias únicas.
- **Estancamiento:** Sobrevivir en el mercado a través de la reducción de costos y maximización de la productividad

#### 4.7.2. Lógica de negocios

- **Lógica del cliente:** Como tener acceso a los clientes.
- **Lógica del producto:** Oferta diferenciada que se lleva al mercado.
- **Lógica económica:** Obtención de beneficios o satisfacer los criterios establecidos de beneficio económico.
- **Lógica estructural:** Organización necesaria para que las 3 lógicas anteriores operen en conjunto.



### 4.7.3. Cadena de valor de negocios



- El desglosar en este diagrama las operaciones de las actividades y procesos nos expone en gran medida los elementos que significan un costo para la empresa.
- Todas las actividades en la cadena de valor involucran un costo y limita activos.
- El asignar los costos de operación y activos a cada actividad nos permite ver un aproximado del costo respectivo.
- La cadena de valor y como se desempeñan las actividades reflejan la evolución del negocio, operaciones internas, estrategias, enfoques de ejecución y las economías de las actividades

## 5. Elección estratégica

### 5.1. Modelo de negocios

Enfoque mas estrecho que la estrategia de negocios, esta vinculada con las iniciativa competitivas de la empresa y con los enfoques de negocios.

El modelo de negocios tiene que ver con que los ingresos y costos asociados a la estrategia demuestran viabilidad de los negocios.

- Las empresas con mas tiempo en los negocios con generación de utilidades tienen un modelo de negocios probado. Existe evidencia que su estrategia ha sido benéfica y que la empresa es viable
- Las empresas con perdida de dinero o en iniciación de actividades siguen un modelo de negocio errado o aun no probado. No se ha demostrado que sus estrategias produzcan buenos resultados y sean viables.

### 5.2. Proceso de formulación de estrategias

1. Identificar el proceso o elemento al que se le confeccionara una estrategia.
2. Análisis FODA del proceso o elemento elegido.
3. Identificar factores relevantes del proceso escogido.
4. Decidir si utilizar:
  - a) 1 variable representativa.
  - b) 2 o mas variables representativas.
5. Definir resultados esperados de cada estrategia.
6. Seleccionar estrategia/s mas viable/s.
7. Elegir estrategia según objetivos planteados.

### 5.3. Estrategias

**Nivel 1: *Estrategias corporativas*** Misión, vision, definición del negocio.

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Concentración.

**Nivel 2: *Estrategias de cartera (productos - mercado)*** **Nivel 3: *Estrategias de segmentación y posicionamiento*** **Nivel 4: *Estrategias de funcionales***

### 5.3.1. Estrategias competitivas

Dependiendo de la cuota de mercado que posea la empresa:

- Estrategias de líder.
- Estrategias de retador.
- Estrategias de seguidor.
- Estrategias de especialista.

### 5.3.2. Características de las empresas rentables

- Segmentar creativamente.
- Utilizar eficazmente variables investigación y desarrollo para disminuir costos y aumentar rentabilidad.
- Pensar en pequeño, conforme con su tamaño, poner acento en rentabilidad aprovechando su ventaja competitiva defendible.
- Fuerza del directivo que lo lleva a estar implicado, no sólo en la estrategia, sino también en la táctica.

### 5.3.3. Estrategia corporativa

Como se discute en el Nivel 1, la estrategia corporativa es la que establece el propósito y alcance de la empresa.

Su definición incluye dos decisiones trascendentes:

- **Misión de la empresa.**
- **Definición del negocio.**

- Define las actividades en las que busca participar y su combinación mas adecuada.
- Busca sinergia entre la integración y complementariedad de las actividades de la cartera de negocio.