

INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (I)

Economía Ganadera: Análisis Estratégico



RESUMEN

■ PARTE I.- INTRODUCCION

- ▶ 1.- INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

■ PARTE II.- ANÁLISIS ESTRATEGICO

- ▶ 2.- MISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
- ▶ 3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL
- ▶ 4.- ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: Modelo 5 Fuerzas Competitivas de Porter
- ▶ 5.- ANÁLISIS INTERNO: Recursos y capacidades; Cadena de Valor Añadido; Funcional; Análisis de la Cartera de Productos; Análisis del Perfil Estratégico
- ▶ 6.- LA MATRIZ DAFO

■ PARTE III.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- ▶ 7.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
- ▶ 8.- OPCIONES ESTRATÉGICAS: LAS DIRECCIONES DEL DESARROLLO
- ▶ 9.- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
- ▶ 10.- LOS MÉTODOS DE DESARROLLO
- ▶ 11.- EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

■ PARTE IV.- IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

- ▶ 12.- IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS
- ▶ 13.- CONTROL DE ESTRATEGIAS

1. INTRODUCCIÓN

- En su acepción más genérica ESTRATEGIA implica planificar cómo una organización o un individuo alcanzarán sus objetivos
 - ▶ Se trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de la empresa
- El análisis estratégico **NO** aporta soluciones a los problemas planteados tan solo ayuda a comprenderlos
 - ▶ Las decisiones estratégicas que afronta la empresa (igual que los individuos) son demasiado complejas para poder programarlas
 - ▶ Se debe incluir reflexión, intuición, creatividad, experiencia...

■ Estrategia:

Puede entenderse como el modo en el que la empresa despliega sus recursos y capacidades en el entorno con el fin de alcanzar sus objetivos

1. INTRODUCCIÓN

La estrategia es una relación **permanente** entre la empresa y el entorno

La estrategia es una respuesta a las **expectativas** del empresario (misión-visión y objetivos a LP)

ESTRATEGIA

Es una respuesta de la empresa a su entorno en el tiempo
Es un programa general de una empresa para definir y alcanzar sus objetivos

El concepto estrategia se apoya en cuatro ideas básicas:

La estrategia es un **sistema de soluciones** para mejorar competitividad (combina los efectos de AyO con FyD)

La estrategia es un **modelo de decisión** (objetivos a CP y medios para cumplir los de LP)

1. INTRODUCCIÓN

- La Dirección Estratégica es una parte de la dirección empresarial
Su objetivo primordial es formular una estrategia y ponerla en práctica

- Se caracteriza por:

- ▶ *la incertidumbre*

- del entorno, el comportamiento de competidores y las preferencias de clientes

- ▶ *la complejidad*

- de distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse con empresa

- ▶ *los conflictos organizativos*

- entre los que toman decisiones y los afectados por ellas

- Todas las empresas tienen una estrategia (aunque permanezca implícita)
El esfuerzo por explicitarla, analizarla, y racionalizarla puede ser muy valioso para mejorar la posición competitiva de la empresa y resultados

- El esquema lógico para poder hacerlo es la aportación principal de la Dirección Estratégica de la Empresa

1. INTRODUCCIÓN

- Elementos de la estrategia de éxito :



1. INTRODUCCIÓN

■ VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA ACTITUD ESTRATÉGICA

■ **VENTAJAS:**

- ▶ Unifica la orientación de la empresa mediante la planificación
- ▶ Reflexión y disciplina de pensamiento a largo plazo
- ▶ Obliga a los directivos a negociar y centrarse en problemas de fondo (aparcar tácticos)

■ **LIMITACIONES:**

- ▶ Riesgo de una excesiva burocratización
- ▶ Dificultad de respuesta ante situaciones inesperadas (entorno cambiante o comportamiento de competidores que pueden alterar el escenario previsto)
- ▶ Separar planificadores y ejecutores de la estrategia puede provocar alejamiento de la realidad o no asunción de propuestas

1. INTRODUCCIÓN

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

```
graph TD; A([PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA]) --> B[Procedimiento para alcanzar unos determinados objetivos (LP)]; A --> C[Propia situación de partida de la empresa]; A --> D[Considera elementos ajenos a la organización (entorno)]; A --> E[Valora la cantidad y calidad de los instrumentos disponibles (recursos)];
```

Procedimiento para alcanzar unos determinados objetivos (LP)

Propia situación de partida de la empresa

Considera elementos ajenos a la organización (entorno)

Valora la cantidad y calidad de los instrumentos disponibles (recursos)

- Requiere objetivos intermedios que se integran en el proceso
- Mínimos medios posibles para maximizar el logro de objetivos

1. INTRODUCCIÓN. PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada bloque
- Es necesaria una constante realimentación de información



PARTE II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Esta fase es el punto de arranque y condiciona todo el proceso restante



2. MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- El punto de partida de la estrategia se relaciona con la idea de por qué existe la empresa: la **MISIÓN** de la organización
 - ▶ Propósito esencial, la razón de ser más importante de una empresa
- La Misión se concreta y se desarrolla en los contenidos de los planes
- Algunas compañías diferencian entre **MISION** y **VISIÓN**
 - ▶ Una declaración de MISIÓN es más una declaración de propósito corporativo, y a menudo, define el área de actividad en que se compete
 - ▶ Una declaración de VISIÓN articula lo que la empresa desea llegar a ser o adónde se dirige
Es clara, convincente, sirve para unificar esfuerzos y actúa de catalizador del espíritu del equipo

2. MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Los **OBJETIVOS** son un compromiso de la organización para producir resultados específicos en un tiempo determinado
 - ▶ Se jerarquizan (constituyen una pirámide de amplio horizonte temporal)
 - ▶ se cuantifican (se formulan cifras-objetivo) y
 - ▶ se les asigna un tiempo límite para su realización (cuándo)

- Los objetivos a CORTO PLAZO
 - ▶ describen las mejoras y los resultados inmediatos deseados

- Los objetivos expresados a LARGO PLAZO
 - ▶ consideran lo que puede hacerse en el presente para incrementar con el tiempo la fortaleza y la mejora de los resultados

- Se establecen dos tipos de resultados
 - ▶ **objetivos financieros** : afianzan la supervivencia o credibilidad
 - ▶ **objetivos estratégicos**: dependen de los resultados obtenidos conservan y mejoran la posición en el mercado a LP de la organización

2. MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- En la consecución de los objetivos los **VALORES** son fundamentales:
 - ▶ Los VALORES organizativos forman parte de la esencia de la empresa, del sentido de quién es, qué representa, qué quiere conseguir y cómo hacerlo
 - ▶ Estos valores condicionan y trascienden la exigencia de rentabilidad
 - Valores como: Dar oportunidades para el desarrollo y realización personal de los empleados, perseguir un producto de calidad, crear un entorno de trabajo seguro, trabajar para la mejora del medio ambiente...
- Los valores de una empresa ayudan a construir las relaciones con otras empresas, pueden aumentar el compromiso y la lealtad de los empleados y pueden ofrecer bases para la diferenciación
- En un entorno inestable donde las decisiones se toman de forma flexible, los valores adquieren mayor importancia; es la idea de negocio la que controla y no la autoridad de algunos directivos

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

■ ENTORNO:

- ▶ todo aquello que está fuera de los límites de la empresa
- ▶ cada vez es más dinámico y cambiante,
- ▶ genera incertidumbre creciente que obliga a adaptarse para sobrevivir

■ La capacidad de las empresas para adaptarse a su entorno, e introducir en él modificaciones que le favorezcan, determina su supervivencia y las posibilidades de desarrollo futuro

■ La interacción se produce en una doble dirección:

ENTORNO ⇒ EMPRESA

y

EMPRESA ⇒ ENTORNO

■ El entorno LIMITA las posibilidades de la actividad empresarial y a la vez es fuente de OPORTUNIDADES

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

■ ENTORNO GENÉRICO O GENERAL :

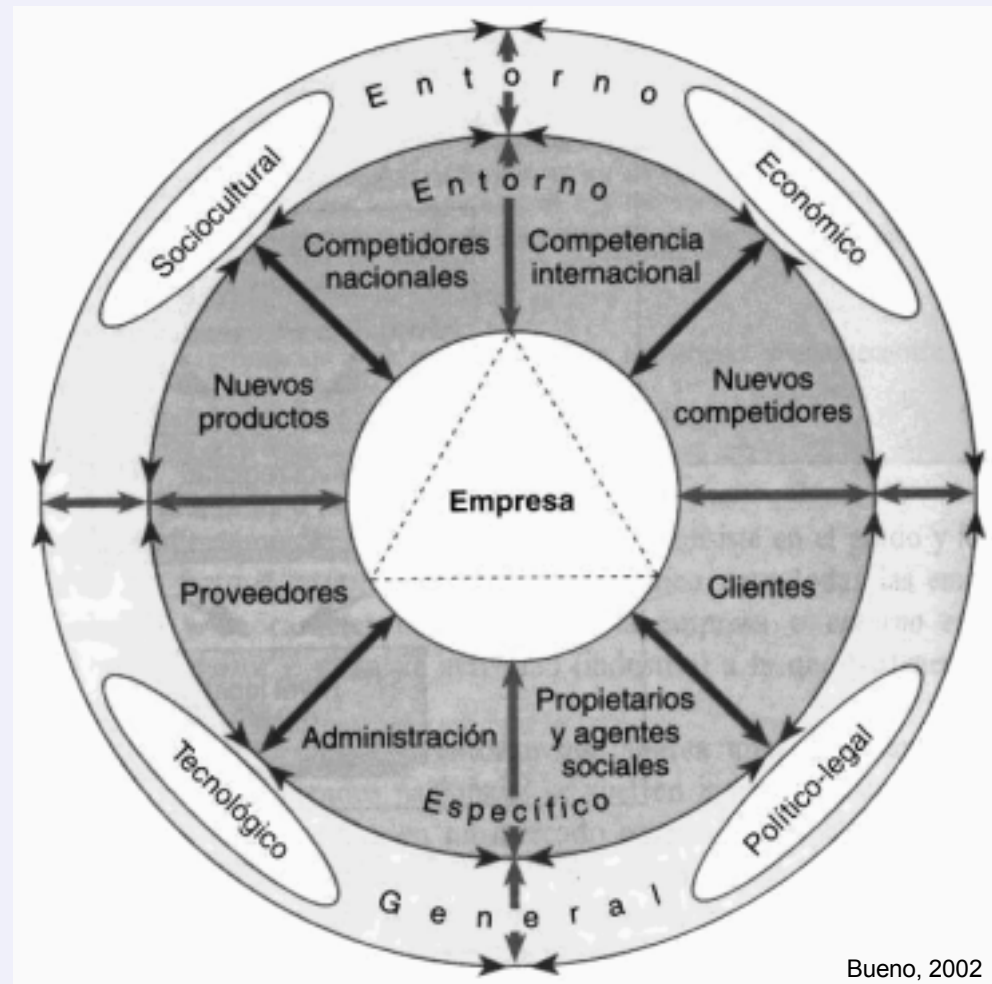
afecta a la totalidad de las empresas de una sociedad

Análisis PEST

- ▶ Factores Político-legales
- ▶ Factores Económicos
- ▶ Factores Socioculturales
- ▶ Factores Tecnológicos

■ ENTORNO ESPECÍFICO :

afecta a cada empresa en particular (sector económico)



Bueno, 2002

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

- **Factores político-legales**

- Papel desempeñado por el poder legislativo y el ejecutivo

- ▶ relaciones de la empresa con otras empresas, con los trabajadores y con la propia Administración,
- ▶ su situación legal: Derecho mercantil, laboral, administrativo y civil

- Regulaciones gubernamentales fijación de precios, niveles de competencia, nivel de contaminación ambiental, medidas de fomento de la inversión...

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

■ Factores económicos

■ Temporales:

- ▶ fase del ciclo de la economía (recesión, estancamiento, expansión), evolución de los precios, política económica del gobierno...

■ Permanentes:

- ▶ sistema de asignación de recursos (economía de mercado o centralizada);
- ▶ grado de competencia existente; disponibilidad de recursos; nivel de industrialización y desarrollo económico del país...

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

■ Factores de tipo sociocultural

- Factores que van a influir en el nivel, estructura y tipos de consumo, así como en el nivel de cualificación de mano de obra
- Pautas culturales y sistema de valores de la sociedad que incidirán en las actitudes ante el consumo, calidad de vida, ahorro...; nivel educativo de la población; la distribución de la renta; estructura de las clases sociales; volumen de población y su estructura por edad, sexo, raza y religión...

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

■ Factores tecnológicos

- Afectan a los productos y a los procesos que permiten obtenerlos
- La aparición de productos tecnológicamente avanzados conduce a la renovación de los productos que actualmente fabrica, o al abandono (sustituyéndolos por otros más competitivos)
- El empleo por los competidores de procesos productivos innovadores (permiten obtener productos con un menor coste unitario) obliga a las empresas que no los incorporan a modificar los procesos que utilizan para hacerlos más eficientes, o a su reemplazo por los nuevos procesos

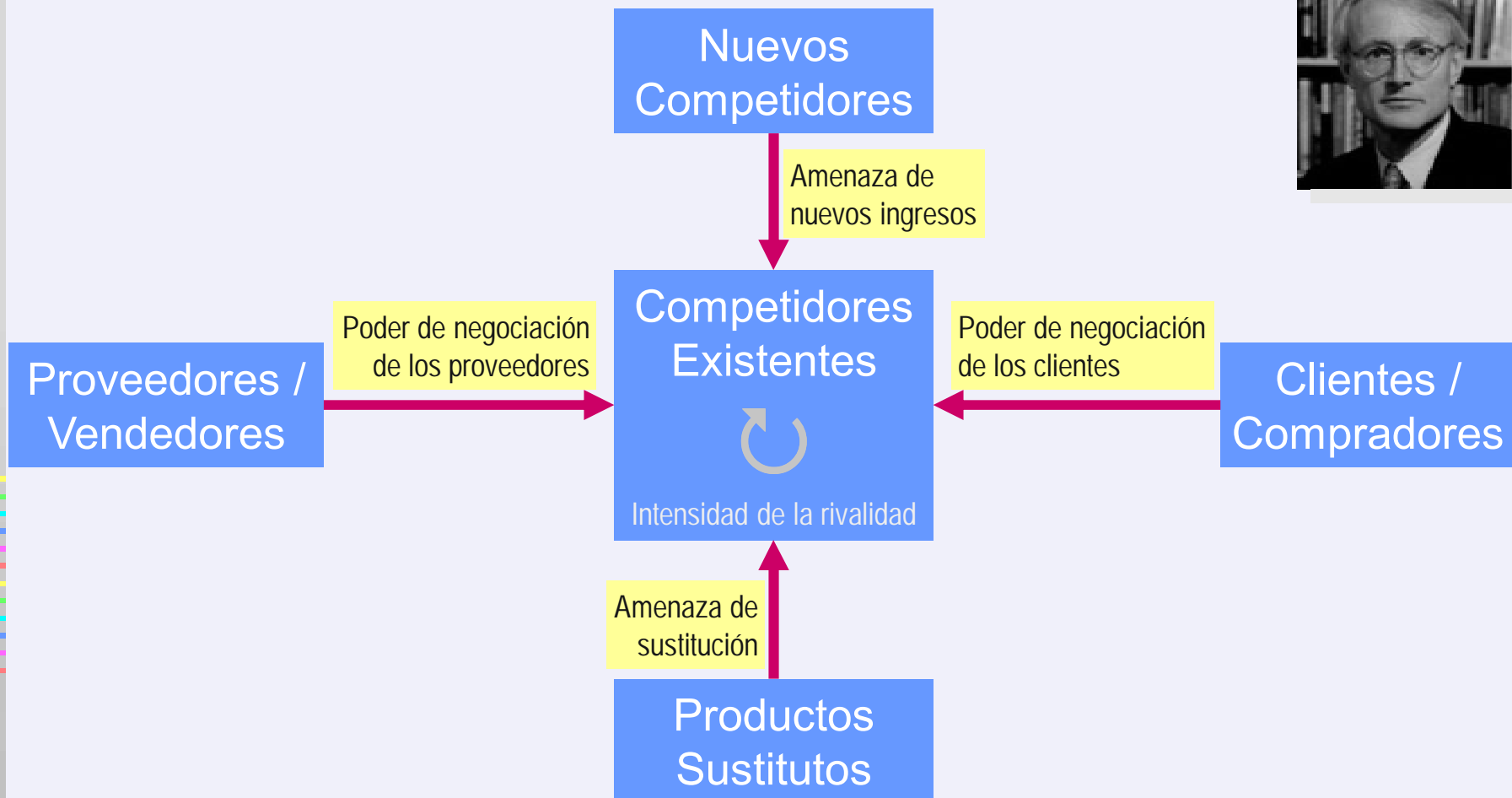
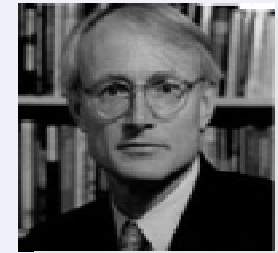
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

- El conocimiento del entorno específico es fundamental para valorar las oportunidades y amenazas, condicionará la selección de estrategias y su posterior aplicación

- Elementos estructurales del entorno específico o sectorial:
 - ▶ Las ***dimensiones o fuerzas competitivas***,
 - ▶ El ***grado de concentración del sector***
 - ▶ El ***tamaño e importancia relativa del sector*** en la economía nacional
 - ▶ El ***grado de madurez del sector***

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

- **ENTORNO ESPECÍFICO:** afecta a cada empresa en particular (sector económico)
- **MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS** (M. Porter)



4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector industrial

F
A
C
T
O
R
E
S

■ La existencia de barreras de entrada

- ▶ Las economías de escala
- ▶ Otras desventajas en costes
- ▶ La diferenciación del producto
- ▶ Los requisitos de capital
- ▶ Los costes de cambio
- ▶ El acceso a canales de distribución
- ▶ La política gubernamental

■ Los estímulos a la entrada

- ▶ La rentabilidad vigente en el sector
- ▶ Altas tasas de crecimiento en el sector

■ La reacción de las empresas ya instaladas

- ▶ La disponibilidad de recursos ociosos
- ▶ La capacidad de endeudamiento y la capacidad productiva
- ▶ El grado de compromiso de la empresa en el sector
- ▶ La tasa de crecimiento del sector

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector industrial

F
A
C
T
O
R
E
S

■ La existencia de barreras de entrada

- ▶ Las economías de escala
- ▶ Otras desventajas en costes
- ▶ La diferenciación del producto
- ▶ Los requisitos de capital
- ▶ Los costes de cambio
- ▶ El acceso a canales de distribución
- ▶ La política gubernamental

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector industrial

F
A
C
T
O
R
E
S

■ La existencia de barreras de entrada

■ Los estímulos a la entrada

- ▶ La rentabilidad vigente en el sector
- ▶ Altas tasas de crecimiento en el sector

■ La reacción de las empresas ya instaladas

- ▶ La disponibilidad de recursos ociosos
- ▶ La capacidad de endeudamiento y la capacidad productiva
- ▶ El grado de compromiso de la empresa en el sector
- ▶ La tasa de crecimiento del sector

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector industrial

F
A
C
T
O
R
E
S

■ La existencia de barreras de entrada

■ Los estímulos a la entrada

■ La reacción de las empresas ya instaladas

- ▶ La disponibilidad de recursos ociosos
- ▶ La capacidad de endeudamiento y la capacidad productiva
- ▶ El grado de compromiso de la empresa en el sector
- ▶ La tasa de crecimiento del sector

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

2.- La Intensidad de la Rivalidad de los Competidores Existentes

- La rivalidad se produce porque algún competidor cree poder mejorar su posición
Conduce a movimientos competitivos de una empresa y a la reacción de los competidores para contrarrestarlos

- ▶ Concentración de competidores
- ▶ Tasa de crecimiento de una industria o de un sector
- ▶ Estructura de Costes Fijos
- ▶ Falta de diferenciación
- ▶ Exceso de capacidad productiva
- ▶ Fuertes barreras de salida
- ▶ Rivalidad cambiante

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector industrial

2.- La intensidad de la rivalidad de los Competidores existentes

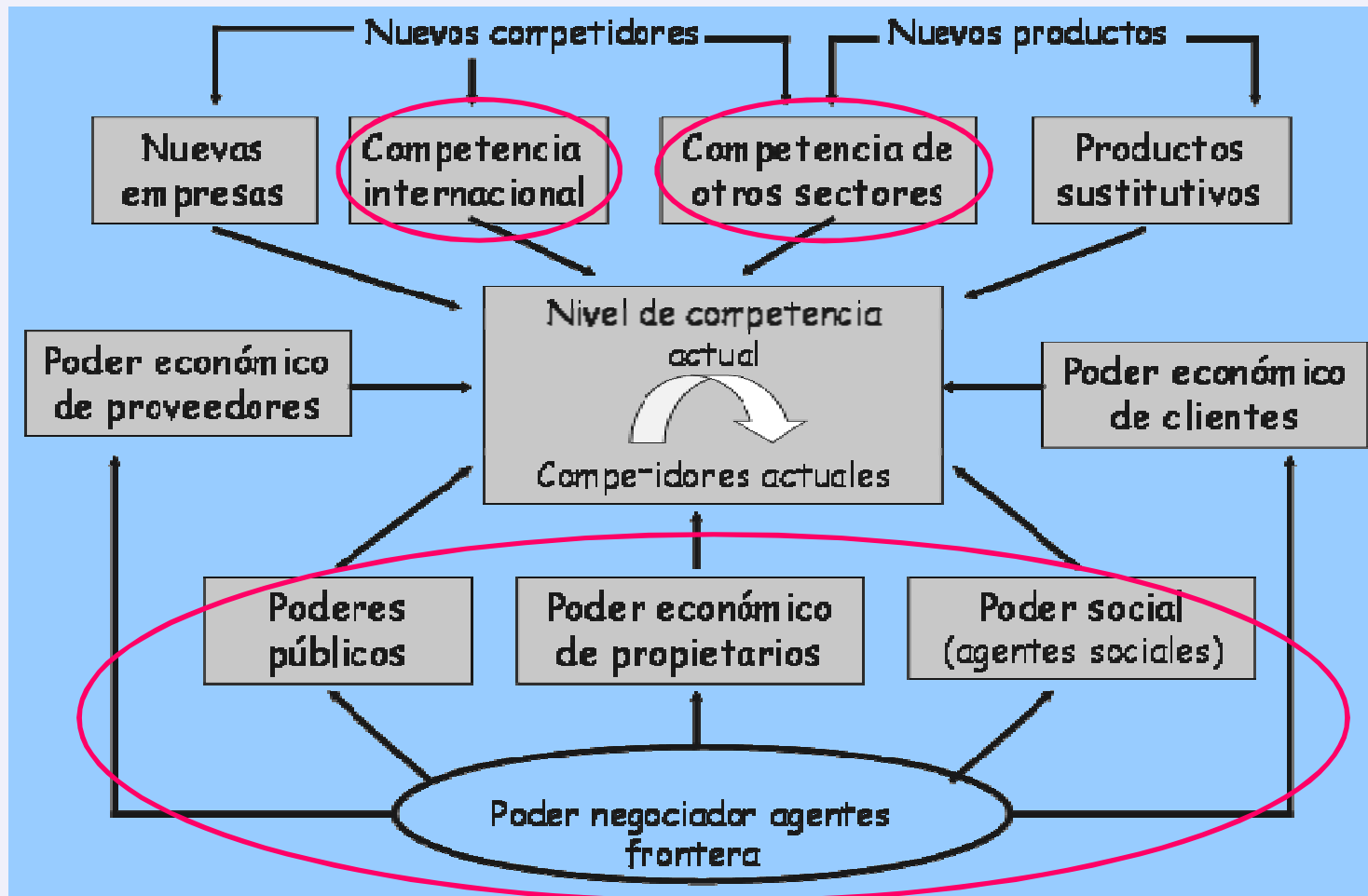
3.- Presión de productos sustitutos

4.- Poder negociador de los clientes (COMPRADORES)

5.- Poder de negociación de los proveedores (VENDEDORES)

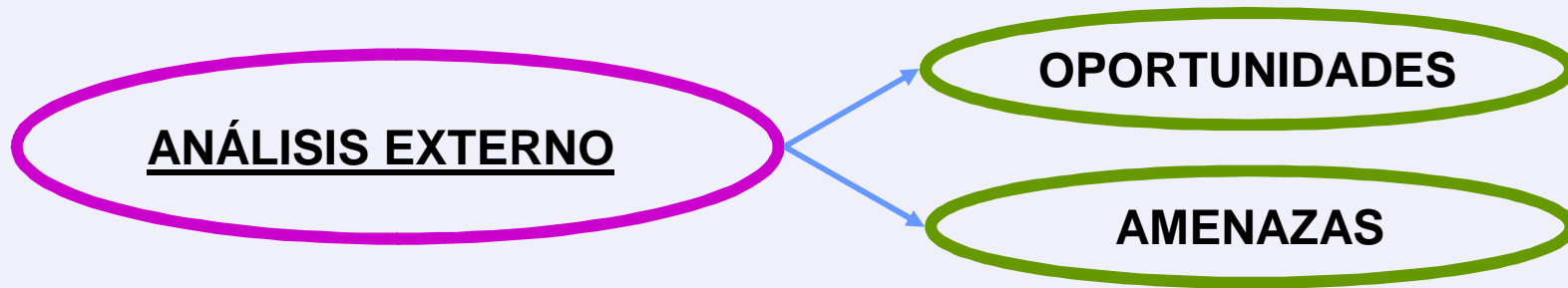
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

- Existen otros modelos que complementan o mejoran el enfoque de Porter
- Modelo de las diez fuerzas competitivas (Bueno Campos)



4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

■ Hasta ahora se ha analizado el entorno:



▶ **Análisis del entorno genérico:**
análisis PEST

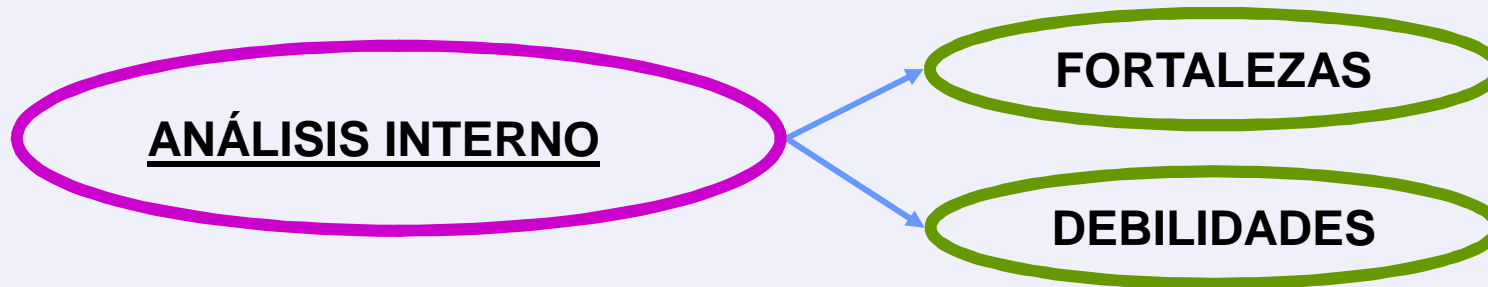
▶ **Análisis del entorno específico:**
modelo de las CINCO FUERZAS COMPETITIVAS de Porter:

- 1. La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector
- 2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
- 3. La presión de los productos sustitutos
- 4. El poder de negociación de los compradores
- 5. El poder de negociación de los proveedores

▶ (Existen otros modelos)

5. ANÁLISIS INTERNO

- A continuación se analizará el interior de la empresa :



- ▶ Determina las características de cada empresa

- ANÁLISIS INTERNO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES
- ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR AÑADIDO
- ANÁLISIS FUNCIONAL
- ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS
- ANÁLISIS DEL PERFIL ESTRATÉGICO

5. ANÁLISIS INTERNO

- El análisis interno, además de identificar las fortalezas y debilidades, trata de dar una visión de conjunto sobre los recursos, medios principales y habilidades para hacer frente al entorno

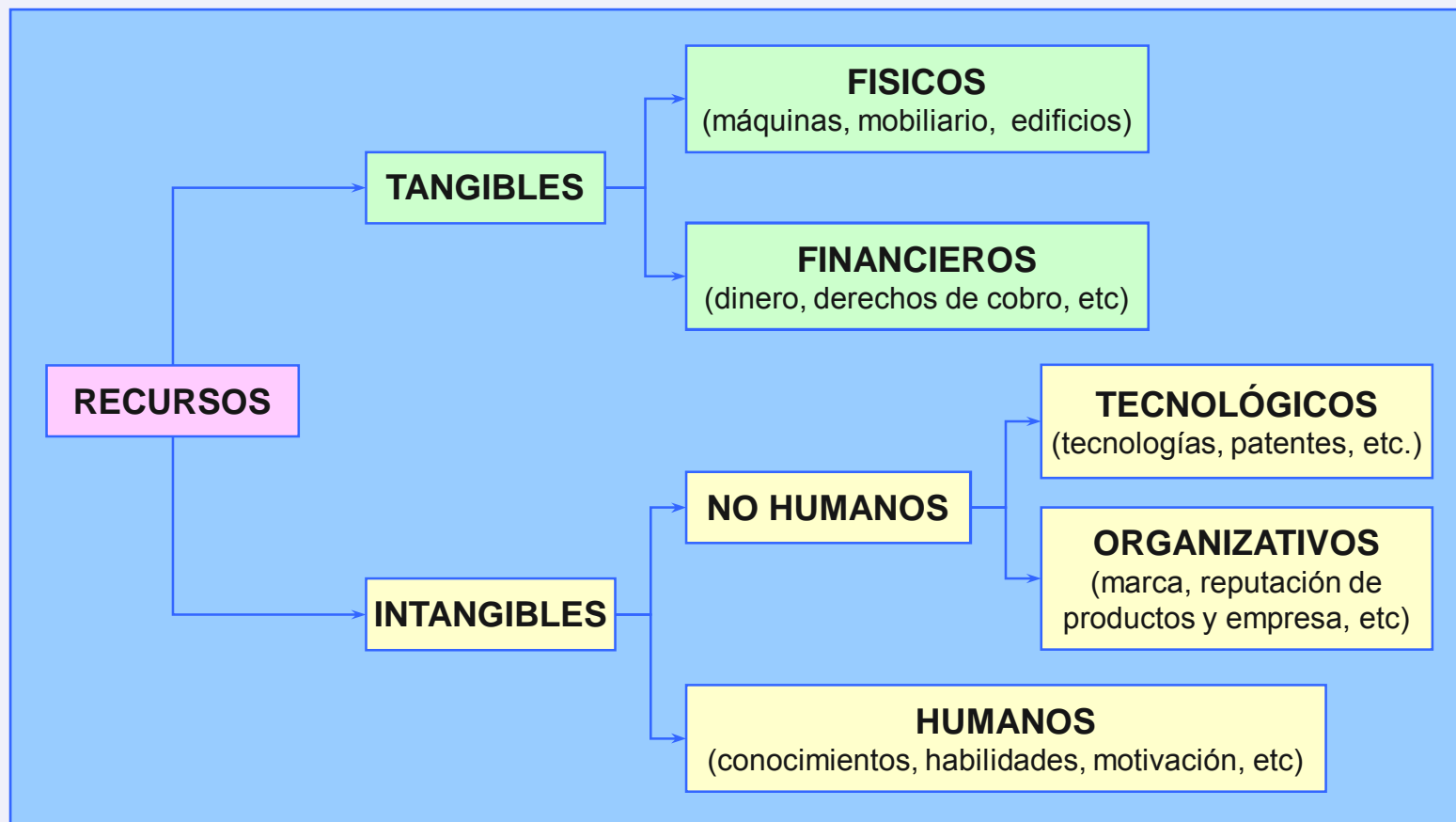
- El diagnóstico interno se descompone en los siguientes aspectos:
 - ▶ ***Inventario de medios materiales***
 - ▶ ***Estudio de la situación financiera***
 - ▶ ***Análisis de la oferta propia***
 - ▶ ***Estudio de los componentes organizativos***
 - ▶ ***Análisis del personal***

- No se trata de detectar qué es lo que se hace bien o mal, si no qué es lo que se hace mejor o peor que los competidores.

5. ANÁLISIS INTERNO: Recursos y Capacidades

■ Recursos:

conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo una estrategia competitiva



5. ANÁLISIS INTERNO: Recursos y Capacidades

■ **Capacidades:**

son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar adecuadamente una actividad combinando y coordinando los recursos individuales disponibles

Las capacidades suelen estar ligadas al capital humano (know how) son activos intangibles imprescindibles para la actividad empresarial

■ Clasificación de las capacidades:

▶ **Capacidades funcionales:**

destinadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos (fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad...)

▶ **Capacidades culturales:**

actitudes y valores de las personas (capacidad de gestionar cambios, de innovar, de trabajar en equipo...)

5. ANÁLISIS INTERNO: Recursos y Capacidades

- Características que dan valor a recursos y capacidades:
- **Escasez** : para que sea valioso no debe estar a disposición de todos los competidores
- **Relevancia** : factor clave para el éxito, gran utilidad para competir en el sector
- **Durabilidad** : mantenimiento en el tiempo de la ventaja competitiva
- **Transferibilidad** : posibilidad y velocidad de rivales para adquirir esos recursos y capac.
- **Imitabilidad** : barreras de imitación (patentes), permiten un tiempo de adelanto
- **Sustituibilidad** : recursos y capacidades alternativos con resultados similares
- **Complementariedad** : si recursos y capacidades no tienen valor por separado, deben unirse para desarrollar con éxito determinadas actividades productivas
- **Apropiabilidad**: si la empresa puede apropiarse de las rentas generadas por recursos;
en los tangibles si existe apropiabilidad;
en los intangibles, la propiedad puede estar en manos de terceros
(habilidades y cualificación de empleados, pueden perderse si abandonan la firma)

5. ANÁLISIS INTERNO: Recursos y Capacidades

■ MODELO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO BASADO EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

- ▶ Formular y elegir una estrategia acorde con los principales recursos y capacidades que posee la empresa
- ▶ Asegurarse de que los recursos y capacidades se emplean completamente y están siendo plenamente explotados.
Revisar alternativas para recursos y capacidades excedentarios

▶ Construir la base futura de recursos y capacidades

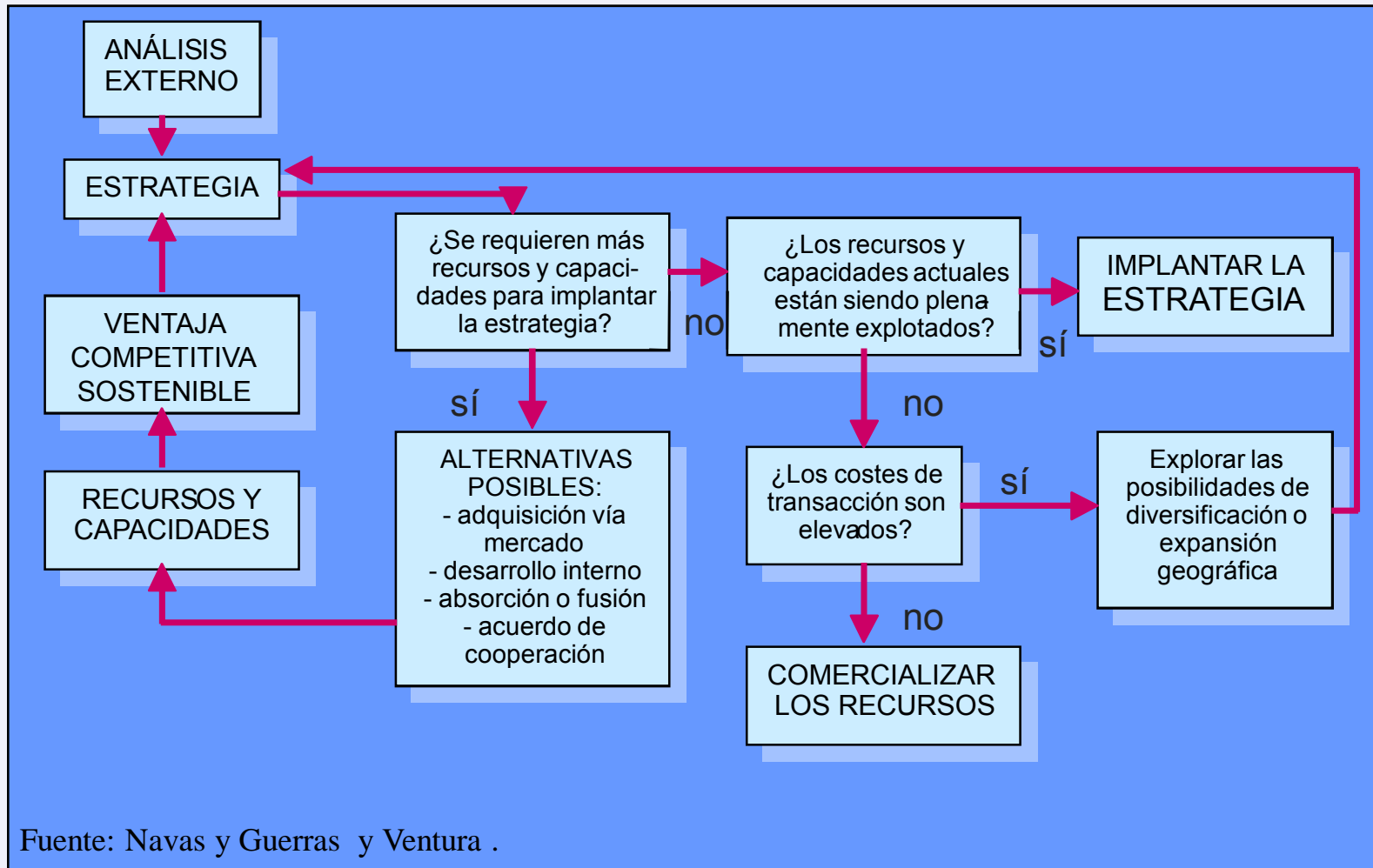
- cubriendo las características actuales,
- mejorando el valor de los existentes,
- invirtiendo en el desarrollo de nuevos recursos que mejoren la competitividad y permitan plantear nuevas estrategias

En el futuro el avance de los competidores requerirá nuevas ventajas competitivas para el éxito y la supervivencia de la empresa

- A partir del análisis externo, de la misión y del análisis de recursos y capacidades disponibles, la empresa debe decidir si es posible implantar la estrategia

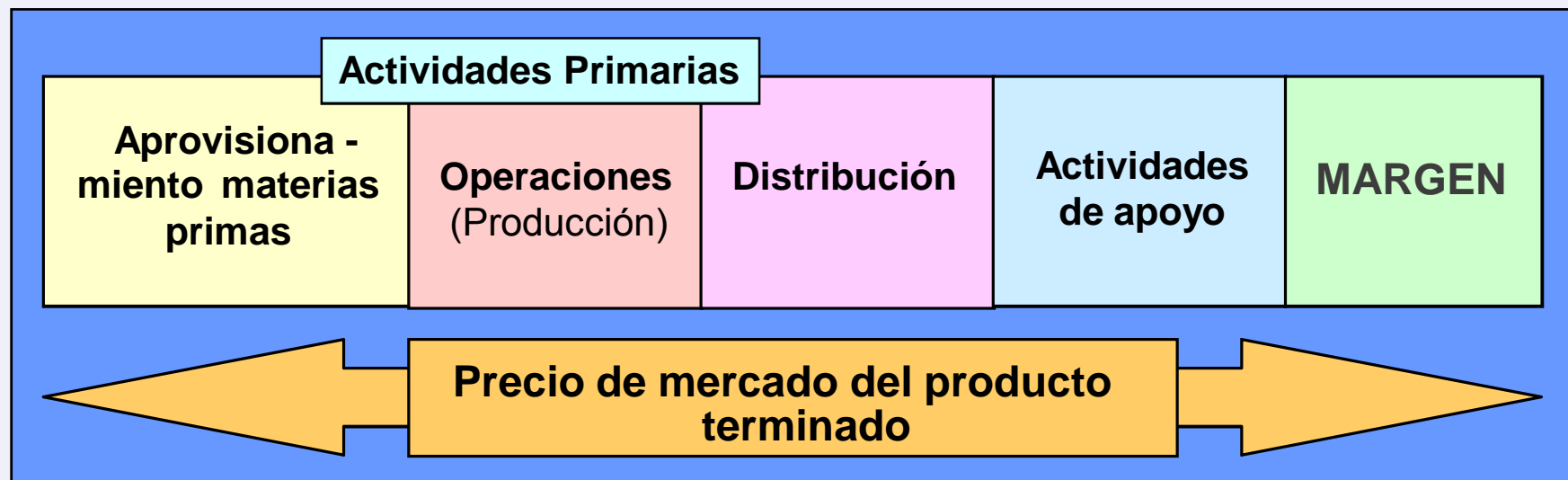
5. ANÁLISIS INTERNO: Recursos y Capacidades

■ MODELO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO BASADO EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES



5. ANÁLISIS INTERNO: Cadena de Valor Añadido

- Desagrega las operaciones de la empresa en las distintas actividades del negocio simplificando la realidad:
 - ▶ **actividades primarias:** desarrollar, elaborar y comercializar b/s
 - ▶ **actividades de apoyo:** infraestructura, administración
- La empresa añade valor a los inputs transformándolos en productos terminados, siendo vendidos a un precio superior al de compra (Transformación: puede ser más o menos compleja o un traslado de lugar)
- Permite identificar las actividades que son fuente de **ventaja competitiva**



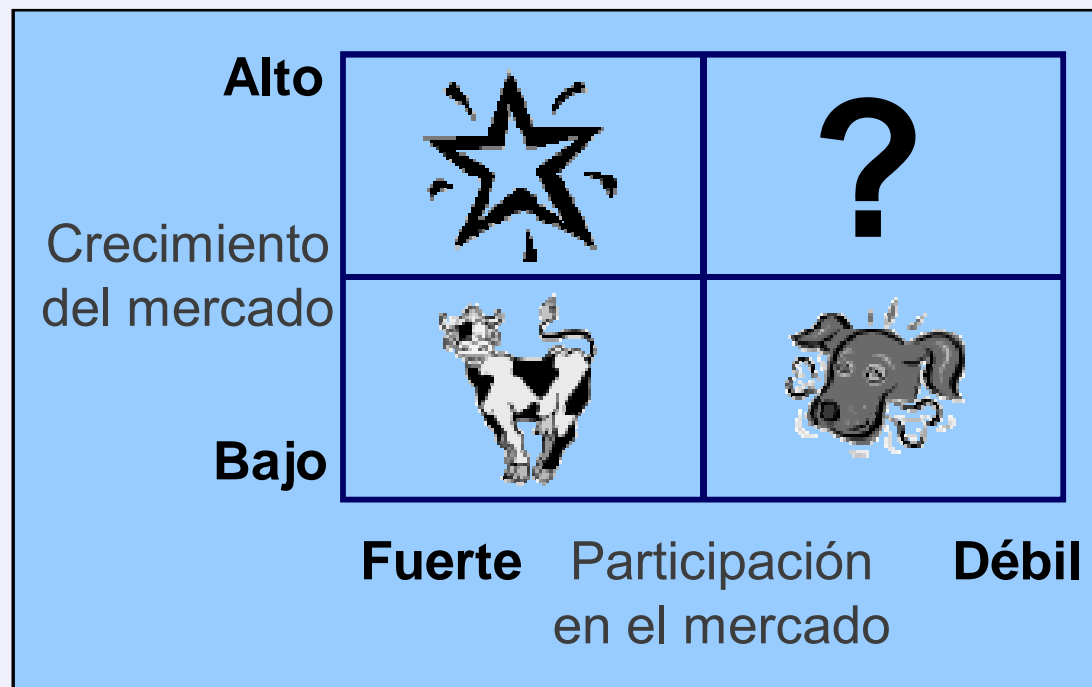
5. ANÁLISIS INTERNO: Análisis Funcional

- Variables clave del análisis funcional (según áreas funcionales):

ÁREA COMERCIAL	cuota de mercado, características del producto, imagen de marca, fuerza de ventas, red de distribución, publicidad y promoción
ÁREA DE PRODUCCIÓN	estructura de costes, control de calidad, características del proceso de producción, productividad, situación de los bienes equipo
ÁREA FINANCIERA	estructura financiera, coste de capital, rentabilidad de las inversiones, solvencia, costes financieros
ÁREA TECNOLÓGICA	tecnología disponible, esfuerzo en I+D, asimilación de la tecnología disponible
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	sistema de incentivos, clima social (conflictividad, absentismo), formación, nivel de participación
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	estilo de dirección, estructura organizativa, sistemas de planificación y control, sistemas de información y decisión, cultura empresarial

5. ANÁLISIS INTERNO: La Cartera de Productos

- Orienta la decisión estratégica mediante el análisis y la evaluación de los productos de la empresa.
- Se puede utilizar la matriz BCG (Boston Consulting Group)



6. LA MATRIZ DAFO

- La denominación de la matriz hace referencia al objeto de su estudio:
 - ▶ Debilidades de la empresa,
 - ▶ Amenazas del entorno,
 - ▶ Fortalezas internas de la empresa y
 - ▶ Oportunidades del entorno

- Constituye una valiosa metodología para formular la estrategia a nivel de negocio, siendo especialmente útil en el análisis estratégico

- La matriz *DAFO* puede definirse como «una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades [internas] de la organización»

6. LA MATRIZ DAFO

- Para integrar el análisis y la definición del problema estratégico:

Matriz DAFO

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO		FACTORES:	
				OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES:	FORTALEZAS	RETOS Y OBJETIVOS			
	DEBILIDADES				

6. LA MATRIZ DAFO

- La matriz DAFO para el análisis y formulación de estrategias

FACTORES INTERNOS \ FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DA MINI (D) - mini (A) Supervivencia	ESTRATEGIAS DO MINI (D) - maxi (O) Reorientación
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FA MAXI (F) - mini (A) Defensivas	ESTRATEGIAS FO MAXI (F) - maxi (O) Ofensivas

INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (I)

Economía Ganadera: Análisis Estratégico

