

Pensamiento estratégico — "la verdadera estrategia emerge a medida que se realiza" Mintberg

Según M. Porter la estrategia

- Es lo que haría distinto a una organización en particular, brindando una ventaja competitiva.
- Es encontrar una forma distinta de competir creando valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad.

Simplemente implementar prácticas mejores, adquirir la última tecnología, etc, NO es estrategia es una necesidad.

No se trata de hacer lo mismo pero mejor. Sino de conjugar las últimas prácticas para hallar la diferencia competitiva.

Teoría de juegos

↑ Mis propias decisiones estarán condicionadas a las decisiones que pensemos que tomarán nuestros rivales. (no cooperativo).

Niveles de estrategia

Estrategia corporativa — Todo el conglomerado.

- Campo de actividad.
- Visión de conjunto.

Estrategia competitiva — Empresa particular

- Competitividad en el mercado.
- Multinegocio.

Estrategias funcionales — Sectores dentro de la empresa.

- Distribución de recursos internos.
- Planes internos (financiación, comerciales, I+D, etc).

Ventaja competitiva

↑ Posición competitiva superior de una empresa respecto a sus competidores como resultado de explotar los posibles imperfecciones de los mercados en que compete.

Competencia mediante diferenciación ← Calidad, experiencia, especialización...

Competencia en coste

Segmentación: Identificando ámbitos competitivos más reducidos en los que la demanda se mantenga o que, por su estructura, permitan elevados precios.

Estrategias de crecimiento

La estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa.

Supone una estrecha relación con su actividad actual. Habitualmente se pueden utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales.

Penetración en el mercado

El objetivo es aumentar el volumen de las ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes similares para sus actuales productos.

La penetración en el mercado es especialmente adecuada cuando la industria está en fase de rápido crecimiento o tiene expectativas de crecimiento futuro.

Respecto a los riesgos:

- Mucha dependencia de las condiciones y evolución del entorno competitivo.
- La empresa apuesta todo a una sola actividad.
- La empresa pierde la oportunidad de generar sinergias extendiendo su campo de actividad.

Desarrollo de productos

La empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos introduciendo innovaciones tecnológicas y ampliando la gama básica.

Estrategia adecuada en industrias muy dinámicas o que son hipercompetitivas.

Desarrollo de mercados

Los nuevos mercados pueden entenderse en un triple sentido:

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

↓
Internacionalización → Globalización

Una industria es global cuando los factores clave de éxito que definen la capacidad de competir de las empresas en un país, son comunes a los que permiten a estas mismas empresas competir en otros países.

Diversificación

Añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes.

Razones para la diversificación

{	- Externas	{	- Saturación del mercado tradicional.
		{	- Oportunidades de inversión rentable.
	- Internas	{	- Disminución del riesgo global.
{	- Otros	{	- Recursos y capacidades excedentes.
		{	- Diversificación venturosa.
			- Diversificación inorgánica.