

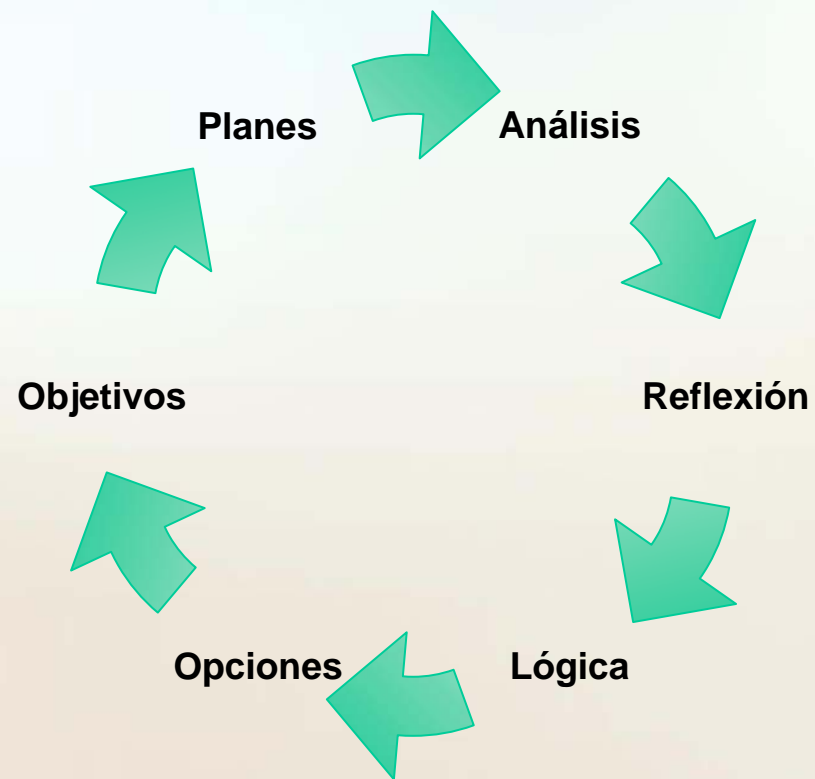
# Definiciones previas (1/6)

Estrategia aplicado al mundo de la gestión empresarial se asocia a:

- \*visión a medio y/o largo plazo( 3/5 años)
- \*cuestiones relevantes, esenciales, que trascienden de las operaciones cotidianas y afectan significativamente al desarrollo futuro de la empresa
- \*aspectos que son consustanciales al propio “propósito” o “esencia” de los objetivos empresariales
- \*cambios de rumbo o de dimensión significativos
- \*elementos que tienen que ver con la diferencia competitiva, con la manera específica de estar o ser de una empresa en su mercado o sector
- \*reglas de naturaleza estable y superior que permiten priorizar ante disyuntivas operativas

# Definiciones previas (2/6)

- Acepciones del Concepto Estrategia



# Definiciones previas (3/6)



# Definiciones previas (4/6)

- **Visión:** descripción “aspiracional” del objetivo esencial de la organización. Se usa también como factor de motivación e ilusión.
- **Misión:** expresión de objetivos razonablemente permanentes de una organización que definen de forma breve y resumida su razón de ser. No hay reglas fijas para su establecimiento, pero es habitual que incluya cuestiones como:
  - necesidades que se satisfacen
  - público/mercados que se pretende atender
  - compromisos con accionistas, empleados, entorno
  - vocación de crecimiento y/o desarrollo
  - criterios esenciales de gestión (calidad ,excelencia ,rapidez ,eficiencia)
- **Objetivos Estratégicos:** retos específicos en desarrollo de visión y misión a medio y largo plazo.

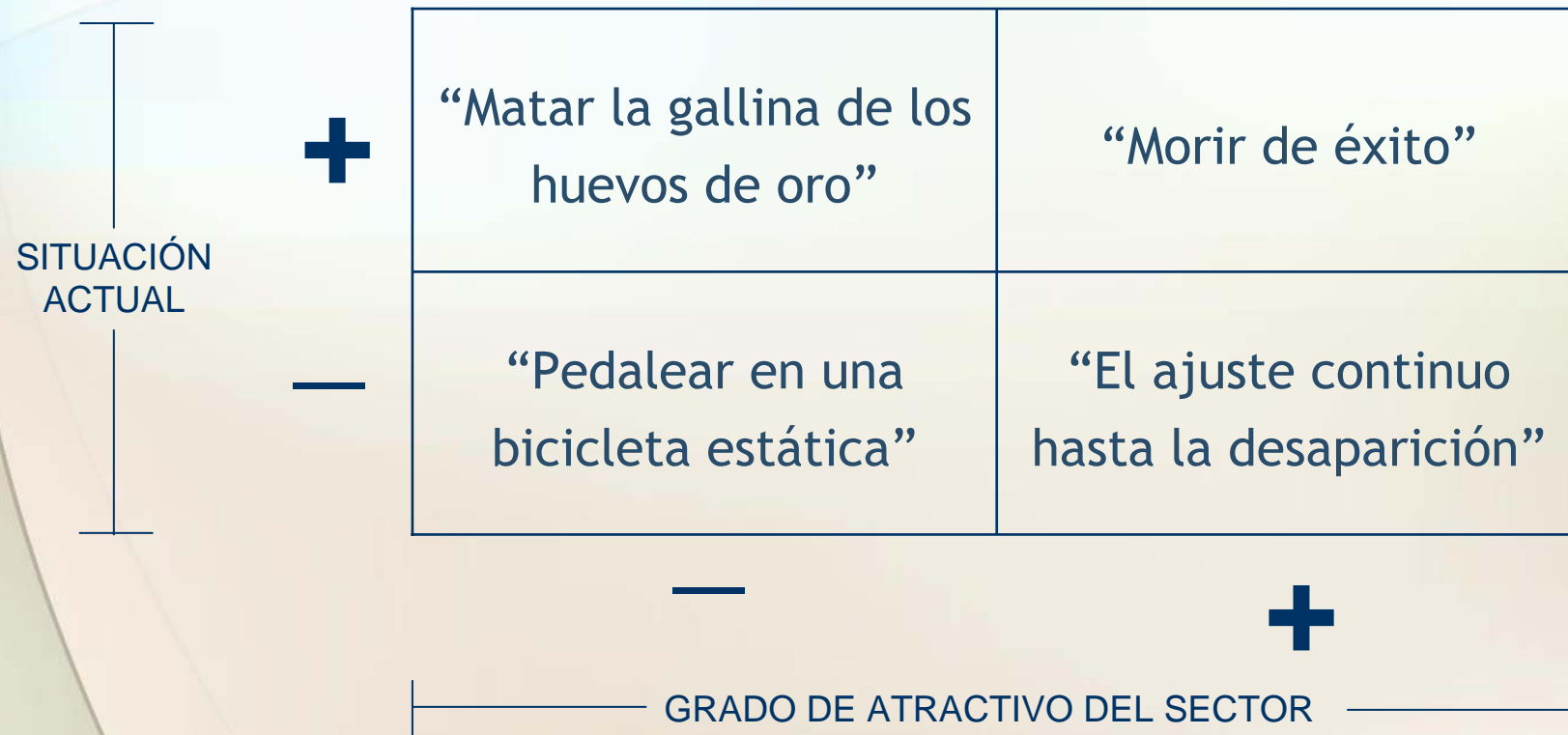
# Definiciones previas (5/6)

La clave es la **COMPETITIVIDAD**

- Grado de Atractivo del Sector (oportunidades de diferenciación)
- Eficacia en el Posicionamiento (acierto en la estrategia)
- Eficiencia en Ejecución (buena organización)

# Definiciones previas (6/6)

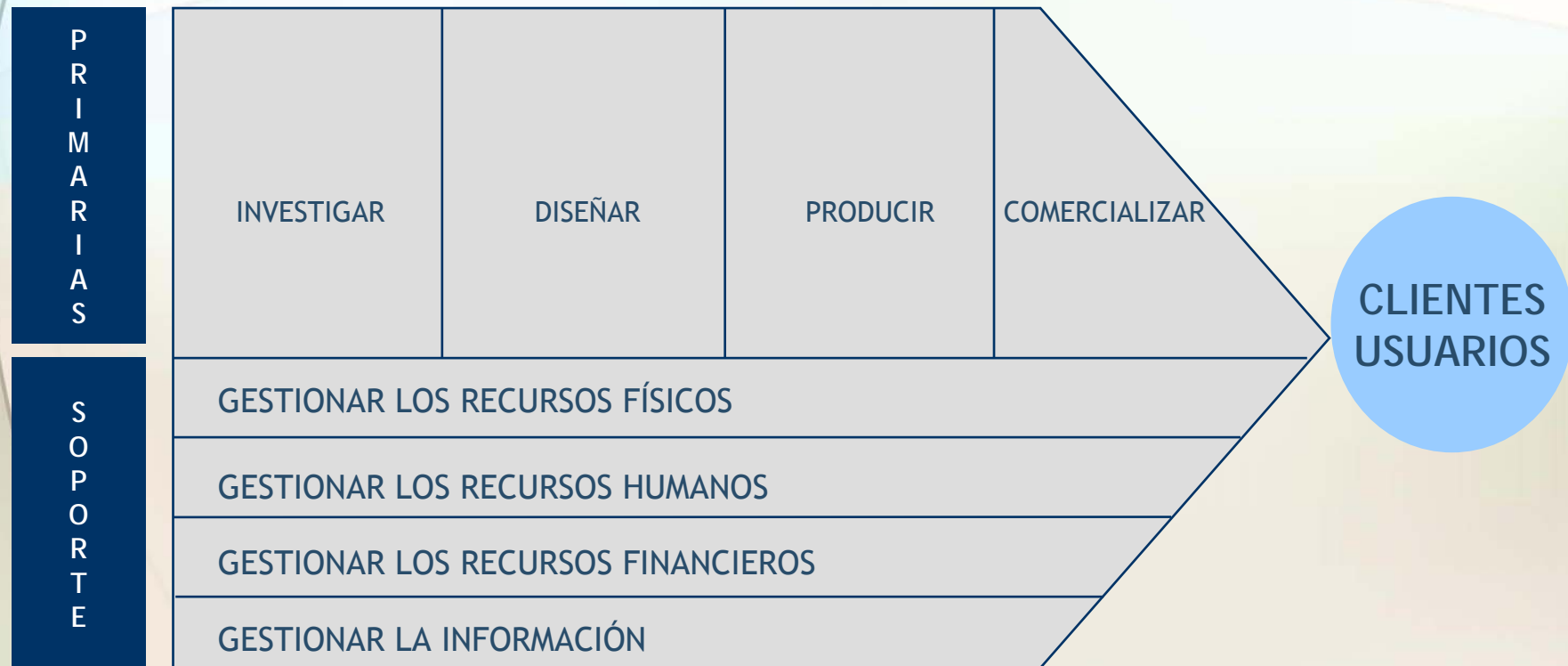
## Consecuencias probables de gestión sin estrategia





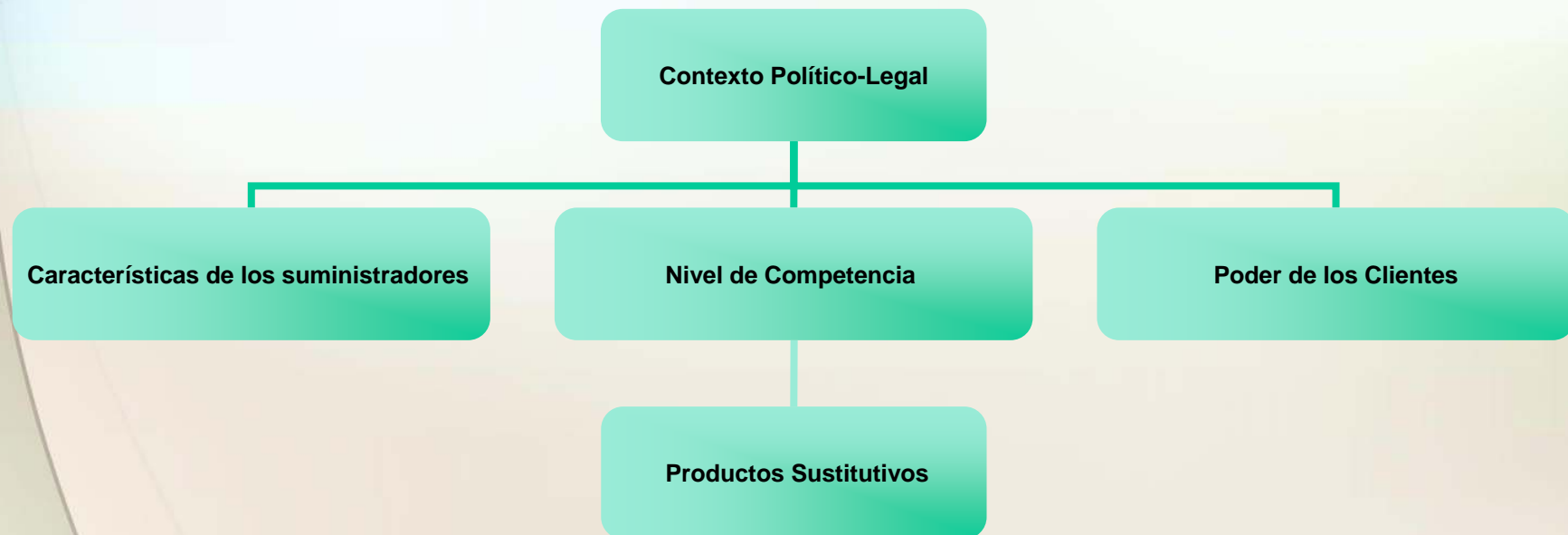
# Análisis Interno

El análisis interno consiste en evaluar las características específicas de la empresa, para lo cual es útil el esquema de cadena de valor



# Análisis del Entorno

## ELEMENTOS DE ANALISIS



Fuente: Michael Porter. Modelo de las Cinco Fuerzas

# Producto / Mercado

En un siguiente grado de profundización, es conveniente también conocer aspectos como:

ÁREA	ELEMENTOS
PRODUCTO Y/O SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gama de productos y servicios ofrecidos</li><li>• Diseño de los productos y servicios ofrecidos</li><li>• Precios y costes de los productos y servicios ofrecidos</li><li>• Tecnologías aplicadas en la prestación de servicios/productos</li><li>• Fases de producción y/o prestación del producto/servicio</li><li>• Equipamiento básico necesario</li><li>• Materiales y/o inputs para elaboración</li></ul>
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tipos de cliente: segmentación</li><li>• Canales de distribución</li><li>• Clientes, usuarios, prescriptores</li><li>• Modos de comercialización</li><li>• Competidores y aliados</li></ul>
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forma jurídica de la empresas</li><li>• Órganos de gobierno y control</li></ul>

# Competencia Actual

- ❑ Identificación de empresas competidoras
  - Pesos relativos en el mercado
  - Distintos tipos de especialización / integración
  - Referencias modelo (mejores prácticas / benchmarking)
  - Ejemplos de desarrollo exitoso, crecimiento acelerado, etc...
  - Ajustes, reconversiones, problemas, ...
- ❑ Selección de elementos de competitividad: factores de éxito
- ❑ Matriz de empresas en el mercado y elementos de competitividad

# Nuevos Competidores

## □ ANÁLISIS DE BARRERAS DE ENTRADA

- Economías de Escala: reducción de costes a medida que crece la dimensión
- Diferenciación del producto: identificación y lealtad con marcas ya establecidas
- Regulación y política gubernamental: limitaciones legales al acceso
- Requisitos de capital: necesidad de invertir grandes recursos financieros para el inicio de la actividad
- Costes de cambio: altos costes de los clientes para cambiar de proveedores
- Acceso a canales de distribución: grado de saturación y control sobre los canales de distribución
- "Know - how": tecnología patentada y/o protegida

# Evolución de la demanda

## ☐ PARÁMETROS RELACIONADOS CON EL VOLUMEN ESPERADO

- Variaciones en el número de clientes / consumidores
- Estimaciones en la evolución del precio relativo
- Evoluciones en hábitos de consumo, gustos de la demanda
- La eventual influencia de posibles productos sustitutivos
- Variaciones en los atributos del producto

## ☐ AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

- Por variaciones de consumo
- Por variaciones en los competidores
- Por variaciones en la oferta de productos/servicios para satisfacer necesidades equivalentes
- Por intervención de factores exógenos

# Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades

## ANALISIS ESTRATÉGICO: Método DAFO

NEGATIVO

POSITIVO

	DEBILIDADES	AMENAZAS
NEGATIVO	Inconvenientes y dificultades para alcanzar los objetivos actuales	Riesgos tendenciales que pueden materializarse a futuro
	FORTALEZA	OPORTUNIDADES
POSITIVO	Capacidades y desempeños positivos que representan una ventaja en la posición actual	Capacidades susceptibles de desarrollarse a futuro que pueden representar ventajas a futuro

HOY

MAÑANA

# Perfil Estratégico de referencia (1/2)

Conjunto de factores clave de competitividad respecto de los cuales la empresa considera que ha de alcanzar una determinada posición comparativa respecto de la situación actual y/o de la de sus competidores

Secuencia a seguir:

1º Seleccionar los factores clave de competitividad que pueden obtenerse de la evaluación de la posición competitiva:

- atributos de oferta
- atributos de cadena de valor
- atributos en relación al entorno

2º Toma de decisiones estratégicas respecto de cada factor clave

- mantener situación actual
- generar un cambio significativo
  - en costes
  - en diferenciación
  - en especialización

# Perfil Estratégico de referencia (2/2)

## Las fuentes de la ventaja competitiva

- Mejora de eficiencia
- Aprendizaje
- Simplificación cadena

REDUCCIÓN DE  
COSTES

- Tecnología
- Know-how
- Economía de Escala

DIFERENCIACION

- Cumplir atributos de una manera diferente que los competidores

ESPECIALIZACIÓN

- Orientar la oferta a un grupo concreto de clientes

# Áreas de Actuación



# El Plan Estratégico

PERFIL ESTRATÉGICO DE REFERENCIA



ÁREAS DE ACTUACIÓN



ACCIONES A DESARROLLAR

- Planes de Acción
- Responsables de ejecutar
- Hitos y Plazos
- Esfuerzo estimado: recursos e inversión
- Indicadores de éxito
- Mecanismos de seguimiento y control