

TEMA-6.pdf



Anónimo



Ingeniería, Empresa y Sociedad



1º Grado en Ingeniería Informática



**Escuela Técnica Superior de Ingenierías Informática y de
Telecomunicación
Universidad de Granada**

Estudiar sin publi es posible.



Compra Wuolah Coins y que nada
te distraiga durante el estudio



TEMA 6: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La *dirección estratégica* se encargará de analizar el contexto interno y externo desde un punto de vista global, tratando de responder o anticiparse a los cambios que se producen en el entorno. Por lo tanto, se basa en decisiones a largo plazo que pretenden situar a la empresa en una posición ventajosa en el sector donde compite.

Su objetivo es diseñar e implantar una estrategia, lo que conlleva comprometer y asignar un conjunto de recursos a largo plazo. Esta estrategia responde a las señales recibidas del entorno, y que se pueden clasificar en:

- *Oportunidades* → Si son potencialmente favorables para la empresa y se deben aprovechar.
- *Amenazas* → Si son potencialmente desfavorables y la empresa debe defenderse.

Pero también se debe tener en cuenta las:

- *Fortalezas* → Puntos fuertes con los que la empresa destaca sobre sus competidores.
- *Debilidades* → Flaquezas de la empresa, respecto de sus competidores.

Cuando una empresa implanta dicha estrategia, esto conllevará comprometer recursos y, posiblemente, realizar un conjunto de cambios sobre distintas variables de la empresa, para que la estrategia pueda ser puesta en práctica.

Por lo tanto, la dirección estratégica es un modelo de dirección, que considerando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, desarrolla una respuesta al entorno. Los conceptos relacionados con la dirección estratégica, así como el proceso con el que se desarrolla, se detallan en los epígrafes siguientes.

2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Hay tres grandes definiciones de estrategia:

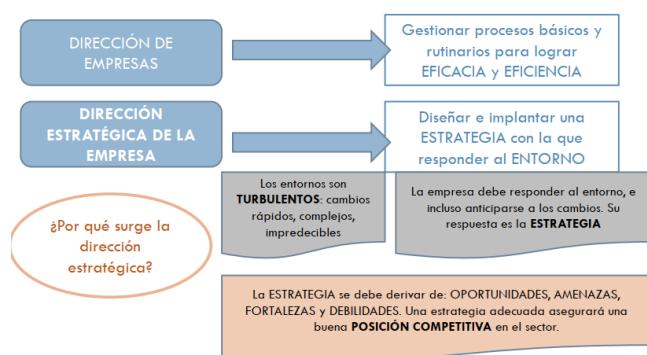
- Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.
- Es una acción ofensiva o defensiva para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa.
- Se encarga de definir cómo desplegará la empresa sus recursos para satisfacer los objetivos a largo plazo. La estrategia asegura coherencia y cohesión, dando sentido a todos los elementos que forman la empresa.

De estas definiciones, se desprenden las siguientes ideas básicas:

- *La estrategia es la respuesta de la empresa a su entorno competitivo.* Es decir, la estrategia es la respuesta que adopta la empresa ante las señales que se reciben del entorno. Con la estrategia, la empresa pretende defenderse o aprovechar una situación determinada que se presenta en el entorno competitivo.
- *La estrategia pretende conseguir los objetivos a largo plazo de los empresarios y de los stakeholders.* Responde a la pregunta: *¿Dónde queremos llegar?* El proceso de dirección

estratégica se ve influido por los objetivos, por la misión y por los valores de la empresa, del empresario y de los stakeholders. Por tanto, la estrategia refleja dónde quiere llegar a la empresa en un horizonte temporal a largo plazo.

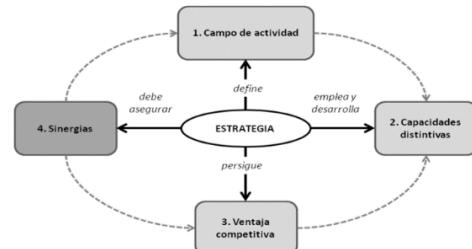
- *La estrategia es el resultado de un proceso de toma de decisiones, donde se han considerado y evaluado diferentes opciones estratégicas.* La estrategia es el resultado de haber propuesto diferentes opciones estratégicas y después evaluar cuál de ellas se ajusta mejor a la empresa y a las circunstancias del entorno. El proceso de dirección estratégica puede considerarse un proceso de toma de decisiones, donde la alternativa seleccionada es la estrategia a implantar.
- *La estrategia definirá los cursos de acción y las decisiones a tomar en toda la organización.* La estrategia condicionará el comportamiento de la organización en todos los niveles, estableciendo cómo se usarán los recursos y qué decisiones tomarán los distintos directivos. Se convertirá en el patrón a seguir para conseguir los objetivos de la organización.



a. Componentes De La Estrategia

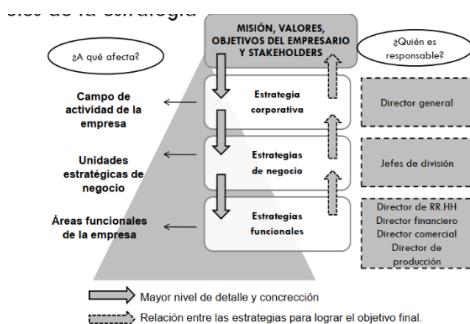
La estrategia está definida por cuatro elementos que son:

- *El campo de actividad* → Conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. La empresa decide cual será su mejor campo de actividad, estableciendo en qué sectores competirá, quienes serán sus clientes, en qué segmentos desea tener mayor presencia o en qué mercados pretende introducirse por primera vez. Suele estar formado por varias *unidades estratégicas de negocio* (UEN). Las empresas explotan al mismo tiempo varios negocios que requieren un planteamiento estratégico distinto. Es importante subdividir el campo de actividad en aquellos negocios que tienen características o particularidades similares. Se puede realizar atendiendo a los clientes de cada negocio, a las necesidades que les satisfacen o a la función del producto y a la tecnología empleada para la producción o prestación de servicio.
 - *Unidad estratégica de negocio* → Conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde un punto de vista estratégico, para el cual es posible formular una estrategia común, y a su vez diferente a la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.



- Por ejemplo, una compañía de telefonía móvil puede trabajar con dos unidades estratégicas de negocios claramente diferenciadas, una que comprenda la prestación de servicio a empresas y otra que incluya la prestación del servicio a particulares. De esta forma, las estrategias formuladas para, por ejemplo, fijar precios y promociones serán distintas para cada una de ellas.
- *Las capacidades distintivas* → Conjunto de recursos (tangibles como la maquinaria o intangibles, como una patente) y capacidades (organizativas, directivas, etc.) que permiten a la empresa realizar determinados procesos o tareas mejor que sus competidores. Una estrategia bien formulada debe explotar las capacidades distintivas de la empresa. Así, podrá desarrollar productos y servicios que se diferencien de los de sus competidores.
 - Si, por ejemplo, una de las capacidades distintivas de la empresa es la capacidad de innovación, la estrategia de la empresa deberá apoyarse en esta capacidad, desarrollando productos y servicios que destaque por su novedad y por sus atributos tecnológicos de última generación.
- *La ventaja competitiva* → Es una característica o conjunto de ellas, que la sitúan en una mejor posición competitiva. Debe ser el resultado final que se persigue con la formulación y la implantación de una estrategia en la empresa. Cuando una estrategia está bien formulada e implantada, debe asegurar a la empresa algún tipo de ventaja competitiva.
 - Por ejemplo, una empresa puede haber logrado una ventaja competitiva en costes cuando es capaz de producir a un menor coste aprovechando economías de escala o aprovechando el aprendizaje y la experiencia que ha acumulado a lo largo de su vida. También puede haber logrado una ventaja competitiva en diferenciación, si sus clientes perciben que su producto es superior al de los competidores, por su calidad, su diseño o sus mejores prestaciones.
- *La sinergia* → Los distintos recursos y capacidades de la empresa deben integrarse, para que el efecto de su funcionamiento conjunto sea superior al que cada elemento obtendría de forma aislada. La conexión entre el campo de actividad, las capacidades distintivas y la ventaja competitiva asegurará mejores resultados que potenciar individualmente alguno de los tres componentes.
 - Por ejemplo, la empresa puede utilizar las mismas capacidades directivas, el mismo canal de distribución o la misma planta de fabricación para gestionar, al mismo tiempo, diferentes negocios del campo de actividad. Así, potenciando una capacidad distintiva, logrará mejorar y desarrollar varios negocios de su campo de actividad.

b. Niveles De Estrategia



Existen distintos niveles de definición de esa estrategia. En cada nivel jerárquico se formulan e implantan estrategias derivadas de la estrategia global, que especifican cursos de acción para aspectos diferentes de la empresa, ya sea para cada UEN o para cada área funcional del organigrama.

La definición de la estrategia en distintos niveles permite la concreción y especificación de la

estrategia global, al mismo tiempo que debe asegurar la coherencia entre todas las decisiones y cursos de acción de la empresa. Todos los niveles de las estrategias deben estar integrados entre sí, así como derivarse de la estrategia corporativa o de la estrategia global de la empresa.

- *Estrategia corporativa o de la empresa* → Se corresponde con la estrategia global de la empresa y, por ello, para formularla es necesario tener un punto de vista que abarque a todos los negocios de la empresa. Se encuentra en el nivel más elevado, porque afectará y condicionará a las estrategias de los niveles inferiores. Con esta estrategia se define el *campo de actividad*, estableciendo en qué negocios o industrias va a competir o qué negocios se van a potenciar en mayor medida. En este nivel la estrategia se formulará para explotar los posibles *efectos sinérgicos* entre los distintos negocios.
 - Dicha estrategia pretende satisfacer los objetivos de los propietarios y de los principales *stakeholders* de la empresa.
 - Por ejemplo, en una empresa que compite con una amplia variedad de negocios (inmobiliarias, seguros, agencias de viajes, etc.) la estrategia corporativa determinará que negocios deben crecer, cuáles deben mantenerse y qué otros deben abandonarse.
- *Estrategias de negocio o competitivas* → Es la estrategia que se lleva a cabo para cada unidad estratégica de negocios y cobra mayor importancia cuando se refiere a empresas muy diversificadas. En este nivel se tratan de detectar las oportunidades y amenazas para cada producto y/o mercado, intentando conseguir una posición competitiva superior que los competidores. Por ello, con la estrategia de negocio se persigue alcanzar una *ventaja competitiva* en dicho negocio, explotando las *capacidades distintivas* de la empresa.
- *Estrategias funcionales u operativas* → En este nivel la estrategia fijará las directrices a seguir en cada área funcional (por ejemplo, el área financiera, el área de producción, el área de marketing, etc.) siendo coherente con la estrategia corporativa y con las estrategias competitivas. La cuestión clave es determinar cómo se van a utilizar y aplicar los recursos y las habilidades en cada unidad funcional, con el objetivo de maximizar su productividad. En este caso, también se deberá tener en cuenta cuáles son las *capacidades distintivas* de la empresa y qué *sinergias* pueden encontrarse en la combinación de un conjunto de recursos y habilidades. La estrategia funcional para cada área implica tomar decisiones sobre subsistemas distintos de la empresa, destacando las siguientes gestiones funcionales:
 - *Dirección comercial o de marketing* → Decisiones del marketing estratégico y operativo (producto, distribución, precio y comunicación).
 - *Dirección de la producción* → Decisiones sobre le diseño del producto, la tecnología utilizada y la localización de la planta de fabricación.
 - *Dirección financiera* → Decisiones relacionadas con la estructura financiera óptima, la selección de proyectos de inversión, la distribución de dividendos, etc.
 - *Dirección de recursos humanos* → Decisiones sobre los criterios de selección del personal, la promoción y la capacitación de los recursos humanos.

Así, como que cada nivel de estrategia se corresponde con un grado distinto de definición de la misma, también podemos considerar que la responsabilidad de definir e implantar cada nivel de estrategia se corresponde con directivos en niveles jerárquicos distintos. Así, la estrategia corporativa se formula en el nivel superior de la jerarquía o del organigrama (presidente o director general), la estrategia competitiva es formulada por los directivos intermedios (jefes de

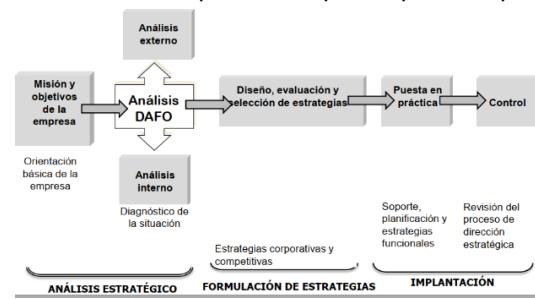
divisiones, productos, etc.); y cada estrategia funcional es diseñada por los jefes de las distintas áreas funcionales (director de recursos humanos, director de producción, director comercial, etc.). En cualquier nivel jerárquico, los directivos han de caracterizarse, en cierto modo, por el *pensamiento o actitud estratégica*.

Finalmente, aunque la coherencia y la integración necesaria entre los distintos niveles estratégicos ya han sido comentadas anteriormente, conviene resaltar tres ideas complementarias:

- La estrategia competitiva debe buscar el logro de la misión de la empresa y los objetivos de propietarios y *stakeholders*.
- Las distintas estrategias competitivas tendrán como objetivo lograr la estrategia corporativa.
- El conjunto de estrategias funcionales deberá contribuir tanto el logro de las estrategias competitivas como a la estrategia corporativa.

3. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA

La dirección estratégica implica el análisis del contexto donde opera la empresa, para después establecer distintas direcciones posibles que permitirán conseguir sus objetivos. Una vez formuladas estas posibles direcciones, la empresa deberá decidir qué dirección o estrategia es más adecuada. Por último, esta opción elegida se llevará a la práctica, para lo cual será necesario comprometer recursos y liderar una serie de cambios en la empresa.



Por ello, la dirección estratégica debe verse como un proceso dinámico compuesto por varias etapas secuenciales que persiguen la consecución de unos objetivos empresariales. Con objeto de desarrollar un método para guiar al directivo, se han estudiado las distintas fases que se deben llevar a cabo para seleccionar e implantar una estrategia adecuada. Existen tres grandes etapas:

- *Análisis estratégico* → Es una fase de diagnóstico, donde la empresa ha de analizar la situación externa e interna de la empresa, así como los objetivos de los propietarios y de los *stakeholders*.
 - El resultado de esta fase determinará las oportunidades y las amenazas de la empresa (análisis externo) y las fortalezas y las debilidades (análisis interno). Asimismo, el estudio de la misión, los valores y los objetivos asegurará que el resto del proceso sea coherente con todos estos elementos, formulando e implantando una estrategia que sea el medio para alcanzar dichas metas.
- *Formulación estratégica* → En esta etapa la empresa propone las distintas alternativas u *opciones estratégicas* que deben ser consideradas, tanto a nivel corporativo como a nivel de negocio y funcional. Una vez propuestas, se procede a evaluar la idoneidad de cada una de ellas, para finalmente seleccionar las estrategias a implantar.
- *Implantación de la estrategia* → Es la última fase del proceso de dirección estratégica, y consiste en la puesta en práctica la estrategia seleccionada, para después evaluar si se han conseguido los objetivos estudiados en el análisis estratégico.

- En este punto, la empresa puede elaborar un *plan estratégico* que recoja las distintas decisiones tomadas durante todo el proceso de dirección estratégica; además, este plan debe concretar cómo afectará la implantación de la estrategia a otras actividades más rutinarias. Para que esta fase sea efectiva, la empresa debe comprometer recursos que aseguren el cumplimiento de la estrategia.
- En algunos casos, la implantación efectiva de la estrategia puede requerir cambios en la *estructura organizativa*, para que dicha implantación concluya con éxito. Podríamos decir que la estructura organizativa, el sistema técnico y la cultura organizativa deben adaptarse a la estrategia, para que realmente se implante con éxito.

El objetivo del análisis interno es identificar puntos fuertes y débiles con potencial para llevar a cabo la estrategia. Existen varias técnicas para realizar el análisis interno, entre las cuales hay:

- *La identidad de la empresa* → Es un análisis de carácter muy general. Su objetivo es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa. Se pretende conocer los rasgos de la empresa. No se busca identificar las fortalezas y las debilidades. Y sus características básicas son la *edad de la empresa*, el *tamaño de la empresa*, el , el *tipo de propiedad*, el *ámbito geográfico* y la *estructura jurídica*.
- *La cadena de valor* → Es la desagregación de la empresa en las actividades básicas necesarias para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto. Hay un incremento en el margen del valor de los productos sobre su coste. Sus actividades pueden ser:
 - *Actividades primarias*. Forman parte del proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, su transferencia y atención postventa al cliente.
 - Logística interna: Recepción, almacenamiento y distribución interna de las materias primas.
 - Producción: Transformación física de los factores en productos/servicios.
 - Distribución: Distribución física a los clientes de los productos terminados.
 - Marketing y ventas: Actividades para conseguir la venta del producto.
 - Servicio postventa: Mantenimiento de las condiciones de uso del producto vendido.
 - *Actividades secundarias*. No forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.
 - Aprovisionamiento: Compra de factores que van a ser usados en la empresa como materias primas, materias auxiliares, maquinaria y edificios.
 - Desarrollo de tecnología: Actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de las tecnologías en la empresa tanto del producto como el proceso.
 - Administración de los recursos humanos: Actividades relativas a la búsqueda, contratación, formación de todo el personal.

- Infraestructura de la empresa: La administración de la empresa y pueden incluir la planificación, control, la organización, la contabilidad, las finanzas. Soporte para el conjunto de la empresa más que para actividades individuales.



- **Benchmarking** → Valorar las actuaciones de la empresa en diferentes aspectos especialmente operativos, en relación con las mejores prácticas de la industria, que constituyen un punto de referencia (benchmark) con el objetivo de mejorar internamente a partir de la observación de otras empresas. Es un sistema alternativo a la tradicional imitación, la ingeniería invertida o el ilegal espionaje industrial. Su objetivo es la *formación del personal*, el *control de calidad*, el *control de costes*, los *sistemas de pedidos y entregas*, los *sistemas de pagos y cobros* y la *aplicación de nuevas tecnologías*. Sus problemas son la falta de colaboración de la empresa modelo y la falta de capacidad de la empresa que trata de aprender. Pero sus aspectos clave son conseguir la colaboración de la empresa modelo que es algo complejo, por tanto:
 - Contratos con contrapartidas monetarias.
 - Integración de empresas (funciones-adquisiciones)
 - Alianzas – cooperación
 - Contratación del personal clave relativo a los procesos analizado
 - Contratación de empresas de asesoría con información sobre la empresa modelo.
- **El análisis de los recursos y capacidades** → Su propósito es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación, la valoración y la eficiente gestión de los recursos/capacidades. Se crea una nueva concepción de la empresa, que es una combinación de recursos y capacidades heterogéneos. La orientación de la formulación de estrategias es más interna que externa, y la fuente de éxito se encuentra en la buena gestión de los recursos/capacidades. Y existe una evidencia empírica, los resultados empresariales se explican mas por las características internas de las empresas que por el entorno (similar para las empresas iguales del sector). Hay que identificar los recursos y sus capacidades:
 - *Recursos*. Conjunto de factores y activos que controla la empresa para llevar a cabo una estrategia.
 - *Recursos tangibles* → Son activos físicos y financieros. Son fáciles de identificar y valorar para el balance de la situación. Su objetivo es la utilización eficiente dentro o fuera de la empresa. Su problema es su valoración contable que no es muy significativa a efectos estratégicos.

- Recursos intangibles → No tienen existencia física. Sus características básicas son los activos basados en información y conocimiento, la difícil medición y valoración (casi invisibles a la información contable) y la lenta y costosa acumulación. La relación entre recursos intangibles acumulados y creación de valor.
 - Según su vinculación directa o no con las personas.
 - No humanos
 - Tecnológicos: tecnología disponible.
 - Organizativos: marca comercial, prestigio, cartera de clientes
 - Humanos (capital humano): Habilidades individuales (conocimientos, capacitación, habilidades de razonamiento o decisión, experiencia, lealtad a la empresa, etc.)
 - Según su protección.
 - Protección legal: patentes, licencias, copyright.
 - No protección legal: prestigio, base de clientes.
- *Capacidades.* Habilidades colectivas para llevar a cabo una actividad concreta e implica una combinación de recursos y pautas o rutinas organizativas. Es la adecuada combinación y coordinación de recursos individuales disponibles. Y sus habilidades colectivas de la organización para desarrollar actividades mejor que los competidores. Es una forma de conseguir la integración de recursos para generar capacidades.
 - Mecanismos formales de coordinación: normalización de tareas, manuales de la organización, directivos integradores, etc.
 - Rutinas organizativas: modelos reguladores de actividades formados por secuencia de acciones coordinadas por los individuos.

4. OPCIONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS

Una opción estratégica es un curso de acción (o estrategia) que se considera como alternativa en la etapa de formulación y que es susceptible de ser elegido como la estrategia a implantar en la empresa.

a. Opciones Estratégicas En El Nivel De La Estrategia Corporativa

En este nivel, la estrategia define el campo de actividad de la empresa. Por tanto, la estrategia corporativa determinará qué actividades/productos/servicios se realizarán, en cuáles de ellos se destinarán los recursos para crear o cuáles se reestructurarán, incluso abandonando la explotación de los mismos. Por tanto, las principales opciones estratégicas se pueden agrupar en dos: estrategia de crecimiento y estrategia de reestructuración.

Estrategia de crecimiento

Cuando se plantea esta estrategia se debe responder a dos preguntas:

- ¿Hacia dónde crecer?
- ¿Cómo crecer?

Para responder a la primera pregunta, se define hasta donde puede crecer la empresa, dependiendo del grado en el que modifique el campo de actividad actual.

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Las opciones estratégicas que implican crecer sin variar considerablemente el campo de actividad de la empresa son comúnmente denominadas como *estrategias de expansión*. Dentro de estas se suelen considerar las siguientes:

- *Estrategia de penetración en el mercado* → Implica no cambiar el campo de actividad actual ni los mercados atendidos. Esto supone seguir explorando los productos/servicios actuales y comercializarlos en los mismos mercados. Por tanto, la empresa no añadirá unidades estratégicas de negocio adicionales al campo de actividad actual, y solamente perseguirá incrementar la cuota de mercado que consigue en cada una de ellas.
- *Estrategia de desarrollo de productos* → Implica desarrollar nuevas variedades de productos que se comercializarán en los mismos mercados donde actúa habitualmente.
- *Estrategia de desarrollo de mercados* → Supone introducirse en nuevos mercados, sin cambiar la cartera actual de productos/servicios. Dentro de esta dirección de crecimiento se incluye la *estrategia de internacionalización*, por la que la empresa comienza a introducir sus productos en los mercados de otros países.
- *Estrategia de diversificación* → Conlleva un cambio sustancial del campo de actividad, porque la empresa comienza a explotar productos/servicios nuevos en mercados hasta ahora desconocidos. El principal objetivo que persigue al considerar esta opción es disminuir el riesgo que soporta la empresa al explotar negocios muy relacionados.
 - Una opción estratégica específica dentro de la estrategia de diversificación es la *integración vertical*, por la que la empresa comienza a realizar las funciones de sus proveedores o clientes.

Para responder a la segunda pregunta, debemos considerar los distintos métodos de crecimiento que puede desarrollar la empresa para incrementar su tamaño. Existen dos formas básicas y un conjunto de formas híbridas o intermedias:

- *Crecimiento interno* → Forma tradicional de crecimiento. La empresa invierte los recursos que genera en incrementar sus magnitudes económicas, aumentando, en definitiva, su capacidad productiva y comercial.
- *Crecimiento externo* → Implica llevar a cabo adquisiciones o funciones con otras empresas, así como cualquier forma de participación y control sobre las decisiones de otra empresa. Por tanto, a través de esta forma de crecimiento la empresa consigue crecer incorporando en su activo las magnitudes económicas de otras empresas.

Desde el punto de vista macroeconómico, el crecimiento externo no es un crecimiento real, porque no provoca un incremento de la inversión del país. Las magnitudes económicas del país no varían, ya que sólo se modifica la titularidad de la inversión. Únicamente el crecimiento interno implica al mismo tiempo crecimiento de la empresa y crecimiento real de la economía.

Se identifican como formas de *crecimiento híbrido* aquellas que implican acuerdos temporales entre empresas para perseguir un objetivo común, sin que las empresas que participan en el acuerdo pierdan su personalidad jurídica. Por ejemplo, empresas conjuntas o *joint ventures*.

Estrategia de reestructuración

Una empresa también puede considerar la opción estratégica de cambiar el campo de actividad, reduciendo la importancia de ciertos negocios o, directamente, abandonando la explotación de algunas unidades estratégicas de negocio. Este hecho puede venir derivado, entre otras razones, de la escasa rentabilidad de ese negocio en cuestión o de la entrada en una fase de declive en el ciclo de vida del producto o sector.

b. Opciones Estratégicas En El Nivel De La Estrategia Competitiva O De Negocio

En este nivel, las estrategias son la dirección que sigue la empresa para obtener ventaja competitiva en cada una de sus unidades estratégicas de negocio. Al igual que ocurre en el nivel superior, existen varias opciones estratégicas básicas.

VENTAJA COMPETITIVA		
ÁMBITO COMPETITIVO	Costes	Diferenciación
	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	

- *Liderazgo en costes* → Consiste en producir con unos costes inferiores a los competidores que fabrican un producto o servicio similar en calidad. Los factores que subyacen a esta estrategia competitiva pueden ser las economías de escala, el efecto experiencia o el acceso a materias primas más baratas, entre otros. Cuando la empresa desarrolla esta estrategia de manera exitosa consigue una ventaja competitiva (basada en costes inferiores); si, además, esta ventaja es absoluta sobre todos los competidores de la industria, entonces se dice que dicha empresa es líder en costes. No obstante, una empresa también puede implantar una estrategia de liderazgo en costes aun cuando se contemple un ámbito más reducido que el total de la industria o sector. Cuando una empresa consigue una ventaja competitiva en costes, puede explotar dicha ventaja de dos formas:
 - Puede ofrecer el producto con un precio similar al de los competidores, lo que conllevará obtener un margen superior, incrementando así su rentabilidad.
 - También puede ofrecer el producto a precios inferiores a los del resto de la competencia, lo que permitirá incrementar el volumen físico de ventas. En este caso, los competidores no podrán imitar esta acción, porque, para ese precio, sus márgenes serán nulos o negativos.
 - Por ejemplo, si tiene una estructura de costes más competitiva que el conjunto particular de empresas del sector que se dirigen a un segmento concreto del mercado.
- *Diferenciación del producto* → Esto sucede cuando busca que su oferta de productos/servicios sea percibida como única y de un valor superior por el cliente, debido a su calidad, atención al cliente, etc. Al igual que la estrategia de liderazgo en costes, concluimos destacando dos ideas básicas.
 - Primero, cuando la estrategia de diferenciación se practica de manera adecuada, pues no sólo basta con que la oferta tenga un valor superior y distintivo respecto al resto, sino que además debe ser percibido por el cliente y estar dispuesto a pagar un sobreprecio, entonces la empresa puede conseguir una ventaja competitiva basada en el valor.

- Segundo, la estrategia de diferenciación puede practicarse para todo el mercado en su conjunto o para una parte concreta del mismo (esto es, estrategia de enfoque en uno o varios segmentos, basada en diferenciación).
- *Segmentación del mercado* → Cuando una empresa consigue una ventaja competitiva en diferenciación, puede explotar dicha ventaja fijando un precio superior al de sus competidores. El cliente que percibe y aprecia tal diferenciación estará dispuesto a pagar más por ese producto. Por tanto, aunque la empresa deba asumir mayores costes para asegurar más calidad o mejores prestaciones del producto, un precio superior compensará con creces el incremento del coste.

c. OPCIONES ESTRATÉGICAS EN EL NIVEL DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

Las opciones estratégicas en este nivel son muy variadas y específicas para cada área funcional. No obstante, a pesar de esta diversidad debe seguir existiendo coherencia e integración entre las opciones estratégicas de cada área funcional con la estrategia corporativa y con las estrategias competitivas o de negocio. Una muestra de las principales decisiones estratégicas a tomar en cada departamento funcional, cuyo conjunto dará lugar a cada estrategia funcional:

Área funcional	Decisiones estratégicas
Departamento de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de integración vertical - Nivel de capacidad productiva - Sistema de gestión de la producción - Localización de la producción
Departamento comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del producto - Canales de distribución - Política de precios - Promoción y publicidad
Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Política de promoción interna - Sistemas de incentivos - Criterios de selección de personal - Política de remuneración
Departamento financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Política de dividendos - Criterios de selección de inversiones - Criterios de selección de fuentes de financiación - Criterios para la gestión del riesgo

Como resumen, tenemos las distintas opciones estratégicas genéricas en cada nivel de definición de la estrategia.

