



Unidad 2

Estrategia

Empresaria



LAS ORGANIZACIONES Y SU ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIA EMPRESARIA



Concepto y propósitos. Niveles de la gestión estratégica. Etapas de las decisiones estratégicas: análisis – decisión – implementación. El análisis estratégico: entorno de la empresa, la cultura, los grupos de interés y el análisis interno. Modelo de Negocios. Sistema de métricas e indicadores. Cadena de Valor. Gestión del cambio. Relación entre la Tecnología de la Información y la estrategia.

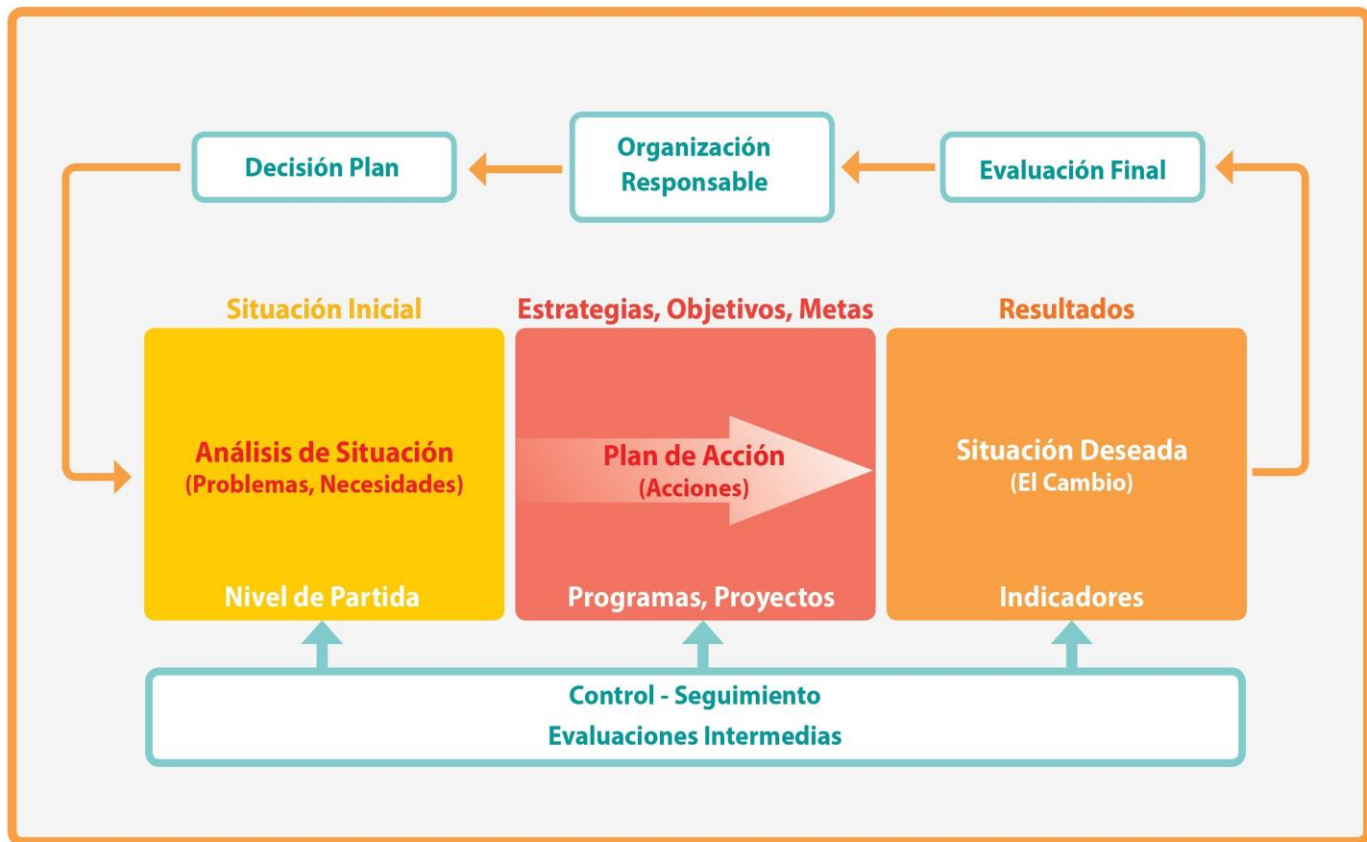
LA CONDUCCION DE LA EMPRESA Y LA CONDUCTA HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN

ROL ESTRATÉGICO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

GESTIÓN DEL CAMBIO

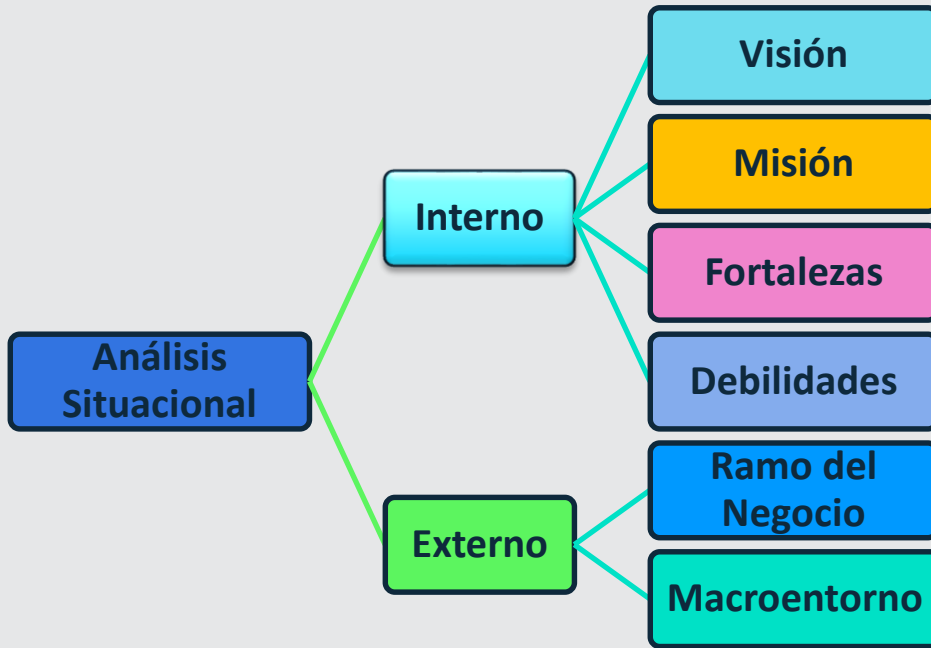
EL CAMBIO Y FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES

Fases de la Planificación

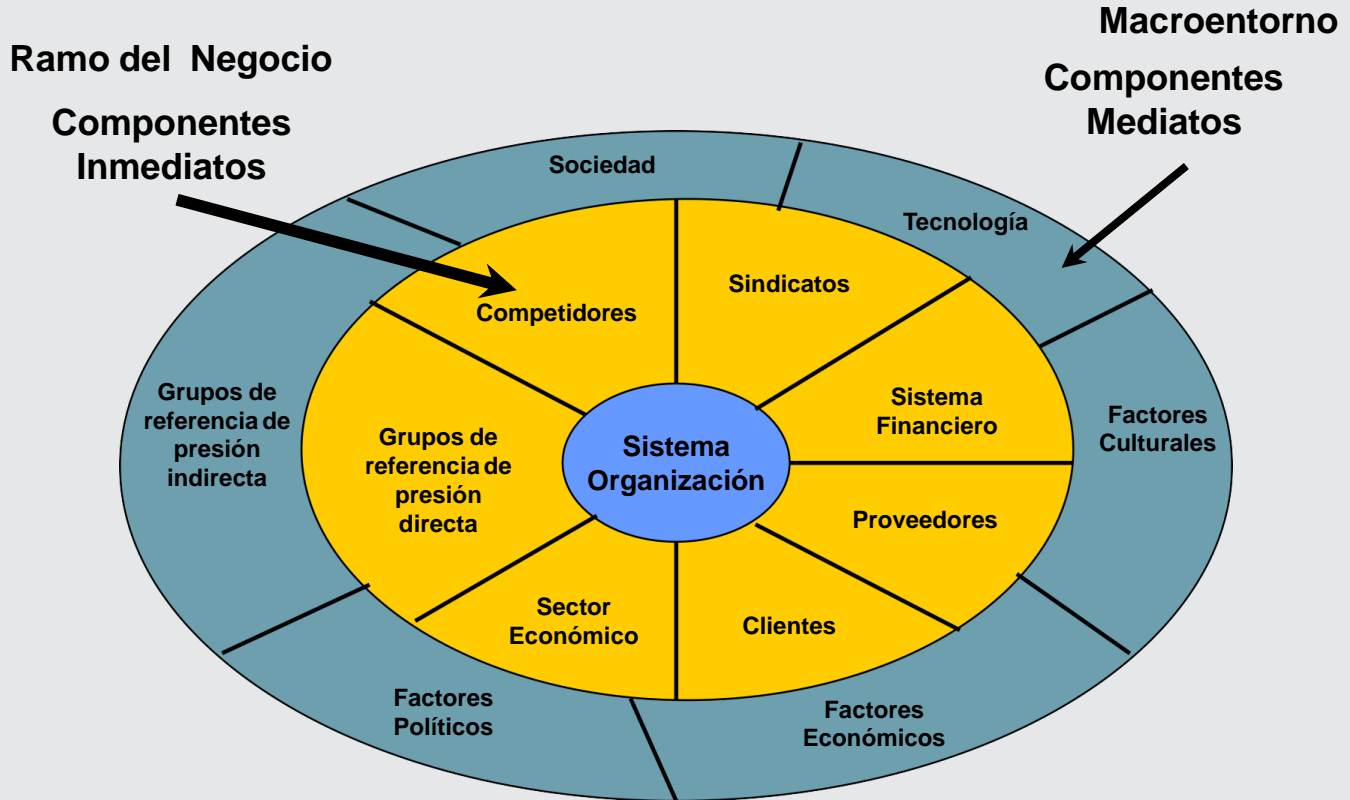


Análisis de Situación

El análisis situacional o análisis de situación es una revisión metódica de los factores internos y externos de una organización en un momento determinado.



Análisis de Situación



Métodos Análisis de Situación

F



FORTALEZAS

¿Qué haces mejor
que tu
competencia?

O



OPORTUNIDADES

¿Cuáles son las
oportunidades que
veo frente a mi
competencia?

D



DEBILIDADES

¿Dónde o qué
necesitas mejorar?

A



AMENAZAS

¿Cuáles ventajas
tiene tu
competencia
respecto a tu
negocio?

Métodos - Análisis de Situación

PEST es el acrónimo de **político, económico, sociocultural y tecnológico**.

Político

1. Políticas ambientales.
2. Políticas gubernamentales.
3. Geopolítica.
4. Financiación / subsidios.

Económico

1. Situación económica local.
2. Economía y tendencias en otros países.
3. Estacionalidad y aspectos climáticos.
4. Tasas de interés y tipos de cambio.

P E

Social

1. Imagen de la marca y tecnología.
2. Opinión y actitud de los clientes.
3. Publicidad y promoción.

S T

Tecnológico

1. Acceso a la tecnología, patentes.
2. Capacidad de producción.
3. Potencial de innovación.
4. Mecanismos de compra del consumidor
5. Financiamiento para la investigación.

Factores Políticos

- Estabilidad política de los países desarrollados, especialmente en Estados Unidos y los países europeos.
- Cuenta con el soporte gubernamental para el comercio electrónico

Factores Económicos

- La estabilidad económica de los mercados desarrollados, especialmente los Estados Unidos y los países europeos
- La potencial recesión económica de China amenaza el negocio de Amazon. China es uno de los mercados más grandes en los que la empresa espera penetrar cada vez más.

ANÁLISIS PEST



Factores Socioculturales

- Aumento de la disparidad de riqueza.
- Aumento del consumismo en los países en desarrollo.
- Aumento de los hábitos de compra online.

Factores Tecnológicos

- Rápida obsolescencia tecnológica
- Aumento de la eficiencia de los recursos de TI
- Tasas crecientes de ciberdelito

Análisis PESTEL

P



Factores políticos

Acuerdos internacionales, estabilidad del gobierno, políticas sobre el sector empresarial, etc.

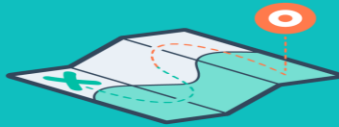
E

Factores económicos

Inflación o evolución de precios, tasas de empleo, crecimiento económico del país y demás.



S



Factores sociales

Demografía, estilo de vida, hábitos y tendencias de consumo...

T

Factores tecnológicos

Uso de inteligencia artificial, machine learning y CRM, entre otros.



E



Factores ecológicos

Políticas medioambientales, riesgos naturales, etc.

L

Factores legales

Derechos de autor, licencias, reglas sanitarias, seguridad laboral, salarios y demás.



Análisis PESTEL de Samsung

Políticos

- Normativas gubernamentales
- Acuerdos internacionales
- Estabilidad de los gobiernos

Económicos

- Expansión de mercado
- Crisis económica
- Falta de suministros
- Poder adquisitivo de los clientes

Socioculturales

- Tendencias en el mercado
- Demandas del público objetivo
- Diferentes necesidades de los clientes

Tecnológicos

- 4G
- Chipset de seguridad
- Big Data
- Inteligencia Artificial

Ecológicos

- Embalajes sustentables
- Eliminación gradual de todos sus embalajes de plástico
- Uso de materiales biológicos reciclados

Legales

- Derechos legislativos
- Propiedad intelectual
- Protección de datos

Métodos - Análisis de Situación



Cadena de Valor



Cinco Fuerzas de Porter



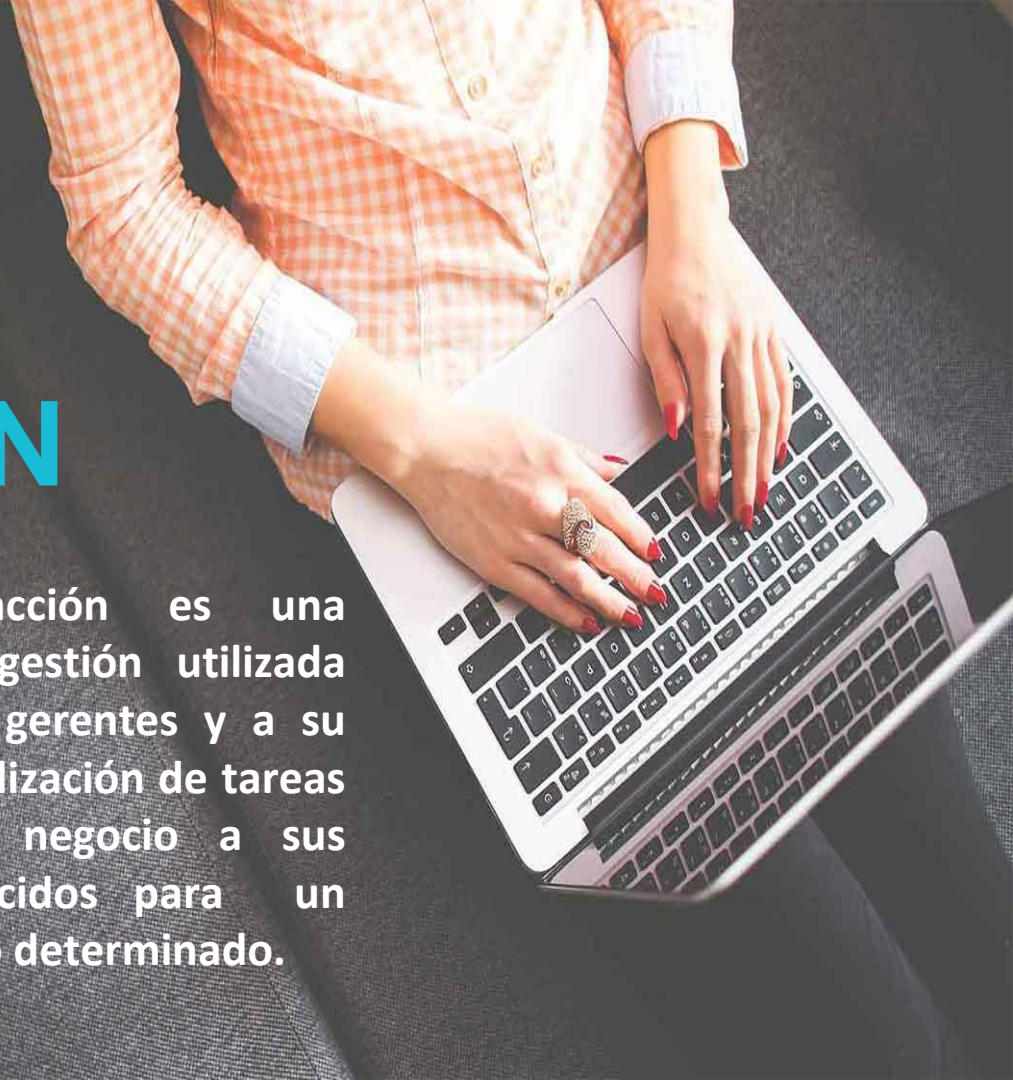
Modelo Penta

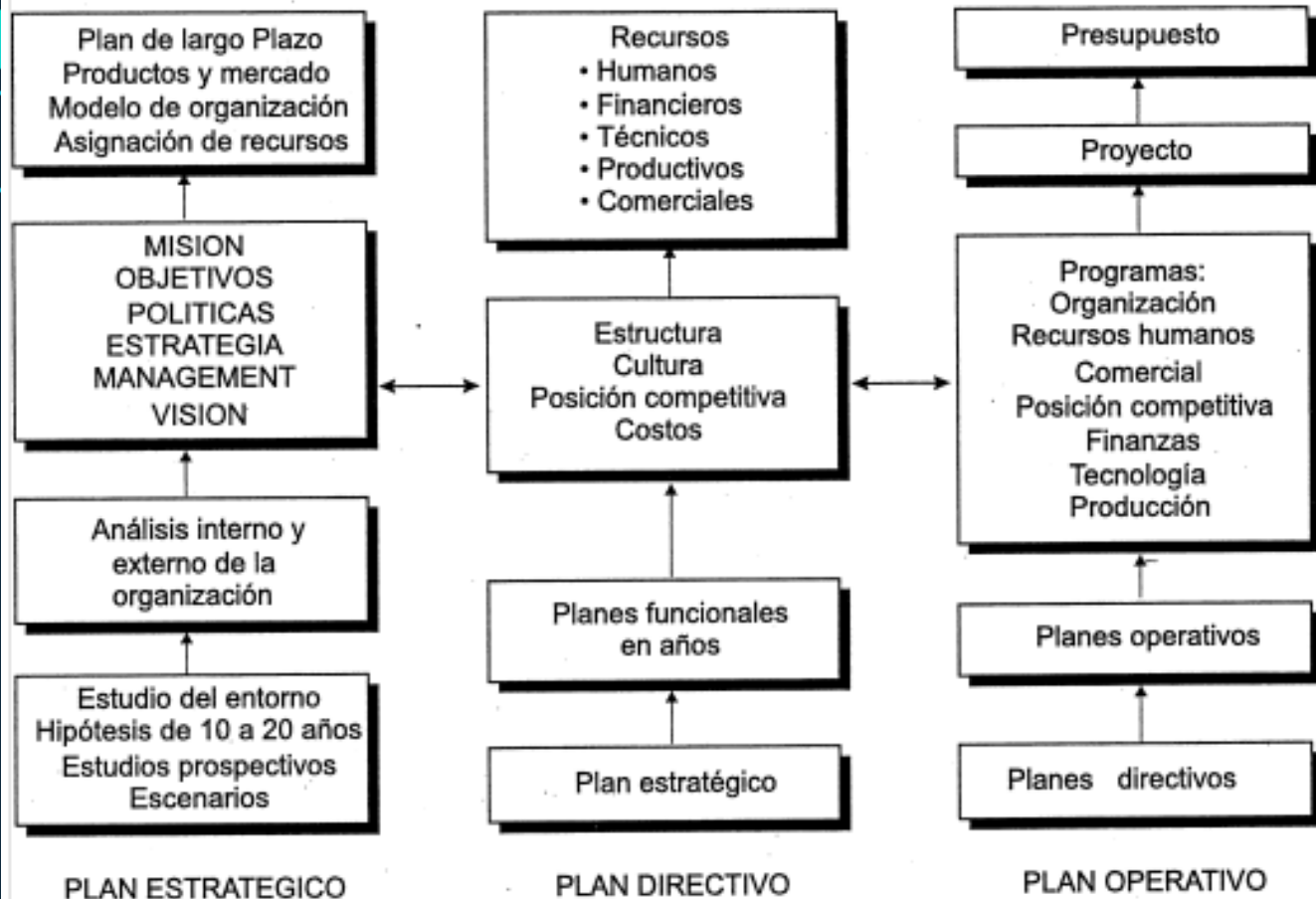
Análisis de Situación / futura

- No basta con el conocimiento y el diagnóstico de las condiciones presentes del entorno externo e interno de la organización, es preciso visualizar las posibles consecuencias futuras, con el propósito de minimizar los riesgos inherentes a la toma de decisiones, ya que nada permanece estático y el futuro nunca será igual al presente.
- Tomar decisiones a partir de incertidumbre es una preocupación constante de los directivos de las organizaciones
- Las **técnicas prospectivas** contribuyen a disminuir los peligros relacionados con dicha incertidumbre y a la formulación de modelos hipotéticos para entender el desarrollo futuro de las posibles decisiones de hoy.
- La **construcción de escenarios futuros** es parte integral de la actividad del estratega moderno

PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es una herramienta de gestión utilizada para guiar a los gerentes y a su personal en la realización de tareas que llevarán al negocio a sus objetivos establecidos para un período de tiempo determinado.







The diagram illustrates the components of a Plan de Acción. It features three horizontal blue arrows pointing to the left, stacked vertically. Each arrow has a light blue oval at its tail. The top arrow is a darker shade of blue and contains the word 'Estrategias'. The middle and bottom arrows are a lighter shade of blue and contain the words 'Objetivos' and 'Indicadores' respectively. The entire diagram is set against a light gray background with teal and dark blue decorative bars at the top and bottom.

Estrategias

Objetivos

Indicadores



Concepto de Estrategia Empresarial



Es el modo mediante el cual la organización se ajusta a su entorno para asegurar su supervivencia, crecimiento y desarrollo en un período determinado de tiempo.

- La estrategia trata de provocar cambios, modificar situaciones actuales y futuras o de reorientar a la organización.
- Es un proceso continuo a través del cual se establecen los caminos para lograr los objetivos, regula la relación de la organización con su entorno, y lograr el posicionamiento adecuado.
- Resuelve el problema estratégico: oportunidades y amenazas del entorno, fortalezas y debilidades de la organización, mercados actuales y futuros, productos actuales y futuros.



Estrategia Empresarial

Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlos a favor de la empresa considerada

Los componentes de la estrategia son:


- Los objetivos de la acción empresarial
- El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las áreas.
- Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc) de la empresa.
- Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.



Niveles de Estrategia Empresarial

✓ **ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO:** La estrategia a nivel corporativo es un plan a largo plazo, orientado a la acción, integral y formulado por la alta dirección. Se utiliza para determinar líneas comerciales, expansión y crecimiento, adquisiciones y fusiones, diversificación, integración, nuevas áreas de inversión y desinversión, etc.

✓ **ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO:** Las estrategias que se relacionan con un negocio en particular se conocen como estrategias a nivel empresarial. Son desarrolladas por los gerentes generales, quienes convierten la misión y la visión en estrategias concretas. Es como una base de todo el negocio.





Niveles de Estrategia Empresarial

- **ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL:** Desarrollada por los gerentes o supervisores de primera línea, la estrategia a nivel funcional implica la toma de decisiones a nivel operativo con respecto a áreas funcionales particulares como marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas, etc.

En los negocios, siempre existe la necesidad de múltiples estrategias en varios niveles ya que una sola estrategia es sólo inadecuada. Por lo tanto, una estructura empresarial típica siempre posee tres niveles.



Tipos de Estrategias



**Estrategias de
Crecimiento**

**Estrategias de
Innovación**

**Estrategias
Competitivas**

**Tipos
De
Estrategia**

**Estrategias
Genéricas**



Estrategias Genéricas



VENTAJA COMPETITIVA



El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado precisamente por Michael Porter en el año 1980.

Su objetivo era solucionar los problemas a los que se enfrentaba la teoría de la ventaja comparativa. Ya que al aconsejar a los países a especializarse en el producto o servicio donde tuvieran ventaja comparativa o absoluta, podría relegar a algunos países a especializarse en producción del sector primario, entrando en una espiral de bajos salarios y poca generación de riqueza.



VENTAJA COMPETITIVA

- Ventaja Comparativa
- Ventaja Diferencial



Ventaja comparativa:

Hacer u ofrecer un producto o servicio mejor que la competencia. El consumidor elegirá conforme a aspectos como el precio, la publicidad, entre otros.

Ejemplo:

Competencia entre las marcas Pepsi y Coca-Cola

Ventaja diferencial:

Centrarse en las características de un producto o marca que destaque entre el resto de competidores. El consumidor elegirá la marca a pesar de que aumente la competencia.

Ejemplo:

Predominancia de Apple en el mercado de tecnología de uso personal



VENTAJA COMPETITIVA



Una ventaja competitiva son todos los aspectos y características que hacen resaltar a una marca o producto entre la competencia, con los que ofrecen más valor y beneficios a los clientes.

Los atributos que contribuyen a tener una ventaja comparativa son innumerables. Pero podemos citar como ejemplo el acceso ventajoso a recursos naturales (como minerales de alto grado o fuentes de energía de bajo coste), mano de obra altamente calificada, ubicación geográfica o **barreras de entrada** altas, que se pueden potenciar si tenemos un producto difícilmente imitable o contamos con una gran marca.



VENTAJA COMPETITIVA - TIPOS



Michael Porter, en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas las siguientes maneras de ventajas competitivas.

- **Liderazgo en costes:** En este caso se compete por tener unos costes más bajos. El ejemplo más significativo son todas las compañías aéreas de bajo coste o *low cost*.
- **Diferenciación de producto:** En este caso el precio de venta del producto será más elevado, compitiendo con un producto de mayor calidad. Por ejemplo, Apple ha conseguido que su público asocie su marca con equipos de alto rendimiento y con el diseño más avanzado.
- **Segmentación de mercado:** Aunque no es considerada una ventaja competitiva más, es mencionada. Ya que utiliza una de las otras dos ventajas competitivas pero en un ámbito más reducido del mercado, industria o país.



VENTAJA COMPETITIVA - TIPOS



Michael Porter, en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas las siguientes maneras de ventajas competitivas.



VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES



Una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores. Costes más bajos para un producto, servicio semejante o comparable en calidad.

Gracias a la ventaja en costes la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor. La estrategia de liderazgo en costes es recomendable cuando:

- **El producto está estandarizado:** Se ofrecen muchos productos iguales en calidad y precio y es ofrecido por múltiples oferentes o empresas.
- **Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos:** Tratar de hacer que tu producto sea percibido y aporte diferentes características al comprador. Características, por supuesto, que sean significativas y valoradas por el comprador.





VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes.

En general, puede decirse que para un producto que es simple y que es producido con una técnica específica estandarizada, las oportunidades de diferenciación son reducidas y por el contrario, a mayor complejidad y variedad de las características de los productos, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación.

La **estrategia de diferenciación** de producto resulta más adecuada cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias:

- Los clientes otorgan una **especial importancia** a aspectos tales como la calidad, o utilizan el producto para diferenciarse socialmente.
- Las **características distintivas** son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica.

VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN



Las variables para la diferenciación de productos son:

- **Características del producto:** El tamaño, la forma, su tecnología, fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, servicio pre-venta y post-venta. Por ejemplo, un coche que sea más seguro.
- **Características del mercado:** Son la variedad de necesidades y gustos por parte de los consumidores que puede permitir la diferenciación. Este tipo de características dependen de las tendencias de mercado.
- **Características de la empresa:** Son la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes, la identidad, estilo, valores o reputación y prestigio frente a los clientes. Un punto a favor, podría ser una filosofía empresarial con la que los clientes se sientan identificados.
- **Otras variables para la diferenciación:** Otras dos variables adicionales son el tiempo y la atención a criterios de responsabilidad social.

VENTAJA COMPETITIVA -SEGMENTACIÓN



La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o **servicio**. De este modo, puede ofrecerles lo que realmente necesitan.

La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o **servicio**. De este modo, puede ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos.

Es una estrategia utilizada a menudo para pequeñas empresas, dado que no suelen tener los recursos necesarios para lograr atraer a todo el público, siendo esto así, el siguiente paso será clasificar a los individuos en segmentos de público que tengan una respuesta lo más parecida posible ante el producto ofrecido.

VENTAJA COMPETITIVA - ELEMENTOS



1. PRECIO

Se trata de disminuir los precios en producción, mano de obra o distribución de los productos, sin poner en riesgo la calidad.

2. CALIDAD

Importa más cuidar los detalles y el prestigio de la compañía, aunque el precio no sea tan accesible para el consumidor.

3. EXPERIENCIA

No se trata de cuánto se sabe acerca de la industria, sino de la atención que se brinda a los clientes.

4. PERSONALIZACIÓN Y SERVICIO

Conocer mejor a los consumidores es la ventaja competitiva que hace diferente a una empresa. Saber qué desean, a qué aspiran y qué problemáticas quieren resolver no solo son un aspecto social, sino valioso en el sentido de lo entrañable que puede volverse el producto.

VENTAJA COMPETITIVA - EJEMPLOS

The Amazon logo is displayed within a white rectangular box with a subtle drop shadow. The logo itself consists of the word "amazon" in a bold, black, sans-serif font, with a curved orange arrow underneath it that starts under the 'a' and ends under the 'z'.

La marca de productos creados por Amazon de manera independiente de su servicio de streaming denominadas, Amazon Basics y Amazon Essentials no buscan convertirse en la opción para los que buscan artículos premium, sino en la opción más confiable sin gastar demasiado.

El diseño de los distintos productos de esta línea no son particularmente llamativos, o demasiado avanzados tecnológicamente ni parte de la cultura de los influencers o las celebridades. Son como la marca libre de grandes supermercados, como los que existen en Walmart, ya que abarcan una amplia gama de soluciones, como cables USB, equipaje, accesorios para mascotas o la cocina, papelería o deporte.

Son la solución sencilla, sobre todo cuando no se desea invertir mucho en ella.

VENTAJA COMPETITIVA - EJEMPLOS



La agencia de viajes en línea más popular se ha logrado distinguir de su competencia por sus paquetes de viajes internacionales. Esta es una gran ventaja competitiva, sobre todo en América Latina, donde hay todo un mercado en desarrollo. Además, gracias a su buscador potente, la gente puede tener un mayor margen de decisión.

Dell sustenta su ventaja competitiva en factores de innovación y rendimiento en las capacidades técnicas de sus productos., mientras que deja de lado la estética, a diferencia de Apple.

Además, diversifica su mercado, no solo vende equipos de alto rendimiento, conocidos como estaciones de trabajo, sino también produce equipos especializados para jugadores de videojuegos famosos que compiten en las ligas e-sports.





Estrategias De Crecimiento



Estrategias de Crecimiento

Es el conjunto de acciones y planes que diseña una empresa con el fin de aumentar su participación de mercado al lograr desarrollar una ventaja estable y única en su entorno competitivo



Por **ejemplo**, una empresa se plantea el lanzamiento de un nuevo producto con el objeto de incrementar su nivel de ventas y, por tanto, sus ingresos y beneficios.



Estrategias de Crecimiento

- Integración Horizontal
- Integración Vertical
- Diversificación
- Intensificación



Integración Horizontal

La estrategia de integración horizontal ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otra u otras compañías que realizan una misma actividad; es decir, que producen bienes del mismo tipo o que incluso pueden ser sustitutos, generalmente con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo.





Integración Horizontal-Objetivos

- Aprovechar el posicionamiento del que goza una marca dentro de un segmento complementando el portafolio actual de productos (por ejemplo en lugar de crear una marca nueva desde cero)

- Aprovechar el acceso a nuevos canales de distribución a los que puede dar acceso la adquisición o fusión con otra empresa.
- Lograr un mayor poder de negociación con proveedores.
- Ayudar a crear economías de escala y al igual que en la integración vertical permitir una mayor eficiencia al compartirse recursos humanos y tecnológicos.
- Fortalecer su posición en el mercado así como reducir la rivalidad en la industria.



Integración Vertical



La integración vertical ocurre cuando una misma empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros

Para ello, esta puede crear o adquirir otras empresas mediante las cuales pueda autoabastecerse en lo que se refiere al suministro de materiales e insumos, y/o hacerse cargo de algunas o la totalidad de tareas relacionadas con la distribución de los bienes que produce (como lo puede ser tener sus propias bodegas o centros de distribución, realizar el transporte de las mercancías o la venta al consumidor final).



Integración Vertical-Objetivos

Las empresas buscan:

- Tener un mayor control sobre la competencia
- Tener mayor control sobre las tareas y actividades realizadas por los intermediarios dentro de la cadena de suministros (reduciendo al mismo tiempo su dependencia de estos).
- Reducir considerablemente los costos de producción .
- Asegurar una continuidad del suministro y calidad de los productos que permitan mantener una ventaja competitiva y una oferta diferenciada.
- Tener una mayor capacidad de negociación (un grupo de empresas que pertenecen a una misma sociedad o dueños puede conseguir mejores negociaciones al compartir diferentes recursos).

Integración Vertical-Objetivos


Las empresas buscan:

- Poder hacer una mejor planeación del trabajo así como tener un mejor control sobre los procesos que permite enfocarse en una mayor generación de valor para el cliente al reducir la dependencia de terceros.
- Al compartir recursos humanos y materiales, un grupo de empresas también puede lograr mayor eficiencia al compartir diferentes actividades y poder crear sinergias.
- Tener la capacidad de fijar los precios la empresa por sí misma y ejercer un mayor control sobre estos.
- Servir directamente a los clientes y al tiempo obtener valiosa información del mercado al estar más cerca del consumidor final.




Integración Vertical


Dependiendo las actividades de las cuales quiera hacerse cargo la empresa, esta integración puede hacerse:



HACIA ATRÁS : La empresa decide convertirse en su propio proveedor en lo que se refiere a insumos o materias primas),



HACIA ADELANTE: La empresa desea hacerse cargo de tareas relacionadas con distribución y venta de productos por ejemplo al consumidor final o a nivel mayorista si fuera el caso.



COMPENSADA: cuando la empresa matriz dispone de subsidiarias que ejercen el rol de proveedoras y asimismo cuenta con otras que le permiten encargarse de la distribución y/o de la venta al consumidor final.



Diversificación



La diversificación es una estrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento.

Diversificar consiste en:

- crear nuevos productos o servicios,
- desarrollar un nuevo enfoque para los productos o servicios existentes
- buscar otros perfiles de consumidores con necesidades o deseos que atender. En esta última opción, analizar los nuevos estilos de vida que van surgiendo, sobre todo generacionalmente, puede aportar una interesante nueva visión a la empresa desde el punto de vista estratégico.

Tipos de Diversificación



RELACIONADA



NO RELACIONADA



POR INVERSIÓN PROPIA



ADQUISICIÓN TOTAL O
PARCIAL DE UNA EMPRESA



Tipos de Diversificación




DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA se centra en la combinación de dos o más actividades que tengan en común alguna relación.




Un ejemplo sería Uber. La marca especialista en el segmento VTC (vehículos de transporte con conductor) se ha diversificado con otras actividades relacionadas como Uber Eats, que entrega comida a domicilio. En este caso existe cierta compatibilidad (en el concepto de movilidad), aunque se trata de un segmento de mercado muy diferente al que inicialmente se enfoca.




Tipos de Diversificación



DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA se refiere al desarrollo de nuevas actividades que no poseen relación con los productos o servicios actuales.




En este caso, un ejemplo sería Caterpillar. Bajo una extensión de marca, la empresa de maquinaria pesada aprovecha el gran posicionamiento que tiene como solución robusta, eficiente y segura para atacar el mercado del calzado de seguridad con las botas de la misma marca. En este caso hay cierta coherencia estratégica en la extensión de marca,



Tipos de Diversificación

DIVERSIFICACIÓN POR INVERSIÓN PROPIA




Cuando se invierten los propios recursos para crear los productos que abrirán la puerta a un nuevo mercado. Es la misma empresa quien construye desde cero la infraestructura para su diversificación, lo que también le da una gran independencia para su producción y ganancias, aunque implique una inversión inicial considerable.



Tipos de Diversificación

ADQUISICIÓN TOTAL O PARCIAL DE UNA EMPRESA



Si se tiene el capital, este modelo es más sencillo para la estrategia de diversificación, pues en lugar de fundar se adquiere una empresa más pequeña para que cumpla con las nuevas necesidades de producción. **Una de sus ventajas es que se suma la experiencia del nuevo integrante** y, si se tiene buena suerte, su buena reputación.



Estrategias de Diversificación



DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL:

Sucede cuando la empresa lanza productos o servicios nuevos en mercados que tienen relación con el entorno comercial en el que desarrolla su actividad habitual. En este caso, se cambia el formato, pero no el enfoque.

- Ejemplo: Apple (Mac, iPhone, iPad, iPod, Apple Watch).

DIVERSIFICACIÓN VERTICAL:

Ocurre cuando la empresa se lanza a fabricar productos o a desarrollar servicios que tradicionalmente adquiría de terceros, por lo que ahora forman parte de su cadena productiva.

- Ejemplo: Zara fue integrando los elementos necesarios para poder producir internamente sus productos.



Estrategias de Diversificación



DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA.

Se da cuando se integran nuevos productos o servicios a una línea ya existente.

- Ejemplo: Líneas light, líneas sin gluten, líneas premium de una marca.

DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA

Representa la creación de nuevos productos o servicios, pero en este caso sin que mantengan relación con los actuales.

- Ejemplo: Adidas decidió penetrar en el segmento de higiene personal con su extensión de marca en geles, desodorantes, perfumes, etc. Disney es otro claro ejemplo.



Ventajas de la Diversificación



➤ REDUCIR RIESGOS

Si la empresa tiene diferentes actividades se reduce la oportunidad de que todas ellas no resulten, de esta manera se puede proteger los recursos y tener un salvavidas si alguna de las actividades no prospera como se tenía planeado.

- **LLEGAR A OTROS MERCADOS** es una buena oportunidad para que la empresa salga de su zona de confort
- Alejarse de la competencia que ya satura un mercado y ser parte de los pioneros que abrirán el camino en un nuevo nicho de mercado.






Desventajas de la Diversificación

➤ RESULTADOS NO ASEGURADOS

Es posible que los nuevos productos no logren colocarse en el mercado, pues no hay garantía. Son múltiples los motivos por los que algo no funciona, ya sea precios elevados, poca calidad, problemas de distribución, falta de demanda y demás.

- **INVERSIÓN**, es necesario invertir una suma que asegure que la estrategia de diversificación se realice de forma adecuada, Incluso existe la posibilidad de reducir recursos que ya están destinados a tu producto principal.
- No es una estrategia para salir de una crisis porque significa invertir tus ganancias en un negocio nuevo.
- Los **DIFERENTES PRODUCTOS DE UNA EMPRESA COMPITAN ENTRE SÍ**; que no haya una buena diferenciación que permita orientarlos a diferentes públicos objetivos.





Aspectos a tener en cuenta antes de diversificar

¿Qué tan rentable es tu negocio?

¿Se utilizarán los mismos canales de distribución?

¿Se Tendrá el mismo cliente objetivo?

¿Se puede aprovechar el posicionamiento actual de la marca?

¿El equipo de trabajo puede apoyar el nuevo emprendimiento?



Intensificación

La empresa persigue estrategias de crecimiento intensivo con el objetivo de lograr un mayor crecimiento de los productos existentes y/o de los mercados existentes.



La clasificación básica de las estrategias de crecimiento intensivo:

- (a) Estrategia de penetración en el mercado
- (b) Estrategia de desarrollo del mercado
- (c) Estrategia de desarrollo de productos





ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO:

La empresa dirige sus recursos al **crecimiento rentable de un producto existente en los mercados actuales**. Es la forma más común de estrategia de crecimiento intensivo.

Las variantes de estas estrategias son:

- a) Aumentar las ventas a los clientes actuales habituando a los clientes existentes a usar más.
- (b) Atraer a los clientes de los productos de la competencia hacia los productos de la empresa manteniendo intactos a los clientes existentes.
- (c) Convertir a los no usuarios de un producto en usuarios del mismo, lo que supone una oportunidad potencial para aumentar las ventas.

Se puede aplicar:

- ✓ el aumento de la promoción de ventas y los gastos de publicidad,
- ✓ el nombramiento de personal de ventas cualificado,
- ✓ el apoyo adecuado al cliente y
- ✓ el servicio post-venta, etc.



ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO:

Esta estrategia consiste en introducir los productos o servicios actuales en nuevas zonas geográficas.

En la estrategia de desarrollo del mercado, una empresa busca aumentar las ventas llevando su producto a nuevos mercados.

El desarrollo del mercado puede lograrse de cualquiera de las siguientes maneras:

- a) Añadiendo nuevos canales de distribución para ampliar el alcance del producto a los consumidores.
- (b) Entrando en nuevos segmentos de mercado.
- (c) Entrando en nuevos mercados geográficos.



ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO:

Esta estrategia implica el crecimiento del mercado a través de la modificación sustancial de los productos existentes o la creación de productos nuevos pero relacionados que pueden ser comercializados a los clientes actuales a través de los canales establecidos.

Las variantes de esta estrategia son:

(a) Ampliar las ventas mediante el desarrollo de nuevos productos.

(b) Crear diferentes versiones de calidad del producto.

(c) Desarrollar modelos y tamaños adicionales del producto para adaptarse a las distintas preferencias de los clientes.

Una empresa puede aumentar su negocio actual mediante la mejora del producto o la introducción de productos con nuevas características.

- **BMW**: está desarrollando una gama de coches eléctricos con una nueva tecnología y vendiéndolo a su mercado de clientes actual.



- **IKEA**: ofrece una serie de servicios adicionales como el delivery o el alquiler de un transporte que aportan un valor añadido a sus clientes.



Estrategias Competitivas





POSICIÓN DE MERCADO: LÍDER, RETADOR, SEGUIDORES Y ESPECIALISTAS

“Posición de mercado” es el lugar que un producto ocupa en el “mercado” respecto a los competidores de su **categoría**, en función de la cuota de mercado que tiene.

La “**posición de mercado**” se determina en función de datos cuantificables, auditables y objetivos (facturación, ventas, o, si trata de una web, número de visitas o páginas vistas, por ejemplo), frente al resto de empresas, marcas o productos de la misma categoría, en un espacio geográfico concreto, y durante un período de tiempo determinado.

Posición de mercado es diferente a posicionamiento



POSICIÓN DE MERCADO: LÍDER, RETADOR, SEGUIDORES Y ESPECIALISTAS

El concepto de “posicionamiento”, sin embargo, es muy diferente. No obedece a datos objetivos y medibles, sino a impresiones subjetivas. El Posicionamiento es el lugar que un producto o marca ocupa en la mente de un consumidor, en relación a otros de la misma categoría.



Y el lugar que un producto o marca ocupa en la mente de un consumidor es muy subjetivo: obedece a múltiples causas (la publicidad y el marketing influyen, pero también las circunstancias y experiencias personales del consumidor), y suele diferir de una persona a otra.

Por ejemplo, si preguntamos a un conjunto de ciudadanos cuáles son las mejores marcas de moto en la categoría scooters es probable que mencionen Honda, Yamaha o Suzuki. Son las tres marcas con mejor posicionamiento entre los consumidores. En cambio, si miramos el ranking de las scooters más vendidas en España veremos que las más vendidas fueron modelos de las marcas Kymko o Sym que, por lo tanto son las que tiene mejor “posición de mercado”.



Así, en función del volumen de facturación de un mercado, calificaremos a las empresas como:

- líder,
- retadora y
- seguidoras, o especialistas en nicho.

Las figuras de líder, retador y seguidores no son fijas y estáticas: varían según el mercado que se analice desde un punto de vista territorial, y según el período de tiempo analizado.





LÍDER

Es la manera como denominamos a la empresa, marca o producto que tiene, objetivamente, una mayor cuota de mercado en su categoría. La que lidera las ventas o los objetivos.



RETADOR

Es la manera como denominamos a la empresa, marca o producto que está en segunda posición en cuanto a cuota de mercado, y que está en disposición, a corto o medio plazo, de disputar la primera posición al líder, de retarlo. Puede que, en un determinado mercado, haya más de un retador.

El **retador** tendrá un **doble objetivo**: por un lado tratar de **acercarse al líder** para ocupar su lugar, y por otro, **mantener alejados a los seguidores**, para que ninguno de ellos pueda disputarle la posición de retador.



SEGUIDORES

Son las empresas, marcas o productos que ni ocupan la primera posición en un mercado, ni están en disposición de disputarla. Forman la gran masa de marcas de una determinada categoría.

Siguiendo el ejemplo del mercado de marcas de equipamiento deportivo, podríamos decir que serían, Nike y Adidas aparte, el resto de marcas: desde Reebok a New Balance pasando por Arena, Speedo, Kappa, Converse o Under Armour.

El objetivo de estas empresas (sin renunciar al objetivo último de acercarse al retador) debe ser diferenciarse del resto de marcas con propuestas de marketing (tanto de producto como de precio, distribución y comunicación) que la singularicen para no ser eclipsada entre la gran masa de marcas.

La mejor opción para diferenciarse, sin embargo, es especializarse en un nicho de mercado con posibilidades, en la que la empresa pueda desarrollarse hasta llegar incluso a convertirse en líder.



ESPECIALISTAS EN NICHOS


Es la empresa que, siendo seguidora en un mercado, opta por diferenciarse del resto por la vía de especializarse en un submercado, o "nicho de mercado", con posibilidades, en el que puede llegar a copar una gran cuota de mercado.

Siguiendo el ejemplo del mercado de marcas de equipamiento deportivo, sería el caso de marcas como Arena o Speedo, marcas especializadas en el submercado o nicho de la natación, hasta el punto de ser líderes y retadoras respectivamente en este mercado. Así, pese a que Arena también fabrica prendas para la práctica de otros deportes, en el gran mercado del deporte no pasa de ser un "seguidor", mientras que en el submercado o nicho de la natación, es líder, superando ampliamente a marcas como Nike o Adidas, que en este submercado no son más que seguidoras.

Estrategias de Innovación



CONCEPTO DE INNOVACIÓN



La innovación es un proceso en el cual se modifica o se crea un producto o servicio -incluyendo novedades- y con esto su introducción al mercado.

La innovación es un cambio en la mentalidad en donde se persigue la idea de mejorar: ¿cómo hacer cada vez mejor las cosas? ¿cómo me diferencio del resto? ¿cómo obtener una ventaja competitiva en mi empresa?

Estrategias de Innovación:


- Pionero
- Seguidores cercanos
- Seguidores Tardíos

Orden de entrada en un mercado

(Shepherd y Shanley, 1998)



La primera empresa en introducir una nueva categoría de producto en el mercado
(Tellis y Golder, 1996)



Un seguidor rápido aprovecha la nueva tecnología o un nuevo mercado creado por una empresa pionera (estrategia de pionero en el mercado). A veces, un seguidor rápido puede obtener más valor de la nueva tecnología o un nuevo mercado que la empresa pionera.

Litton fue el primero en comercializar el microondas como un sustituto de la cocina tradicional y fue un fracaso. Los fabricantes japoneses y coreanos de microondas se beneficiaron de la falla de Litton al reposicionar el microondas como un método secundario de cocción.

PRODUCTO	PIONERO	SEGUIDOR	GANADOR
Avión a reacción	De Havilland (Comet)	Boeing (707)	Seguidor
Cristal líquido	Pilkington	Corning	Pionero
Escaner de rayos X	EMI	General Electric	Seguidor
Ordenador personal	Xerox	IBM	Seguidor
Video	Ampex/Sony	Matsushita	Seguidor
Refresco de cola dietético	R.C. Cola	Coca Cola	Seguidor
Cámaras instantáneas	Polaroid	Kodak	Pionero
Calculadora de bolsillo	Bowmar	Texas Instruments	Seguidor
Microondas	Raytheon	Samsung	Seguidor
Fotocopiadora	Xerox	Canon	Dudoso
Cable de fibra óptica	Corning	many companies	Pionero
Video juegos	Atari	Nintendo/Sega/Sony	Seguidores
Pañales desechables	Proctor & Gamble	Kimberly-Clark	Pionero
Navegador Web	Netscape	Microsoft	Seguidor
PDA	Psion, Apple	Palm	Seguidor
Reproductor MP3	Diamond Multimedia	Sony (&others)	Seguidores

Para terminar

Para concluir escucharemos la entrevista a Michel Porter



Bibliografía

<https://bienpensado.com/integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>

<https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>

<https://blog.hubspot.es/sales/estrategias-diversificacion>

https://leyderecho.org/estrategias-de-crecimiento-empresarial/#1_Estrategias_de_crecimiento_intensivo

<https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva>

<https://cuadernodemarketing.com/no-confundas-posicionamiento-y-posicion-de-mercado/>

<https://guiadelempresario.com/administracion/innovacion/>

<https://www.cronista.com/pymes/Como-ser-un-pionero-del-mercado-20150219-0025.html>

Bibliografía

<https://cuadernodemarketing.com/posicion-de-mercado-lideres-retadores-seguidores-y-especialistas/>

<https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>

<https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-planeacion-estrategica-ejemplos#ejemplos-modelos>

<https://blog.formaciongerencial.com/estrategias-empresariales-de-marketing/>

<https://www.thepowermba.com/es/blog/principales-estrategias-de-crecimiento-corporativo>

<https://www.thepowermba.com/es/blog/principales-estrategias-de-crecimiento-corporativo>

Concepto de Estrategia



La **estrategia** es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta.

. Una estrategia se compone de una serie de **acciones planificadas** que ayudan a **tomar decisiones** y a **conseguir los mejores resultados** posibles

La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de **tácticas** que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.





El incierto entorno en el que operan las empresas y la falta o el deseo mismo de control que experimentan y que conforme crecen se hace más fuerte y necesario, tarde o temprano hace que pongan en marcha estrategias que les permitan

hacer frente a estas necesidades, más cuando la dependencia de terceros e intermediarios es muy fuerte a lo largo de la cadena de suministros o cuando la competencia representa serias amenazas.

Bien sea para reducir los riesgos normales asociados a la operación del negocio, asegurar una posición competitiva o tener una posición más dominante en el mercado, usualmente son dos las alternativas con que cuentan las organizaciones en un mundo corporativo que cada vez se torna más agresivo y en el que estas buscan "asegurar" su supervivencia.



Gerencia y Estrategia






No hay acción empresarial sin actores y el gerente general es responsable de los ejes estratégicos de la empresa, es decir de la definición de los objetivos y de los medios para alcanzarlos.

Es decir que coordina y controla el desarrollo de las operaciones según lo especificado en el Planeamiento, revisa la estrategia y la estructura de la empresa en respuesta a imprevistos que pueden ser externos a la empresa (ej. Crisis energética) o internos (ej. Avería de una máquina). El campo de acción es:





En el centro del gráfico están las personas, cuya actividad esta organizada según una estructura que determina las reglas de juego, es decir los límites, las responsabilidades y la autoridad de cada uno.

El Gerente dirige a las personas y a la estructura de la empresa.

Personas y Estructura constituyen el medio ambiente interno de la empresa que tiene un comportamiento propio denominado comportamiento organizacional e interactúa con el medio ambiente externo.



Estratega



Decisiones Estratégicas





Decisiones Estratégicas

Se trata de una actividad que se refiere al futuro de la empresa, donde se definen los objetivos de medio y largo plazo de la organización.

Son decisiones que afectan al conjunto de la empresa y normalmente implican compromisos de asignación de recursos.

La complejidad que se le presenta a los directivos es que han de tomar estas decisiones con una información limitada ya que las decisiones estratégicas tienen un alto nivel de incertidumbre.


La dificultad está dada porque la actividad cotidiana de un directivo es dar respuesta a problemas de gestión que normalmente se refieren a actividades rutinarias de la empresa y que tienen que ver con operaciones específicas, de un área o departamento. Son las decisiones operativas, del día a día de la empresa donde hay que tomar decisiones rápidas y no siempre significan grandes compromisos de recursos





Decisiones Estratégicas

DECISIONES ESTRATÉGICAS	DECISIONES OPERATIVAS
MIRAN AL LARGO PLAZO	MIRAN AL CORTO PLAZO
ALCANCE GLOBAL DE LA EMPRESA	ALCANCE LIMITADO
ORIENTADAS AL ENTORNO	ORIENTADAS A LA EMPRESA
CAMBIOS SIGNIFICATIVOS	CAMBIOS A PEQUEÑA ESCALA
ACTIVIDAD COMPLEJA	ACTIVIDAD RUTINARIA

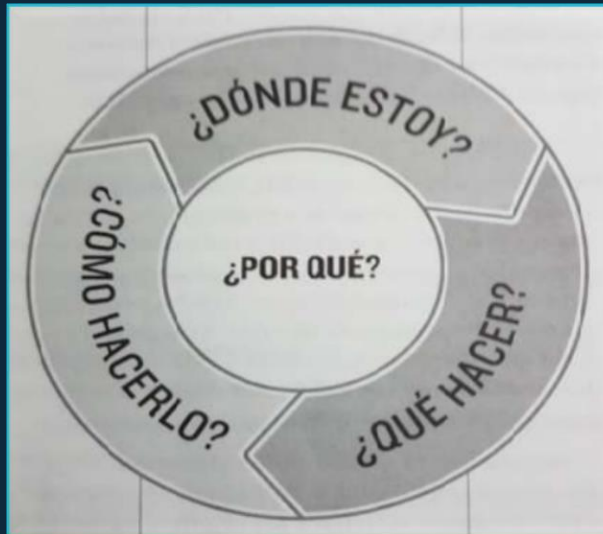


Análisis Estratégico



UN PROCESO EN CÍRCULO:

¿Dónde?, ¿Qué?, y ¿Cómo?, son las tres preguntas clave para la estrategia de una empresa o una organización.



Análisis Estratégico

Para dar respuesta a estos interrogantes se propone un proceso en tres etapas: análisis, decisión e implementación.

La misión, visión y valores de la organización se encuentran en el centro, constituyendo el núcleo del modelo, para intentar responder al porqué de su existencia.



Análisis Estratégico

Es el proceso que lleva consigo el estudio, tanto a nivel interno como externo, de una empresa.

En el análisis estratégico, el directivo trata de comprender la posición actual y futura de la organización.

En la **TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS**, el directivo ha de analizar las opciones estratégicas, evaluarlas y seleccionar una de ellas.

En la **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**, el directivo ha de poner en práctica la decisión y gestionar el cambio. Estas tres etapas están interrelacionadas y forman un continuo estratégico.