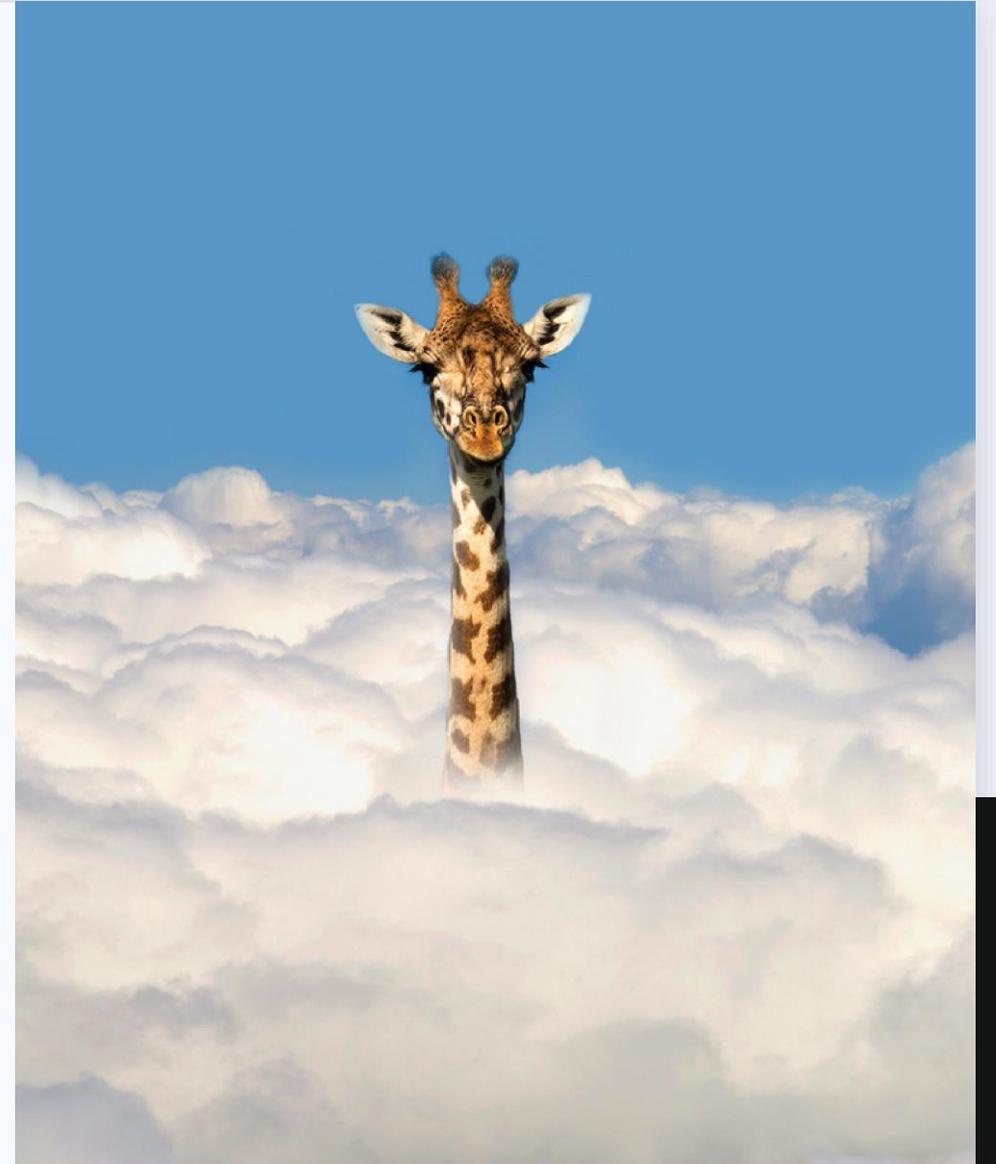


UNIDAD 4: FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

LAF CARLOS E. MORALES HDEZ
ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIAS
EMPRESARIALES



TEMARIO

4.1 ESTRATEGIA Y VENTAJAS COMPETITIVAS: CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

4.1.1 CONCEPTO

4.1.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

4.1.3 LIDERAZGO EN COSTOS

4.1.4 DIFERENCIACIÓN

4.1.5 NICHOS O CONCENTRACIÓN

4.1.14 PRODUCTOS SUSTITUTOS

4.1.15 IDENTIFICACIÓN DE LOS SUSTITUTOS

TEMARIO

4.2 TIPO DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

4.2.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

4.2.2 ESTRATEGIA DE UNIDAD DE
NEGOCIOS

4.2.3 ESTRATEGIAS HORIZONTALES

4.2.4 ESTRATEGIAS VERTICALES

4.2.5 ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN

TEMARIO

4.2.6 ESTRATEGIAS DE FUSIÓN

4.2.7 ESTRATEGIAS DE
ADQUISICIÓN

4.2.8 ESTRATEGIAS OFENSIVAS

4.2.9 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

TEMARIO

4.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA

4.3.1 ESTRATEGIAS PARA
COMPETIR EN EMPRESAS
EMERGENTES

4.3.2. ESTRATEGIAS PARA
COMPETIR EN MERCADOS
TURBULENTOS DE ALTA
VELOCIDAD

4.3.3 ESTRATEGIAS PARA
COMPETIR EN INDUSTRIAS
MADURAS

TEMARIO

4.3.4 ESTRATEGIAS PARA
EMPRESAS EN INDUSTRIAS
ESTANCADAS O EN
DECADENCIA

4.3.5 ESTRATEGIAS PARA
SOSTENER EL CRECIMIENTO
RÁPIDO DE LAS COMPAÑIAS

4.3.6 ESTRATEGIAS PARA LOS
LÍDERES DE LAS INDUSTRIAS

TEMARIO

4.4 CULTURA CORPORATIVA:
CLAVE DE LA EJECUCIÓN DE LA
ESTRATEGIA EFECTIVA

4.4.1 LA CULTURA
ORGANIZACIONAL Y SUS
EFECTOS

4.4.2 CREACIÓN DE UNA
ORGANIZACIÓN EFECTIVA

4.4.3 DOTAR DE PERSONAL A
LA ORGANIZACIÓN

Existen dos formas de establecer tu Ventaja Competitiva:

Haz las cosas mejor que los demás

o hazlas diferente.

- Karl Albrecht



4.1 ESTRATEGIA Y VENTAJAS COMPETITIVAS: CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

Para lograr una ventaja competitiva es importante efectuar un **correcto análisis interno y externo de la empresa**, que nos favorecerá y ubicará en el mercado como los mejores.

La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas.

El objetivo es **establecer una posición rentable**, de preferencia, percepción, única, determinante y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en el ámbito empresarial.

4.1.1 CONCEPTO

Michael E. Porter define la ventaja competitiva, como ***la búsqueda de una posición favorable dentro del ámbito empresarial, escenario fundamental donde se efectúa la competencia.***

La ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia entre los ojos del mercado.



EJEMPLOS DE EMPRESAS CON VENTAJA COMPETITIVA

VENTAJA COMPETITIVA POR EXPERIENCIA DE CLIENTE



VENTAJA COMPETITIVA POR MARCA



HARVARD
UNIVERSITY



VENTAJA COMPETITIVA POR TALENTO



TESLA



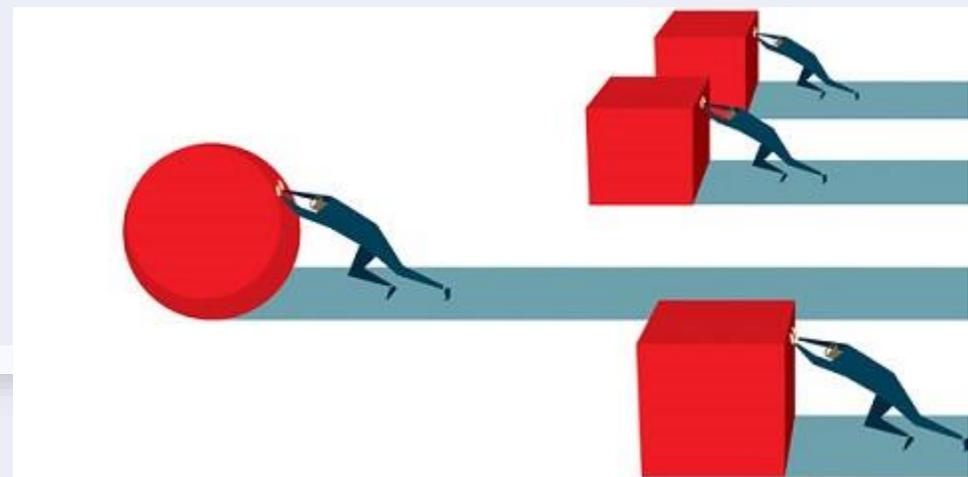
4.1.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

La posición que se ocupa dentro del ámbito empresarial es un aspecto fundamental de la estrategia competitiva. De esto depende si su rentabilidad se ubicara por arriba o debajo del promedio.

Aunque una empresa tenga muchos puntos débiles y fuertes frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: **el liderazgo de bajo costo y la diferenciación.**

Estrategias Genéricas en una organización:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Concentración o nicho



**Ser más
barato**

**Liderazgo en
coste**

**Ser
único**

Diferenciación

**Ser el
mejor**

**Enfoque o
Segmentación**

at anatrencia
Miss Finanzas

4.1.3 LIDERAZGO EN COSTOS

La estrategia de liderazgo en costos de Porter se basa en tener una estructura de costos más baja que la de la competencia.

De esta forma, la disminución de gastos se refleja en un mejor precio para el consumidor y en una mayor participación en el mercado.

Esta estrategia se recomienda cuando:

- El producto y/o servicio está estandarizado y es ofrecido por múltiples compañías.
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación del producto y/o servicio.

4.1.3 LIDERAZGO EN COSTOS



En el caso de la de liderazgo en costos, **su mayor riesgo son los nuevos competidores.**

En una economía cada vez más global, **este liderazgo es cada vez más vulnerable a los nuevos miembros del mercado que proceden de países donde pueden aprovechar la ventaja en precios más competitivos (Ej. CHINA)**

Asimismo, se requiere una gran estructura para producir un volumen alto de productos y/o servicios, lo que se traduce en una inversión económica fuerte.

4.1.4 DIFERENCIACIÓN



La estrategia de diferenciación es aquella en la que se le atribuye a un producto y/o servicio características exclusivas para que sea percibido como único por los clientes. De esta forma, el cliente estará dispuesto a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

Esta estrategia tiene mayor éxito cuando:

- **Los clientes otorgan una importancia especial a aspectos como la calidad.**
- **Los clientes utilizan el servicio y/o producto para diferenciarse socialmente.**
- **Las características del producto y/o servicio son difíciles de imitar.**

4.1.4 DIFERENCIACIÓN



La estrategia de diferenciación **implica dirigirse a un consumidor final muy definido y exigente, que busca una serie de características y que está dispuesto a pagar más por ello.** Esta situación hace que nuestro target sea reducido y que nuestra inversión en I+D sea mayor para mantenernos posicionados a lo largo del tiempo.

Otro riesgo de esta técnica es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación de forma rápida, por ello es importante que dicha diferenciación sea duradera y que no se pueda plagiar a menor costo de manera inmediata.

4.1.5 NICHO O CONCENTRACIÓN



La estrategia genérica de nicho o concentración se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector del ámbito empresarial.

En este tipo de estrategia genérica, las empresas seleccionan un segmento o grupo de segmentos y adoptan una estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes.

Por ejemplo: Tesla está destinado a un segmento de ingresos muy altos. Y su estrategia a parte de ser de nicho es de diferenciación ya que sus autos además de lujosos son autónomos y eléctricos 100%

4.1.13 PRODUCTOS SUSTITUTOS

¿Qué es un producto sustituto?

Es un producto que es comparable y similar en funcionalidad al artículo actual. Una sustitución es un producto que reemplaza al elemento actual.

El concepto de sustitutos y sustituciones se utiliza ampliamente en diferentes industrias como el comercio minorista, la automoción y la fabricación.



4.1.15 IDENTIFICACIÓN DE LOS SUSTITUTOS

Normalmente los sustitutos representan productos diferentes, en muchas empresas existen por lo menos algunas otras alternativas que deben tomarse en cuenta como sustitutos en un sentido amplio:

La primera alternativa, en la que el cliente nada necesita adquirir en absoluto para desempeñar la función.



Un tercer sustituto, que frecuentemente pasa inadvertido, son los productos usados que se reciclan o reacondicionan.



Un segundo sustituto consiste en aminorar la frecuencia de uso del producto necesario para realizar la función.



4.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

La estrategia empresarial es un elemento necesario en todo negocio que quiera lograr un desarrollo sostenible y un crecimiento que pueda replicarse con el paso de los años. Conocer más sobre metodologías y técnicas te ayudará a mejorar tu estrategia empresarial, ya sea que estés comenzando una marca o empresa o que lleves años con un emprendimiento propio, o a implementarla en caso de que aún no cuentes con una.

TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

1. Estrategia Corporativa
2. Estrategia de Unidad de Negocios
3. Estrategia Horizontales
4. Estrategia Verticales
5. Estrategia Cooperación
6. Estrategia de Fusión
7. Estrategia de Adquisición
8. Estrategia Ofensiva
9. Estrategia Defensiva

9



ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

1. Estrategia Corporativa

- Esta estrategia es quizá la más importante para una empresa, ya que abarca la misión, visión y valores de un negocio.
- Busca plantear metas a largo plazo
- Tiene en cuenta la manera en que la empresa quiere presentarse y ser conocida dentro del sector o mercado objetivo.

La identidad corporativa es el elemento que más se beneficia al ejecutar este tipo de estrategias.

EJEMPLO DE ESTRATEGIA CORPORATIVA



La estrategia de Grupo Bimbo está basada en su misión corporativa, esto es, el compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

2. Estrategia de Unidad de Negocio

- La estrategia de unidad de negocios es el plan de acción que formula la administración para un solo negocio.
- Se ubica en la base de enfoques y medidas ideadas por los directivos con el fin de generar un desempeño efectivo en una línea de negocios específica.



<https://www.youtube.com/watch?v=p8b3gl-bTt8>

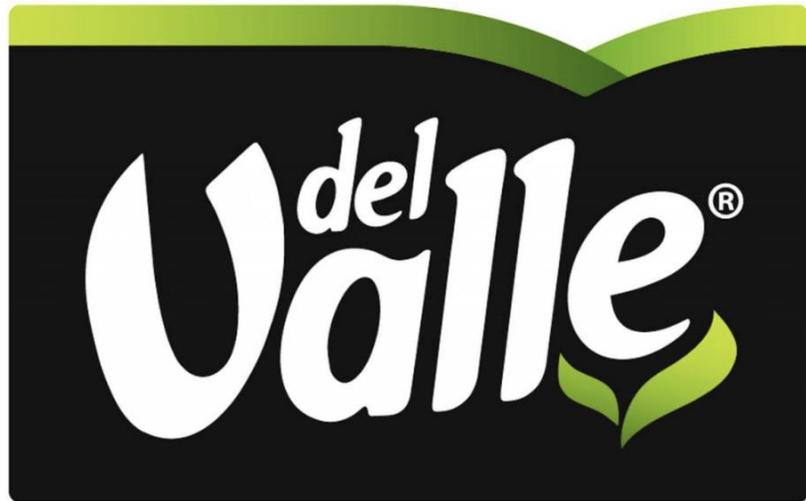
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

3. Estrategia 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.

EJEMPLO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL HORIZONTAL

Coca-Cola (adquisición de Jugos del Valle)



Como parte de una estrategia de integración horizontal, Coca-Cola adquirió en el año 2007 del Valle, una de las principales empresas mexicanas de jugos con el objetivo de ampliar su portafolio de bebidas principalmente en América Latina. De esta manera Coca Cola además de gozar de su fuerte presencia en el mercado de las gaseosas, logra cubrir otros frentes haciéndose cargo de la fabricación de productos sustitutos como lo fueron las bebidas energéticas en un primer momento (como ocurrió con el lanzamiento de Powerade) y de jugos, como sucedió posteriormente en este caso con la adquisición de esta empresa Mexicana.



ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

4. Estrategia Vertical

Ocurre cuando una misma empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros.

Esto lo hace a través de adquisición de otras empresas

1. Abastecimiento de materiales e insumos
2. Distribución de bienes que produce

EJEMPLO DE ESTRATEGIA VERTICAL

Apple – su estrategia de integración vertical le permite crear experiencias únicas para los usuarios



- Creación de hardware (procesadores)
- Programación de software y distribución directa al consumidor final por medio de sus propias tiendas

ANTES



HOY



ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

5. Estrategia de Cooperación

En los últimos tiempos, las empresas buscan la ventaja competitiva por medio de estrategias de cooperación, formando alianzas estratégicas y sociedades para complementar sus propias iniciativas y de esta manera fortalecer su competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

La empresa implanta una estrategia de cooperación de los negocios cuando piensa que si combina sus recursos y habilidades con los de uno o varios socios lograra una ventaja competitiva que no podría obtener sola y que conducirán al éxito en un mercado específico de productos o servicios.

EJEMPLO DE ESTRATEGIA DE COOPERACION



<https://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/05/11/cinepolis-y-herdez-en-alianza-para-comercializar-palomitas/>

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

6. Estrategia de Fusión

La fusión de las empresas es una forma de dos o más negocios unir esfuerzos en buscar otra competitividad y resultados mejores en general.

Consiste en la absorción de una empresa por otra, la empresa compradora conserva su nombre e identidad, mientras que adquiere todos sus activos y pasivos y operaciones de la empresa adquirida.

Se combinan y dan comienzo a una nueva empresa

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

7. Estrategia de Adquisición

Es la compra del control accionario de una empresa a cambio de dinero en efectivo, acciones u otros valores, sin que su identidad se modifique

Las adquisiciones son una opción estratégica de gran beneficio, dado que un competidor fortalece enormemente la posición de mercado de una compañía y encuentra nuevas oportunidades de ventaja competitiva.

EJEMPLOS DE ADQUISICIÓN



2021, la adquisición fue hecha a Walmart por 8,200 millones de pesos
361 establecimientos



2012
Se **fusiona** Banorte e Ixe y (Conservan CASA DE BOLSA BANORTE- IXE)



2006, Walt Disney acuerda comprar a Pixar por 7.4 mil millones de dólares con una transacción sobre todas las acciones

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

8. Estrategia Ofensiva

Una estrategia ofensiva es la que pone en práctica una empresa para atacar a un competidor que participa dentro del mercado al que se dirige o en el que quiere incursionar.



¿CÓMO SE HACE UNA ESTRATEGIA OFENSIVA?

¿Qué estrategias ofensivas puede aplicar una empresa?

- 1**
Atacar puntos débiles de la competencia

- 2**
Atacar puntos fuertes de la competencia

- 3**
Ataque frontal en muchos frentes


ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

9. Estrategia Defensiva

Una estrategia defensiva es una estrategia que utiliza una empresa para defenderse del ataque de las empresas competidoras.

En efecto, si consideramos que la competencia es inevitable, la empresa debe implementar estrategias que le ayuden a proteger y conservar sus mercados.



ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

9. Estrategia Defensiva

Una empresa para mantener su participación de mercado y a sus clientes puede aplicar los siguientes tipos de estrategias defensivas:

- Riesgo compartido
- Desinversión
- Liquidación

4.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA



La estrategia corporativa es la estrategia de acuerdo a la posición que tiene esta empresa dentro del mercado y a su ciclo de vida de la empresa.

Estudiaremos a continuación las siguientes estrategias corporativas:

- 1. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN EMPRESAS EMERGENTES**
- 2. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS TURBULENTOS DE ALTA VELOCIDAD**
- 3. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS MADURAS**
- 4. ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS EN INDUSTRIAS ESTANCADAS O EN DECADENCIA**
- 5. ESTRATEGIAS PARA SOSTENER EL CRECIMIENTO RÁPIDO DE LAS COMPAÑIAS**
- 6. ESTRATEGIAS PARA LOS LÍDERES DE LAS INDUSTRIAS**

4.3.1 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN EMPRESAS EMERGENTES

La empresa emergente es aquella que se ubica en sus inicios a la etapa de formación. Luchan por competidores para lograr una posición en el mercado. ¿Cómo lo hacen?

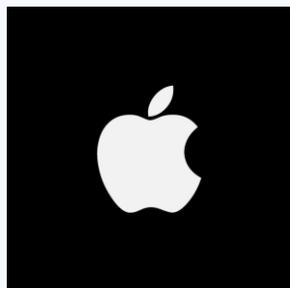
Mejoran su tecnología, integran el recurso humano, compran o construyen su infraestructura, equipan sus operaciones, forman sus cuadros directivos, aplican sus estudios mercadológicos, tratan de ampliar sus canales de distribución y lograr la aceptación de los compradores entre otros.

Ejemplos: empresas alimenticias con productos light, automotrices con el vehículo híbrido, las telecomunicaciones inalámbricas para internet.

4.3.2. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS TURBULENTOS DE ALTA VELOCIDAD

La aceleración de los cambios que se están viviendo en el ámbito empresarial incluyen **los tecnológicos, ciclos de vida cortos de los productos, el ingreso de nuevos rivales importantes en el mercado, los lanzamientos frecuentes de nuevas líneas competitivas de los rivales**, que suceden al mismo tiempo.

Ejemplo empresas como Apple, Microsoft, y todo lo relativo a tecnología.



4.3.2. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS TURBULENTOS DE ALTA VELOCIDAD

El desafío básico para la formulación en un entorno de mercado turbulento radica en enfrentar y coordinar el cambio. las empresas pueden asumir 1 de las **3 posturas estratégicas para enfrentarse al cambio de alta velocidad.**

1. **Reaccionar ante el cambio**
2. **Prever el cambio**
3. **Encabezar el cambio**



4.3.3 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS MADURAS

Se identifica a una **industria madura** cuando casi todos los compradores prospecto son usuarios de sus productos.

El crecimiento depende de la capacidad de la empresa para atraer nuevos compradores y convencer a los ya cautivos de incrementar su uso.

Su estrategia se centra en conservar sus clientes y mantener sus ventas constantes.

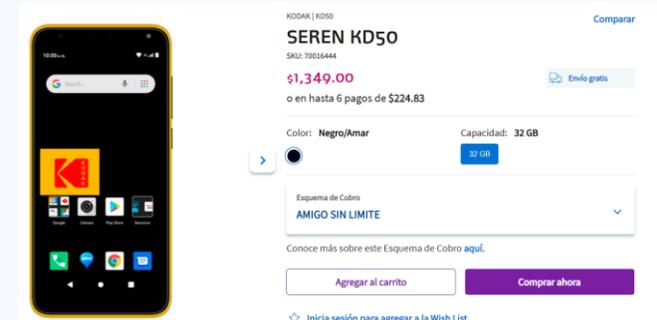


4.3.4 ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS EN INDUSTRIAS ESTANCADAS O EN DECADENCIA

Deben limitarse a fines de desempeño congruentes con las oportunidades disponibles en el mercado.

Aplican la siguiente estrategia:

1. Aplicar una estrategia enfocada que este dirigida a los segmentos de mayor crecimiento del mercado dentro de la industria **(Smart phone)**
2. Resaltar la diferenciación basada en la mejora de la calidad y la innovación de los productos. **(cámara instantánea)**
3. Esforzarse por bajar los costos y llegar a ser el líder de estos en la industria.



4.3.5 ESTRATEGIAS PARA SOSTENER EL CRECIMIENTO RÁPIDO DE LAS COMPAÑÍAS

Las empresas que se centran en incrementar sus ingresos y utilidades a un ritmo rápido o superior al promedio, tienen que diseñar una cartera de iniciativas estratégicas que abarcan tres horizontes.

- **Horizonte 1.** Iniciativas estratégicas para fortalecer y ampliar su posición en los negocios existentes.
- **Horizonte 2.** Iniciativas estratégicas para aprovechar los recursos y las capacidades existentes por medio de la incursión en nuevos negocios que ofrezcan un potencial de crecimiento prometedor.
- **Horizonte 3.** Iniciativas estratégicas que siembran las semillas para incursionar en negocios que todavía no existen.

4.3.6 ESTRATEGIAS PARA LOS LÍDERES DE LAS INDUSTRIAS

Las situaciones competitivas de los líderes del ámbito empresarial normalmente varían entre mas fuertes y poderosos que el promedio. Generalmente, los líderes gozan de prestigio y aquellos que están fuertemente afianzados tienen estrategias comprobadas. En México, algunos de los líderes industriales mas reconocidos son: Grupo ICA (construcción), Grupo Bimbo (Alimentos), Cemex (cemento), Grupo Modelo (cerveza) y Telmex (telefonía).

1. Estrategia de mantenerse a la ofensiva
2. Estrategia de fortalecerse y defenderse



4.4 CULTURA CORPORATIVA: CLAVE DE LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA EFECTIVA

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones importantes acerca de la organización, sus metas y prácticas, que comparten los integrantes de la misma. Cada empresa tiene una cultura organizacional única; todas, como parte de sus fortalezas, poseen su propia filosofía, creencias, guías de conducta y pensamiento, su ambiente de trabajo, tradiciones, principios comerciales, prohibiciones políticas, prácticas financieras, ecológicas, valores, principios y personalidad arraigada que definen su cultura corporativa.



4.4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS

En México, por ejemplo, BIMBO puede atraer, desarrollar y conservar empleados de gran **calidad debido a la estabilidad y orgullo que acompaña el formar parte de esta empresa.** Es importante diferenciar entre **culturas fuertes y débiles. Una fuerte se caracteriza por empleados que comparten valores básicos. Mientras mas compartan y acepten estos valores, mas fuerte será la cultura y ejercerá mayor influencia en el comportamiento.** Las organizaciones religiosas, los cultos y algunas empresas japonesas como Toyota son ejemplos de organizaciones que cuentan con culturas fuertes e influyentes. <https://www.youtube.com/watch?v=JR16kvs32PY>

Cultura Toyota

Talento, iniciativa e innovación son palabras que definen a Toyota. Representan los valores que buscamos en las personas que desean trabajar con nosotros. **¿Eres una de ellas?**



Filosofía Kaizen



Kaizen 改善, En Japonés significa "*cambio para mejorar*" o "*mejoramiento*"; el uso común de su traducción al castellano es "*mejora continua*" o "*mejoramiento continuo*".

Kaizen es una estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo. **Kaizen** es hoy una palabra muy relevante en varios idiomas, ya que se trata de la filosofía asociada al **Sistema de Producción Toyota**.

"¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!" es la base de la milenaria filosofía Kaizen, y su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la cultura japonesa está implantado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

4.4.2 CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN EFECTIVA

Ejecutar de manera correcta la estrategia depende del **capital humano competente, las potencialidades competitivas superiores al promedio, así como la organización interna eficaz y efectiva.** Por esto, la creación de **una empresa capaz** es siempre la principal prioridad en la ejecución de la empresa.

4.4.3 DOTAR DE PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN

La empresa busca desempeñar las funciones y actividades requeridas para una ejecución exitosa, esto se busca al atraer directivos, gerentes capaces y empleados que aporten una base de aptitud efectiva y una cartera de capital intelectual que desarrollamos a continuación:

- Integración de un equipo de dirección fuerte
- La capacidad mas importante para integrar los cuadros ejecutivos básicos es percibir que combinación de antecedentes, perfil, experiencias, conocimientos, valores, creencias, estilo de dirección y personalidades contribuirá a lograr el éxito de la ejecución de la estrategia.
- Reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y conservación de empleados talentosos.