

## BLOQUE 3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

**1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:** concepto, necesidad y niveles de estrategia: Estrategia corporativa, de negocio y funcional (u operativa)

- Estrategia: conjunto de decisiones que una empresa puede tomar sobre actuaciones para realizar, sobre los recursos que puede utilizar en estas acciones, y todo ello para alcanzar una serie de objetivos.

La dirección estratégica significa el proceso de gestión de una estrategia empresarial.

Elementos de la dirección estratégica:

Análisis estratégico	Elección estratégica	Implantación de la estrategia
Definición de los objetivos. evaluación los recursos internos. evaluación los recursos externos. Análisis del entorno competitivo.	Elaboración de los escenarios de futuro. Formulación de la estrategia. Evaluación de las alternativas estratégicas.	Herramientas estratégicas. Control estratégico.

### Análisis estratégico:

- Estudio del entorno económico, social, tecnológico que rodea a la empresa.
- Capacidad estratégica: puntos fuertes y débiles a nivel interno.
- Expectativas: objetivos y metas que se quieren alcanzar.

### Elección estratégica:

- Corporativa: largo plazo, global y marco de referencia.
- De negocio: medio plazo, alcance más concreto.
- Operativa: Corto plazo, más específicas y relacionados con el día a día.

Estrategias corporativas	Estrategias de negocio	estrategias operativas
Establecen el marco de referencia para la toma de todas las decisiones. Son globales. Dimensión temporal a largo plazo.	Tienen un alcance más concreto. Dimensión temporal a medio plazo.	Están relacionadas con el día a día. Son específicas. Dimensión temporal a corto plazo.



**Implantación de la estrategia:** Definir y planificar de qué manera se aplicará la estrategia, qué recursos se destinarán y definir un plan temporal de las acciones a desarrollar.

## 2. PROCESO DE DISEÑO Y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.

De la definición de la visión y de la misión a la implementación de la estrategia. Análisis externo: Competidores, mercado, guardarrañes entrada y salida, proveedores, clientes y poder negociador.

### Misión

Es la razón de ser o de existir de la organización, su declaración de propósitos y define su área de actividad. Para definir la MISIÓN de la empresa, es útil intentar contestar a las siguientes preguntas.

- ¿A qué nos dedicamos? ¿Con qué finalidad?
- ¿Para quién existimos?
- ¿Qué queremos conseguir?

Ejemplo:

Consultoría de recursos humanos y formación.

Nuestra misión es aportar soluciones en la gestión de personas para de estructurar, favorecer y facilitar las relaciones entre ellas en entornos organizativos.

### Visión

Es la imagen futura, o, en otras palabras, qué queremos para la empresa u organización y qué queremos que sea su posicionamiento a largo plazo.

La visión expresa, por tanto, hacia donde se queremos dirigir o donde se desea llegar. La visión se realiza habitualmente formulando una imagen ideal del proyecto empresarial y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser la empresa en el futuro.

### Proceso de dirección estratégica:

- Definición de objetivos.
- Evaluación de los recursos internos.
- Evaluación de los recursos externos.
- Análisis del entorno competitivo.
- Elaboración de los escenarios de futuros.
- Formulación de la estrategia.
- Evaluación de las alternativas.
- Herramientas estratégicas.
- Control.

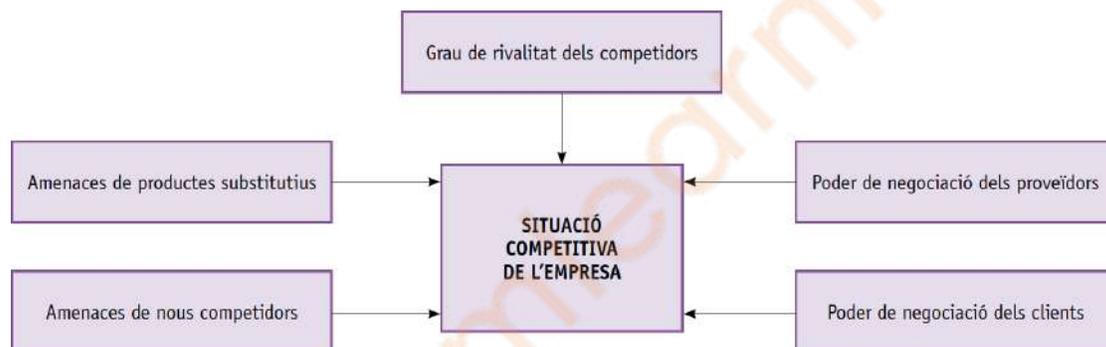
El modelo racional de dirección estratégica es la descripción de un proceso de toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa. Podemos hablar de 3 fases:

- FASE 1: En esta fase hay que definir cuál es el problema y hacer un diagnóstico de las causas y determinar los objetivos que se quieren conseguir. Se hace un análisis del entorno, donde se detectan las amenazas y oportunidades. Por otro lado, se realiza un análisis interno donde se detectan las fortalezas y debilidades ante nuestros competidores. Al final de esta fase se construye la matriz DAFO (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades)
- FASE 2: formulación de la estrategia. Se trata de ver cuáles son las alternativas que tiene la empresa para conseguir los objetivos empresariales que se quieren conseguir. Lo que se hace en esta fase es definir las posibles alternativas y ver si son viables económicamente y si son factibles. Al final de la fase elegiremos y formularemos la estrategia que mejor sirva para conseguir los objetivos propuestos.

- FASE 3: implantación y control de la estrategia. En esta fase pondremos en marcha las estrategias escogidas. Se trata de llevar a cabo la acción estratégica: elaborar los planes, los presupuestos y los programas empresariales. A medida que se realiza la implantación deben ir controlando los resultados y previsiones, por identificar desviaciones y corregir tomando nuevas medidas. Al este momento se da un proceso de retroalimentación del sistema, estamos ante un proceso inacabado, pues siempre vuelve a empezar.

**El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter** dice que la situación competitiva de una empresa o de una línea de negocio depende de cinco variables que se pueden identificar en su entorno:

- Amenazas de nuevos competidores: Barreras de entrada y barreras de salida.
- Amenazas de productos sustitutivos.
- Poder de negociación de los proveedores sobre el precio de los productos, la calidad, los plazos de entrega, la forma y el plazo de pago, etc.
- Poder de negociación de los clientes sobre el precio de los productos, la calidad, los plazos de entrega, la forma y el plazo de pago, etc.
- Grado de rivalidad de los competidores: Estructura de la competencia y tipos de mercado.



### 3. ANÁLISIS INTERNO:

La ventaja competitiva y estrategias de desarrollo: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación (o enfoque de especialización).

#### Cadena de valor:

La creación de valor es uno de los motores más importantes para alcanzar el logro de una estrategia competitiva. La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

El **valor afegit** és el valor que l'empresa suma a un producte o servei a partir de la seva activitat econòmica. Quin és el valor afegit d'una floristeria? Partint de la matèria primera fonamental, les flors, el negoci dissenya un ram, el prepara i el porta al domicili que li diem, tant sigui a la nostra ciutat com en una altra.

### Valor añadido:

La cadena de valor consiste en descomponer y analizar cada una de las actividades que se llevan a cabo en una empresa para fabricar y vender un producto o un servicio. Se debe analizar el valor y coste de cada actividad por separado y las conexiones entre ellas. La cadena de valor permite entender en profundidad cuál es el funcionamiento de la empresa, cuáles son las actividades necesarias y por tanto ver cuáles son las que no lo son para poder ser eliminadas. Las actividades de la cadena de valor se pueden clasificar en dos categorías:

**Actividades primarias:** son aquellas que configuran el proceso de transformación básico de la empresa e incluyen las siguientes tareas:

- Logística interna. Recepción almacenamiento.
- Producción. Transformación.
- Logística o distribución externa. Almacenamiento, transporte ....
- Marketing y ventas. Venta del producto o servicio
- Servicio postventa. Tareas de mantenimiento, venta de piezas de recambio ...

**Actividades de apoyo:** son las actividades que dan refuerzo a las actividades primarias de la empresa para que éstas se puedan llevar a cabo correctamente:

- Aprovisionamiento. Compra de varios factores, materias primas, maquinaria ....
- Desarrollo de tecnología. Acceso, gestión y mantenimiento de la tecnología, actividades de desarrollo e investigación.
- Administración de recursos humanos. Selección, contratación, formación del personal.
- Infraestructura. Actividades vinculadas a la dirección de la empresa, administración contable, finanzas, planificación estratégica ....

**Objetivo del análisis:** Identificar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva

Una estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una ventaja competitiva, es decir definir una característica o una calidad que haga que la empresa supere la competencia de manera genérica y sostenida. Ejemplos de estrategia competitiva:

- Precios reducidos.
- Diferenciación del producto.
- Precio reducido-diferenciación.
- Bajos costes de producción.
- Diferenciación segmentada.

Estrategia de diferenciación	Estrategia de liderazgo en costes	Estrategia de enfoque o de alta segmentación
Hacer que el producto sea significativamente diferente del de los competidores o incluso que haya la percepción de que es único.	Producir con los costes más bajos, de manera que se pueda ofrecer a un precio inferior al de la competencia por medio de una ventaja a escala productiva u operativa.	Centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación y / o el liderazgo en costes.  Se aplica la estrategia competitiva más conveniente a cada segmento del mercado.



Existeixen altres **estratègies de negoci** que no són estratègies competitives, que no tenen relació directa amb la competitivitat de l'empresa i que tenen a veure amb la dimensió del negoci o la situació amb altres unitats de negoci de l'empresa. Exemples d'aquestes estratègies poden ser:

- Estratègies d'expansió.
- Estratègies de diversificació.
- Estratègies de supervivència.
- Estratègies de desinversió.

#### 4. FACTORES QUE CONDICIONAN LAS DECISIONES DE LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA.

La deslocalización. Los clústeres.

##### Localización:

- Desarrollo económico de la región.
- Comunicaciones y transporte.
- Legislación: mercantil, fiscal, laboral, ...
- Coste de la construcción y del solar.
- Inversión y financiación.
- Demanda del mercado.
- Abastecimiento de materias primas.

**Dimensión:** La decisión dimensión está ligada a la localización.

##### Deslocalización

- (Efecto negativo en Cataluña): Traslado de actividades productivas desde países industrializados hacia países en desarrollo que se caracterizan por tener niveles inferiores de su renta per cápita y por tanto salarios más bajos.

##### Los clústeres.

- Se denomina clúster a la concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten interés por un sector económico concreto. Es un grupo de empresas del mismo negocio que tienen retos estratégicos similares.

**Michael Porter define los clústeres como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia.**

Hay mucha variedad de clústeres en industrias tales como de la automoción, de las tecnologías de la información o del sector farmacéutico.

Los clústeres son estrategias empresariales que permiten a los empresarios, tanto individual como colectivamente, ser más competitivos.

Las características que tienen los clústeres son las siguientes:

- Hay una concentración geográfica de la actividad económica.
- Se especializan en un sector concreto.
- Su actividad beneficia a toda la región geográfica.
- Cooperan con la administración pública, las universidades y otras empresas.
- Hay una dualidad entre colaboración y competencia entre sus miembros.
- Los clústeres se consideran elementos de la economía que generan oportunidades de crecimiento, trabajo y riqueza.

## 5. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

(integración de sociedades: fusión pura y fusión por absorción, y participación en sociedades). Ventajas e inconvenientes.

### **Crecimiento interno:**

- Incremento de la capacidad productiva o del aumento de la variedad de sus productos y servicios, es decir, diversificar la producción para alcanzar nuevos mercados.
- Cuando la empresa quiere incrementar la producción, pero sin cambiar el producto, lo que tiene que hacer básicamente son las estrategias de marketing.

### **Crecimiento externo:**

- Fusión de empresas: unión entre empresas creando una nueva.
- Absorción de empresas: las empresas absorbidas extinguen y su patrimonio pasa a la absorbente.
- Cooperación de empresas: relaciones entre empresas independientes que col. laboran.
- Trust: concentración vertical. Conjunto de empresas que forman parte de diferentes fases de la producción.
- Cártel: concentración horizontal. Empresas que controlan el mercado y llegan a acuerdos (precios) OPEP
- Holding: Una empresa matriz controla otras empresas (acciones o participaciones) -

### **Ventajas e inconvenientes.**

Las ventajas del crecimiento interno son básicamente dos:

- Al aumentar su dimensión la empresa suele hacerlo modernizando o actualizando sus sectores productivos (maquinas, trabajadores, ordenador, ... todo lo que sirva para llevar a cabo el producto).
- Permite hacer una planificación gradual que permita a la empresa hacer los pasos y cambios que se consideren oportunos para adquirir la dimensión deseada.

**Inconvenientes:** acostumbra a ser un proceso muy lento ya que la empresa tiene que esperar a reunir los recursos necesarios para llevar a cabo este crecimiento ya veces puede pasar que cuando la empresa haya adquirido los recursos necesarios para crecer el entorno haya cambiado y tenga que readaptar su estrategia de crecimiento a las nuevas circunstancias.

Este inconveniente de lentitud se puede solucionar haciendo un crecimiento externo. Consiste en ampliar la capacidad o el volumen de operaciones de una empresa mediante la adquisición la participación o el control de otras empresas ya existentes.

### **Ventajas:**

- El ahorro de tiempo ya que no se hace a partir de cero sino a partir de un negocio ya existente y con rodaje.
- El crecimiento externo permite superar barreras de entrada a un determinado sector o mercado geográfico en el que el crecimiento interno sea casi imposible.
- Es una manera de crecer muy importante en los sectores maduros que son aquellos donde hay exceso de oferta ya que si en este tipo de mercado se hiciera crecimiento interno aún habría más de oferta.

### **Inconvenientes:**

Se un crecimiento caro ya que implica muchas veces comprar una empresa en funcionamiento o partes de una empresa que a veces implica que la empresa adquirida ponga como condición comprar activos que no sean necesarios o bien con un precio superior al del mercado.

## 6. Estrategias de diversificación y holdings empresariales:

Estrategias de diversificación se caracterizan porque la empresa añade simultáneamente nuevos productos y mercados a los ya existentes. **La diversificación puede ser horizontal, vertical y concéntrica.**

- **Diversificación horizontal:** amplía la oferta mediante productos complementarios o sustitutivos de principal. La diversificación horizontal pretende aprovechar las experiencias comerciales y técnicas en el lanzamiento de nuevos productos y mercados, procurando acudir a bienes complementarios y sustitutivos que colocará en mercados nuevos, pero de la misma naturaleza.
- **Diversificación vertical:** una empresa asume el ciclo completo de fabricación y distribución de los productos, desde la adquisición y elaboración de los materiales, pasando por los semielaborados y llegando al producto final. La diversificación vertical busca la colocación de productos relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa matriz, utilizando una política de adquisición, participación y control en empresas filiales.
- **Diversificación concéntrica:** la empresa busca nuevos productos con sinergias tecnológicas o de marketing con las líneas de productos actualmente existentes, a pesar vayan dirigidos a una nueva clase de consumidores

**Holdings empresariales:** Un holding empresarial es una compañía que controla las actividades de otras a través de la propiedad de todas o de una parte significativa de sus acciones.

La principal ventaja de este tipo de estructura empresarial es la eficiencia fiscal, es decir, el peso tributario sobre la cuenta de resultados consolidados puede ser menor que la suma de las cargas sobre cada una de las empresas del grupo consideradas individualmente.

Esta ventaja puede ser mayor cuando la sede del holding se encuentra situada en un país con una legislación fiscal más flexible o con unos tipos impositivos más reducidos que aquel o aquellos en los que operan las empresas del grupo.

Existen holdings que se crean a través de los bancos y otras entidades financieras. Holdings que parten del patrimonio de una familia y también holdings conformados por empresas estatales. Holdings que son una agrupación de empresas de capitales comunes o relacionadas que buscan maximizar los recursos económicos de estas, utilizando las sinergias se dan entre empresas que las forman, simplemente por ser todas de un mismo ramo o sector. **Crear un holding actualmente se puede considerar una práctica monopolista**, y las leyes antimonopolio los intentan restringir.

## 7. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

**Globalización:** Extensión de las relaciones económicas entre diferentes países, hasta el extremo de crear una economía mundial, en la que cada economía participante depende de las otras.

- El fenómeno de la globalización comprende el libre comercio internacional, el movimiento de capitales, la inversión extranjera directa, los fenómenos migratorios, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y su efecto cultural.

La globalización es un proceso político, económico, social y ecológico que interrelaciona, cada vez más, diferentes lugares bajo el control de las grandes empresas. Las empresas necesitan ganar dimensión para atender este nuevo mercado. Del concepto de globalización se deriva el de internacionalización: apertura a los mercados internacionales, es decir, las operaciones que una empresa hace para vincularse con estos mercados internacionales.

Una de las ventajas principales es el incremento de ventas aprovechando economías de escala (a medida que aumenta la dimensión los costes medios disminuyen y repercuten en los costes y, por tanto, en los precios) que permiten reducir costes.

## **Estrategias de internacionalización: multidoméstica, global y transnacional.**

Las estrategias de internacionalización pueden considerarse un tipo concreto de estrategias de crecimiento a nivel corporativo, su implantación en la empresa tiene grandes repercusiones organizativas.

La empresa que se internacionaliza debe hacer frente a dos tipos de fuerzas:

- Fuerzas que fomentan que la empresa adopte la integración global. Si la empresa o multinacional tiene esta orientación será de carácter global.
- Fuerzas que fomentan que la empresa adopte una respuesta más local. Si la empresa o multinacional tiene esta orientación será de carácter más multidoméstica.
- 

Si las empresas intentan equilibrar las dos fuerzas del enfoque elegido será el transnacional.

Una empresa utiliza una estrategia multidoméstica cuando descentraliza su organización en cada país en el que opera, es decir, la empresa da una respuesta más diferenciada para cada país donde está ubicada cada filial, según sus necesidades locales. Incluso contrata trabajadores locales para que administren la empresa y hay una independencia de los directivos de las filiales con los de la sede central. Todo el enfoque comercial destinado al país donde se operará. Podríamos hablar, pues, de un conjunto de empresas domésticas unidas por una propiedad común.

La internacionalización global trata de obtener una ventaja competitiva común con una centralización de recursos globales para todos los países en los que opera y toda la administración la hace desde el país de origen. En la mayoría de los casos, los administradores y directivos de las filiales suelen ser del país de origen de la empresa matriz. Las filiales tienen poca independencia y capacidad para proponer estrategias o nuevos productos. Todos los productos serán iguales para todos los países, así como las marcas. Las filiales suelen ser simples los canales de distribución.

Esta organización también se denomina **etnocéntrica**.

La internacionalización transnacional elimina barreras geográficas y utiliza todas sus estrategias de producción y de ventas sin tener en cuenta de donde provienen, es decir, de la filial que las proponen. Por lo tanto, los diferentes centros de varios países aportan nuevas ideas y productos para poder ser explotados a nivel global. En cada filial se le puede asignar algún papel determinante: comercial, de innovación, aprovechando las ventajas y las necesidades de cada país, y obtener economías de escala. La empresa transnacional podríamos decir que tiene una visión global del mercado, pero actúa de manera local.

En este caso, se mezclan un poco las dos estrategias anteriores, ya que cada filial, en algún momento, puede convertirse en empresa coordinadora de forma global.

**En resumen, podríamos decir que, en la empresa multidoméstica, las filiales actúan de forma independiente; en la global, de forma dependiente, y en la transnacional, interdependiente.**

La globalización también ha hecho que las empresas hayan tenido que recurrir a la deslocalización (3.4.3): traslado de actividades productivas desde países industrializados hacia países en desarrollo que se caracterizan por tener niveles inferiores de su renta per cápita y por tan salarios más bajos, con el objetivo de reducir costes y eludir normativas laborales y medioambientales más estrictas.

## 8. PYMES Y LAS MULTINACIONALES.

Ventajas e inconvenientes de cada una frente un mercado global. Efectos de la globalización en la estrategia de las pequeñas y medianas empresas.

### **Características de las Pequeñas y Medianas Empresas:**

#### **Inconvenientes:**

- Poca formación (empresarial y técnica).
- Obsolescencia tecnológica.
- Poca capacidad financiera.

#### **Ventajas:**

- Organización más flexible.
- Facilidad de comunicación entre el personal.
- Integración del personal.
- Aprovechamiento de los espacios que dejan las grandes empresas.
- Generan más empleos no dependencia de las multinacionales.

Las pymes han quedado al margen de esta internalización, ya que su capacidad exportadora no ha sido suficiente. Además, en general, se han hecho visibles los aspectos negativos de las pymes, como la poca capacidad financiera, la obsolescencia tecnológica y la poca actividad innovadora, así como el hecho de no poder aprovecharse de las economías de escala, a las que, en cambio, las multinacionales sí tienen acceso.

Las pequeñas y medianas empresas deben tratar de crecer para mejorar su competitividad en un mundo más global. El crecimiento es signo de fortaleza, vitalidad y salud.

El crecer mucho puede tener inconvenientes como el aumento de la burocracia, menos flexibilidad o lentitud de adaptación al entorno.