

## UNIDAD 3: ESTRATEGIA Y DESARROLLO EMPRESARIAL

### 1. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

- La **estrategia** empresarial es un **plan general de acción** que puede tomar una empresa para conseguir sus objetivos.
- La **dirección estratégica** es el proceso de **gestión** de una estrategia.

### 2. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA CREACIÓN DE VALOR

La **ventaja competitiva** es el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a sus competidores.

#### 2.1 Las estrategias competitivas

- **Estrategia de diferenciación.** Ej.: Rolex.
- **Estrategia de liderazgo en costes.** Ej.: Primark
- **Estrategia de enfoque** o de **alta segmentación** o de **diferenciación segmentada:** consiste en centrarse en un segmento del mercado aplicando la diferenciación o el liderazgo en costes.

#### 2.2 La creación de valor

Según Porter, la **cadena de valor** es una forma de análisis de la actividad empresarial que divide su actividad total en diferentes partes: actividades primarias (producción, distribución..), actividades de soporte (administración, organización...) y el margen (P- CVu), con el objetivo de identificar ventaja competitiva en las actividades que generan valor.

### 3. EL ENTORNO (*poner la empresa como sistema, el entorno y los objetivos UD.1*)

#### 3.1 El Método DAFO

Consiste en analizar los factores que pueden condicionar a la empresa tanto desde el punto de vista **interno** (Fortalezas y Debilidades) como desde el punto de vista **externo** (Amenazas y Oportunidades), es decir, estudiando tanto el entorno general que afecta a todas las empresas, como el entorno específico, que afecta a una empresa en concreto.

#### 3.2 Las 5 fuerzas competitivas de Porter

Consiste en analizar los 5 factores que pueden condicionar a la empresa desde el punto de vista **externo** en su entorno específico (lo estudiaremos con el ejemplo de *Coca-Cola*):

1. **Amenazas de productos sustitutivos.** En nuestro ejemplo, **fuerte**, *Nestea*, agua con gas...
2. **Amenazas de nuevos competidores.** En nuestro caso, **débil**, debido a gastos de publicidad...
3. **Grado de rivalidad de los competidores.** El mercado de bebidas es casi un **Duopolio**: *Pepsi* y *Coca-Cola*, los otros competidores tienen poco poder.
4. **Poder de negociación de los clientes.** En nuestro ejemplo, **fuerte**, ya que los principales clientes son cadenas de comida rápida.
5. **Poder de negociación de los proveedores.** En nuestro caso, **débil**, ya que se trata de productos básicos, como el azúcar, la cafeína, etc.

### 4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

#### 4.1 Localización y dimensión de la empresa. Son decisiones simultáneas al crear la empresa.

**A. Localización:** Para escoger un lugar adecuado hay que valorar: - La demanda del mercado –El aprovisionamiento de materias primas - El mercado de trabajo – Las comunicaciones y el transporte – Los suministros (luz, agua...) – El coste de la construcción y del solar – La legislación – La financiación (la captación de fondos) y la inversión (invertirlos) – El desarrollo económico de la región.

**B. Dimensión:** es su capacidad de producción, es decir, nivel máximo de producción que se puede obtener en un periodo de tiempo. Algunos criterios para determinar la dimensión son el volumen de facturación o ventas, el nivel tecnológico, el número de trabajadores, etc.

Entre las finalidades de la empresa está el ir aumentando su dimensión, lo que puede llevar a cabo de dos formas: mediante crecimiento interno y mediante crecimiento externo.

**4.2 Crecimiento interno:** incremento de su capacidad productiva (patrimonio) a través de nuevas inversiones. Hay dos tipos de estrategia:

- **Estrategia de especialización:** crecer con el mismo producto a través del *Marketing*.
- **Estrategia de diversificación (Horizontal):** crecer lanzando nuevos productos, con frecuencia complementarios (impresoras y cartuchos de tinta).

La **Matriz de Ansoff** muestra las distintas oportunidades que tiene la empresa:

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	<b>Penetración del mercado</b> Estrategia de especialización <i>Mayor frecuencia de compra</i> <i>Captar clientes de la competencia</i>	<b>Desarrollo nuevos productos</b> Estrategia de diversificación <i>Vender distintos productos a las mismas personas</i>
	Nuevos	<b>Desarrollo del mercado</b> Estrategia de especialización <i>Captar clientes nuevos</i>	Estrategia de <b>diversificación</b> <i>Vender distintos productos a diferentes personas</i>

**4.3 Crecimiento externo:** fusión, adquisición, control o cooperación con otras empresas para acceder a nuevos mercados nacionales o internacionales (esto último se denomina internacionalización).

- **Fusión:** unión de varias empresas que se disuelven y crean una nueva.



- **Absorción:** dos empresas acuerdan que una de ellas desaparezca y quede integrada en la otra.



- **Participación:** una empresa adquiere acciones de otras para controlarlas total o parcialmente.



- **Holding:** una empresa matriz adquiere + del 50% de acciones de otras para controlarlas totalmente.



- **Trust o Concentración Vertical:** agrupación de empresas que producen el mismo producto en distintas fases del proceso de producción. Ej. Repsol: Extracción + Refinamiento + Venta

- **Cluster:** concentración geográfica de empresas que comparten interés por un sector económico.

Ej. Automóviles.

- **Joint-ventures:** acuerdos entre varias empresas que aportan capital u otro activo.



Se suele dar entre empresas de diferentes países.

- **Cooperación:** acuerdos de colaboración entre empresas para conseguir objetivos comunes.

- **Cartel:** acuerdo entre las empresas de un oligopolio para aumentar el precio o reducir la cantidad que ofrecen. Ej. La OPEP de los países exportadores de petróleo.

**5. INTERNACIONALIZACIÓN: MULTINACIONALES (poner UD.1)**

**Globalización:** es la extensión de las relaciones económicas entre diferentes países hasta crear una economía mundial en la que cada economía dependa de las otras (libre comercio internacional, movimiento de capitales, intercambio tecnológico, etc.).

**5.1 Internacionalización:** es la apertura a mercados internacionales. El **proceso** es el siguiente:

- 1. Internacionalización multidoméstica:** descentraliza su organización en cada país en el que opera.
- 2. Internacionalización global:** centraliza su organización en el país de origen.
- 3. Internacionalización transnacional:** mezcla de las anteriores. Cada filial tiene un papel asignado.

**5.2 Empresas multinacionales:** surgen de un proceso de ampliación de mercados por parte de las grandes empresas. Formadas por:

- una empresa **matriz** que opera en el lugar de origen y controla y fija las estrategias de sus
- empresas **filiales** que están en el resto de los países.

- Las multinacionales compensan y equilibran sus resultados.

- Tienen tecnología punta.

- Debido a su gran tamaño consiguen economías de escala en la producción ↑Producc=↓Costes

**5.3 La Deslocalización:** es el traslado de actividades productivas desde países industrializados a países en desarrollo para minimizar costes: menores salarios, menor coste de materias primas, fiscales...

- **Aspectos negativos en el país de origen:** desempleo y desinversión.

- **Aspectos positivos en el país receptor:** aumenta el empleo y la inversión.

**6. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) (poner UD. 1)(90% de empresas españolas).**

Hay sectores donde las PYMES son idóneas. Ej. Donde sea importante el trato directo con el cliente.

Características Negativas
a) Poca formación empresarial y pocos <i>staff</i>
b) Poca capacidad financiera
c) Desfase tecnológico tanto de equipos como de personal
d) <b>No se internacionalizan</b>

Características Positivas
a) Organización flexible
b) El personal está integrado
c) Desarrollo en mercados no ocupados por grandes empresas (intersticiales)
d) Creadoras de empleo