



Unidad 1

Nicolás GÓMEZ MORGADO

Gestión Estratégica

9 de junio de 2024

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Conceptos a tener en cuenta | 2 |
| 2. Tipos de Organizaciones: | 3 |
| 3. Administración Estratégica | 5 |
| 3.1. Procesos de la Administración Estratégica | 5 |
| 3.2. Triangulo de la administración estratégica. | 5 |
| 4. Análisis estratégico | 6 |
| 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 |
| 5. Elección estratégica | 15 |
| 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)

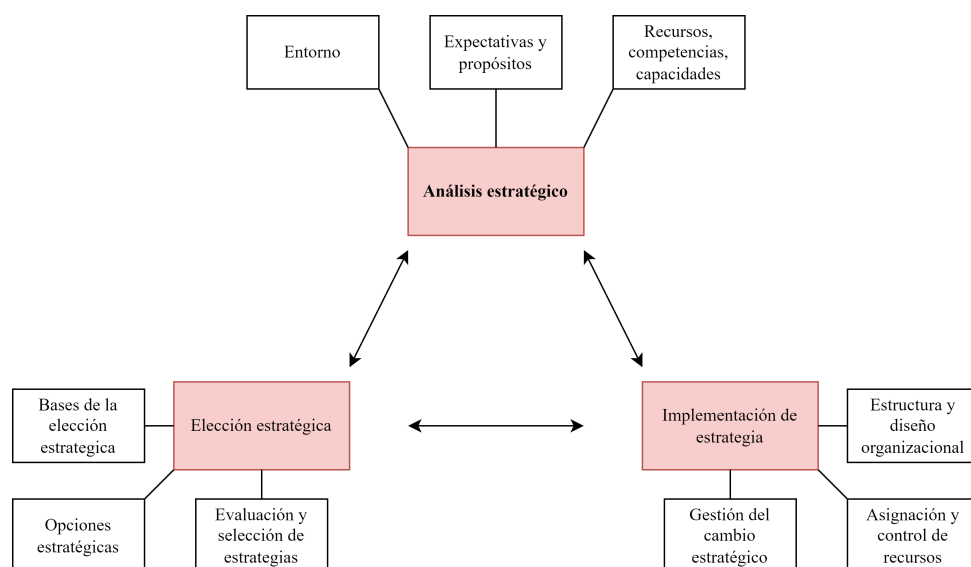
3. Administración Estratégica

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.

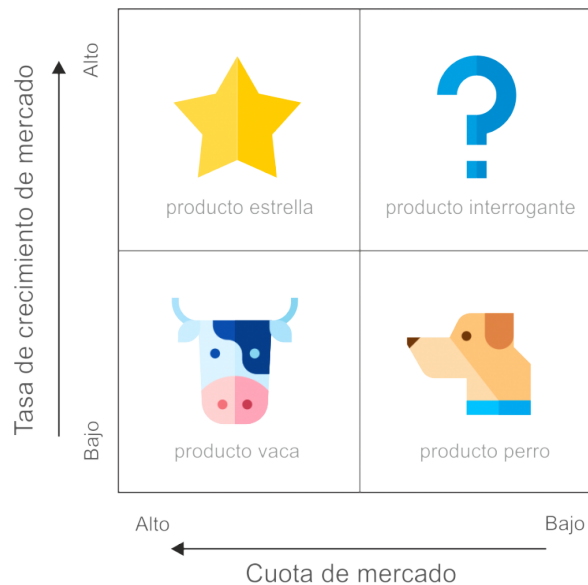
4.6. Herramientas para el desarrollo de estrategias

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.

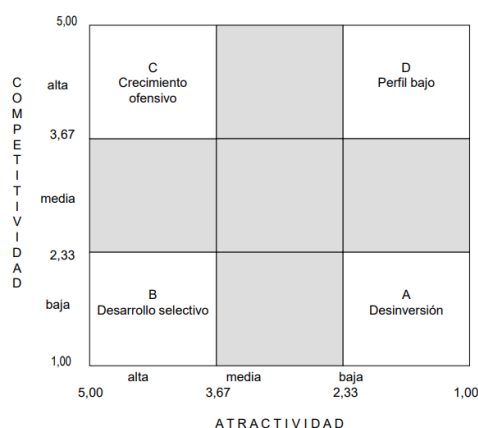
4.6.2. Análisis de cartera de actividades

- **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)

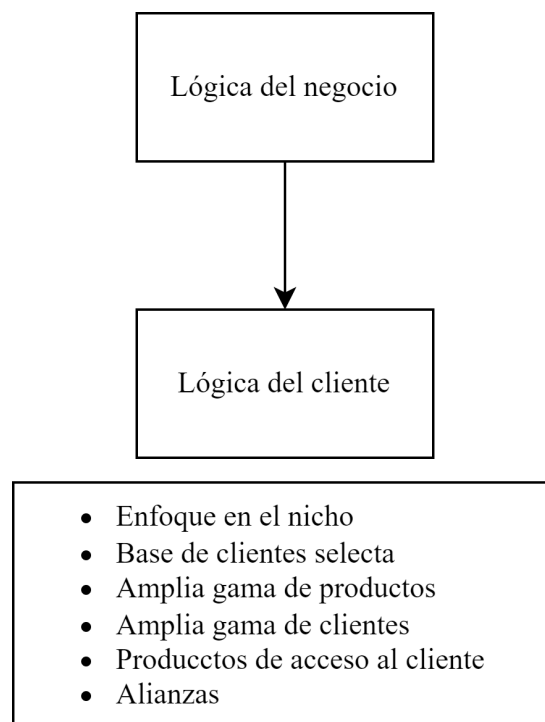
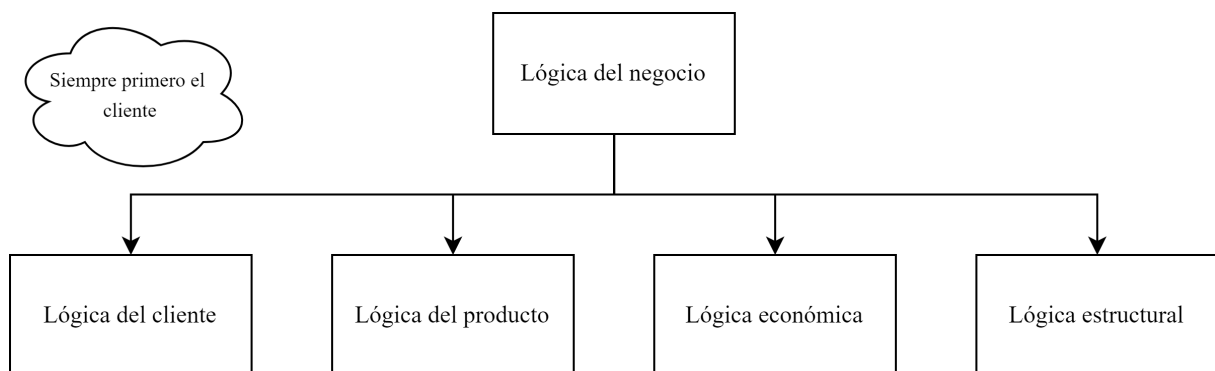
4.7. Negocios

4.7.1. Categoría de negocios

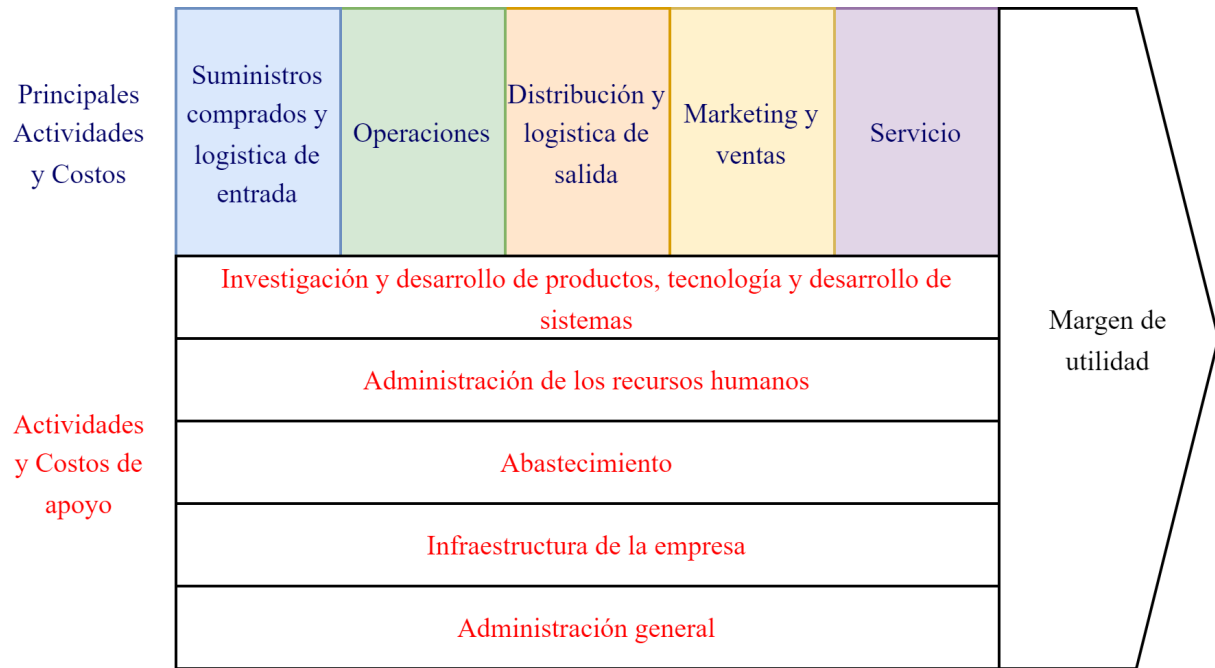
- **Volumen:** Alcanzar el punto preciso del mínimo costo y liderar en ventas.
- **Especialización:** Centrarse en un punto del mercado y ser el mejor en ese punto o cubrir todo el mercado con productos con características únicas.
- **Fragmentada:** Llevar a cabo varias formas de competencias, teniendo 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 menciona 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.