

# Las Decisiones Estratégicas.

- Consisten e impactan:
  - A la Dirección a LP a la Empresa
  - El alcance de la actividades.
  - El logro de una ventaja sobre la competencia
  - Asimilar los cambios del entorno empresarial
  - Crecer a partir de recursos y competencias Centrales
  - Valores y expectativas de los interesados.
- Es probable que:
  - Su naturaleza sea compleja y con incertidumbre
  - Afecten a las decisiones operativas e impliquen cambios
  - Requieran un planteamiento integral.

# Niveles de Estrategia.

- 1º La corporativa. Base de las demás decisiones. Alcance gral de la empresa y como añadir valor a las UNs que la integran. Cobertura, diversidad de bys o UNs cómo asignar los recursos? Consejo, accionistas y ext.
- 2º La UN o de negocio. Cómo competir con éxito en determinados mercados. Parte de la organización para la que hay un mercado externo diferenciado de bys distinto al de otra UN.
- 3º Las operativas. Facilitan la aplicación de las estrategias de los niveles 1º y 2º en cuanto recursos, procesos y personal.

# Vocabulario de la Estrategia.

- Objetivo: afirmación general, perder peso.
- Meta: cuantificación del objetivo, 2 kg x S.
- Capacidad estratégica. Recursos, Actividades y procesos. Suponen ventaja competitiva.
- Estrategia.
- Modelo de negocio: como fluye la información, el producto y el servicio entre las partes integradas.
- Control: proceso para evaluar la estrategia y su ejecución y modificar lo conducente.

# Dirección Estratégica.

- Incluye el proceso de la elaboración de la estrategia, la integración y elección de la misma y su ejecución.
- Elección de costos o diferenciada
- La integración corporativa, UNs y Operativa
- Ejecución: que funcione y evolucione acorde a lo establecido. Objetivos, metas, presupuestos, en el tiempo.

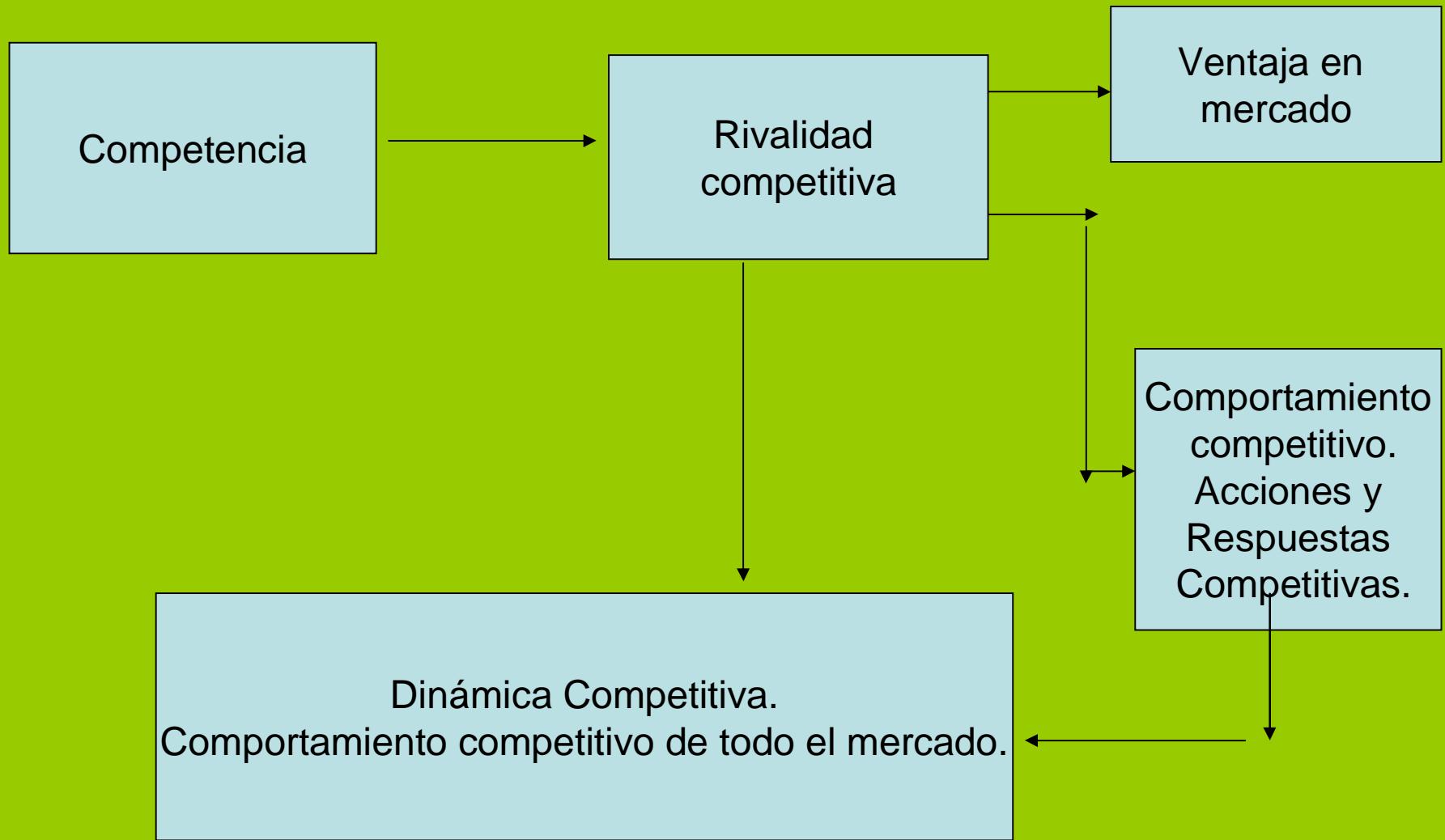
# Lenguaje de D. Estratégica.

- Competidores: Emps. que operan en el mismo mercado, ofrecen productos similares y los clientes metas son similares.
- Rivalidad competitiva: conjunto de acciones y respuestas competitivas de los competidores para colocarse en posición de ventaja en el mercado.
- Comportamiento competitivo: conjunto de acciones y respuestas competitivas de la Emp. para crear o defender su ventaja competitiva y de mejorar su posición en el mercado.

# Lenguaje de D. Estratégica.

- **Competencia en mercados múltiples:** Las Empresas compiten entre sí en varios mercados de productos o geográficos.
- **Dinámica competitiva:** el total de los comportamientos competitivos de las empresas que compiten en un mercado.
- **Recordatorio:** Competidor, Rivalidad competitiva -Comportamiento Competitivo y Dinámica competitiva.

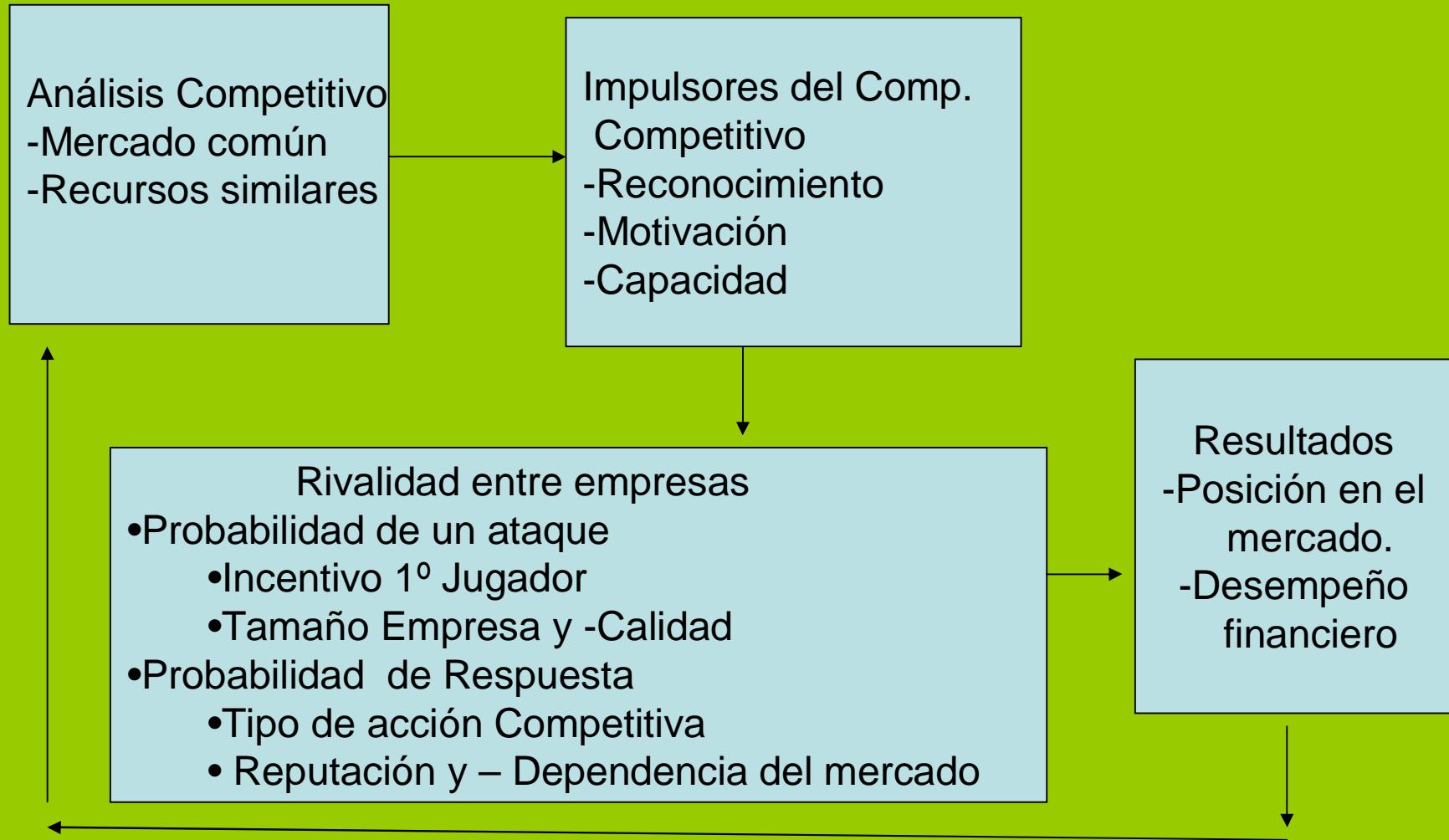
# Competencia y Rivalidad Competitiva.



# Lenguaje de D. Estratégica.

- **Acción Competitiva:** es un movimiento estratégico o táctico. Ven. Comp. o Posic. Merc.
- **Respuesta Competitiva:** es un movimiento estratégico o táctico para contrarrestar los efectos de la acción.
- **Acción o Respuesta estratégica:** mov. que compromete muchos recursos y es difícil de implantar o revertir.
- **Acción o Respuesta táctica:** mov. basado en el mercado que afina la estrategia. Es fácil de implantar y revertir. No requiere muchos recursos.

# Modelo Rivalidad Competitiva.



# Modelo Rivalidad Competitiva.

- Análisis. Mercados en común y similitud de recursos.
- Impulsores de las acciones.  
Reconocimiento, motivación y capacidad.
- Rivalidad competitiva: ,Acciones estratégicas y tácticas. Probabilidad de ataque y probabilidad de repuesta.
- 1º jugador -tamaño de la org. –calidad
- Tipo de acción competitiva – reputación y dependencia del mercado.

# Calidad.

- Desempeño
- Atributo
- Flexibilidad
- Duración
- Conformación
- Servicio
- Estética
- Calidad percibida.
- Puntualidad cortesía consistencia comodidad totalidad precisión.

# Modelo Dinámica Competitiva.

- **Rivalidad competitiva:** acciones y respuestas que presentan sin interrupción una empresa y sus competidores. VC PM
- La posibilidad de crear y sostener las VC es el centro de la rivalidad competitiva, porque son la clave para respaldar el valor a los accionistas.
- **Dinámica competitiva:** acciones y respuestas que presentan sin interrupción todas las empresas que compiten en un mercado con el fin de tomar posiciones de ventaja. Sostener la ventaja es diferente en los mercados de ciclo rápido, lento, y estandar.

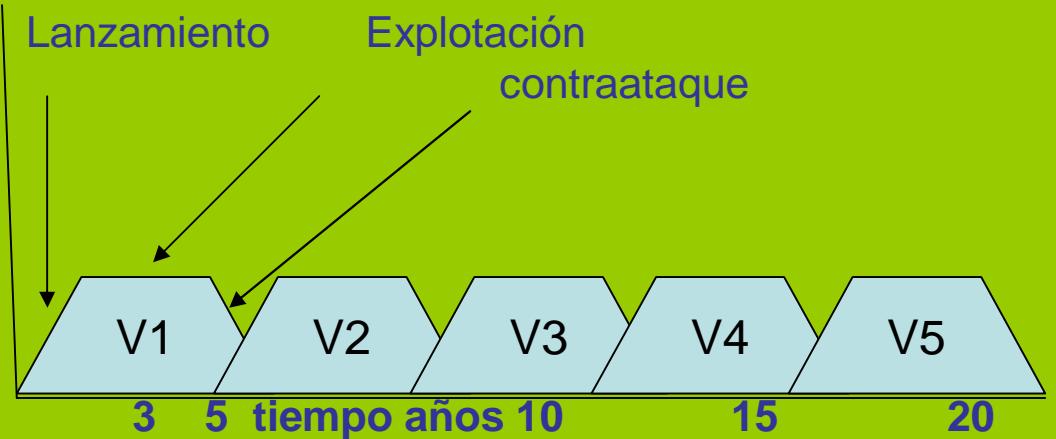
# Dinámica Competitiva

Rendimiento de una ventaja competitiva sostenida.



Rendimientos de ventajas temporales para crear una ventaja sostenida.

Rendimientos de acciones imitables



# Estrategia Corporativa.

Qué es estrategia corporativa y cuál es su propósito?

- Son las acciones que emprende la empresa para diversificar sus operaciones para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y administración de un grupo de negocios distintos que compiten en diferentes mercados de productos.
- La razón de la estrategia de diversificación es crear valor y mejorar el desempeño global, lo cual se logra cuando se aumentan los ingresos o se bajan los costos. Así de sencillo y de complejo.

# Estrategia Corporativa.

- La diversificación implica conocer el alcance de los productos y las industrias en los cuales compite la empresa, así como, la forma como los administradores compran, crean y venden distintos negocios con el fin de que las habilidades y fortalezas de la empresa se ajusten alas oportunidades que se le presentan.

# Estrategia Corporativa.

Requiere definir una estrategia para toda la empresa (la corporativa) y la de negocios para competir (costos/diferenciación, rivalidad y dinámica competitiva).

La diversificación implica crecimiento, riesgos y costos por vigilancia y desarrollo por lo que un portafolio debe equilibrarse. La medición para los administradores es la comparación con el mercado. Hay una comparación sin riesgo y hay otra con riesgo por lo que el tributo esperado debe ser mayor. El portafolio ideal es el que otorga mayor estabilidad y los RSP.

# Los Niveles de Diversificación y las Estrategias Corporativas.

Diversificación nivel bajo.

- 1. Un solo negocio 95% o > de los ingresos provienen de un solo negocio y
  - 2 Negocio dominante entre 70 y 95% de los ingresos provienen de un solo negocio.
- 
- Diversificación moderada a alta.
    - 1. Relación concentrada: <70% de los ingresos provienen del negocio dominante y todos los negocios comparten vínculos con los productos, la tecnología y la distribución.
    - 2. Relación vinculada (mezcla relacionada y no relacionada) Igual en ingresos pero los negocios tienen una cantidad limitada de vínculos.
  - Diversificación nivel muy alto.
    - 1. No relacionada y los negocios no tienen ningún vínculo en común e igual en ingresos.

## Tres razones básicas por las que se diversifican las empresas.

### 1. Economías de Alcance (Div. Rel.)

- Actividades compartidas
- Transferencia de competencias centrales.

### 2. Poder de Mercado (Div. Rel.)

- Competencia en puntos múltiples para bloquear a competidores.
- Integración vertical

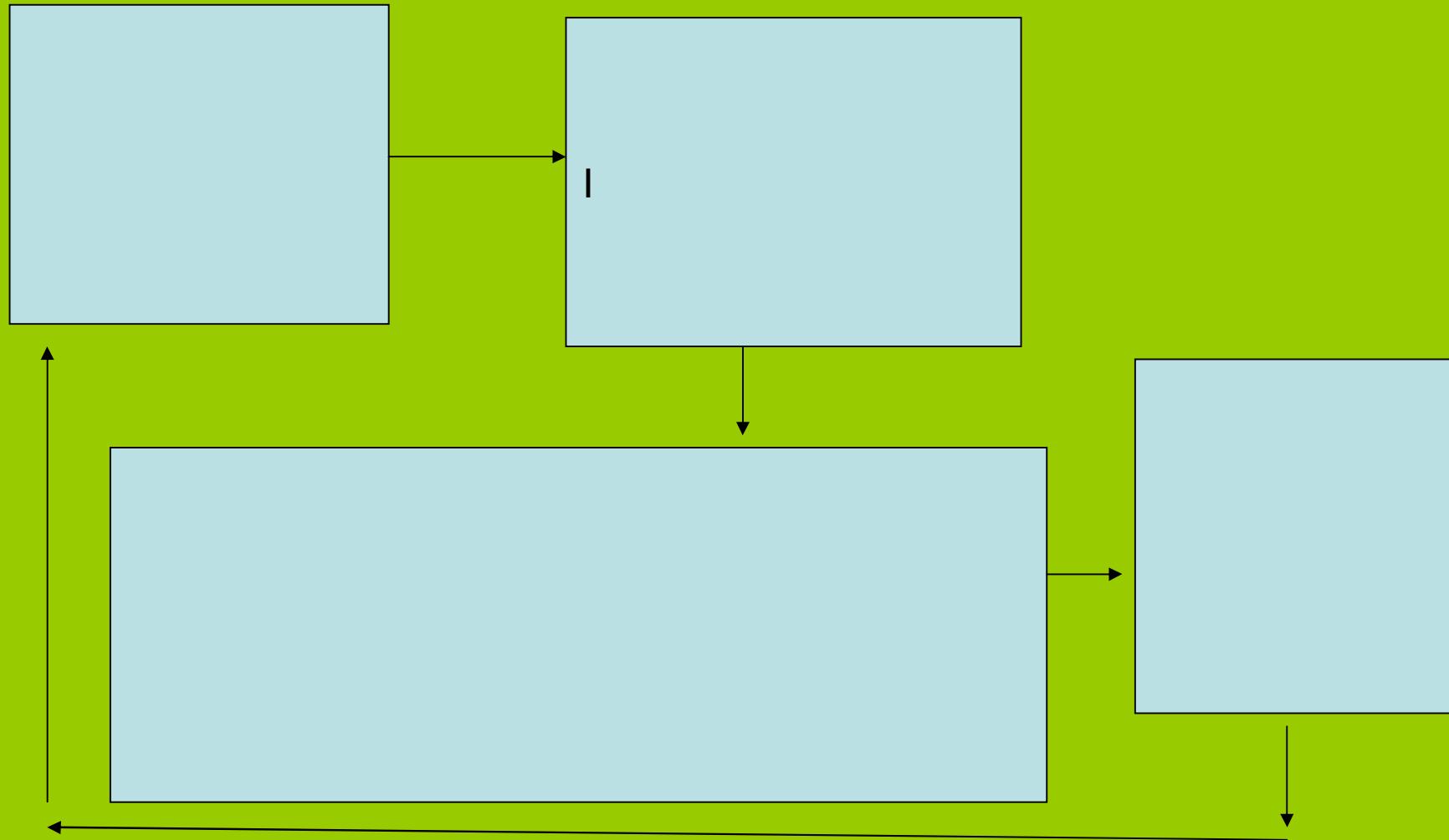
### 3. Economías financieras (Div. no Rel.)

- Asignación eficiente del capital interno
- Restructuración de los negocios.

## Estrategia de Diversificación relacionada.

- La empresa pueden crear valor al través de la operación relacionada que implica actividades compartidas y por el corporativo relacionada que implica la transferencia de competencias centrales corporativas.

# Modelo Estrategia Corporativa. terminar



## Estrategia de Diversificación.

- Explicar los incentivos y recursos que propician la diversificación. Leyes Tributarias
- Describir los motivos que pueden llevar a los administradores a diversificar demasiado una empresa: Los gerenciales.

# Estrategia de Adquisición y Restructuración.

- Adquisición es la estrategia empresarial para adquirir el control accionario de un negocio y que este pase a formar parte del portafolio como una subsidiaria. Es la más común.
- Adquisición hostil es la estrategia empresarial en la cual el negocio meta no solicita nunca la oferta de compra de la adquiriente. Economía recesiva.
- Fusión es la estrategia que utilizan dos empresas cuando convienen que integraran sus operaciones sobre una base de relativa igualdad con el mismo propósito: crecer, ganar mercado enfrentar a la competencia para dar valor a sus accionistas. Se da poco.

## Estrategia de Adquisición y Restructuración.

- Crecer, entrar en nuevos mercados y enfrentar retos de la competencia. Popularidad y rapidez que involucran a toda una cadena.
- Sólo debe emplearse cuando se persiga incrementar la competitividad estratégica y el rendimiento para los accionistas. Cuando la empresa adquiriente incremente su valor por medio de la posesión de la adquirida y la utilización de los activos de ésta.
- El resumen el mercado premia a la adquirida y castiga a la adquiriente.

## Razones para una Adquisición.

- Mayor poder de mercado. Ad. Horizontal vertical o relacionada. >precios o < costos. Tamaño y VC.
- Superar barreras a la entrada. Ad. Interfronterizas
- Costo del desarrollo de nuevos productos y mayor velocidad para introducirlos al mercado.
- Menor riesgo en comparación con el desarrollo de nuevos productos.
- Mayor diversificación
- Reconfiguración del alcance competitivo de la empresa
- Aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades

# Problemas para Lograr el Éxito.

- Dificultades para la integración.
- Evaluación incorrecta de la E. meta.
- Deuda grande o extraordinaria.
- Incapacidad para lograr la sinergia.
- Diversificación exagerada.
- Administradores demasiado enfocados a las adquisiciones.
- Tamaño excesivo.

# Atributos de las adquisiciones Exitosas.

- Hay activos y/o recursos que complementan el negocio central de la adquiriente.
- La adquisición es amigable.
- Hay una buena diligencia de adquisición.
- La empresa adquirente tiene suficiente liquidez.
- La adquirida tiene un apalancamiento de medio a bajo.
- La adquiriente tiene cultura de I&D e Innovación.
- La adquiriente tiene capacidad administrativa para manejar el cambio y es flexible y adaptable.

## Estrategia de Restructuración.

- Para cambiar el conjunto de negocios o su estructura financiera. .
- Downsizing. < empleo y UO
- Downscoping. Retomar negocios centrales.
- Compras apalancadas. Alto riesgo y conlleva downscoping

## Estrategia Internacional.

- Es aquella que la empresa utiliza para vender sus bienes y servicios en el mercado externo en busca de:
  - > del tamaño del mercado.
  - > rendimientos sobre capital.
  - > economías de escala y know how.
  - una ventaja competitiva (ubicación o recurso)
- Los costos son: coordinación, riesgo político, reto de administración.

# Estrategia Corporativa Internacional.

- Multinacional. Descentralización. Mucha respuesta local y poca global.
- Global. Centralización OM. Mucha respuesta global poca local. Estandarización.
- Y transnacional. Flexible. Mucha respuesta de ambas. Más poderosa y difícil de implantar más cultura.

## Elección Modo Entrada Internacional.

- Exportación.
- Licenciamiento.
- Alianza Estratégica.
- Adquisición
- Subsidiaria Nueva al 100%.