



# Conceptos de Estrategia Empresarial

Enero 2012

Alfredo Fernández Lorenzo



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



"El FSE invierte en tu futuro"

## Índice

<b>1.- Definición de estrategia y características .....</b>	<b>2</b>
1.1. Criterios para una estrategia eficaz .....	3
<b>2. Alternativas estratégicas .....</b>	<b>5</b>
2.1. Estrategias de crecimiento .....	5
2.1.1. Estrategias competitivas genéricas .....	5
2.1.2. Liderazgo general en costes .....	6
2.1.3. Diferenciación .....	7
2.1.4. Enfoque o alta segmentación .....	8
2.2. Estrategias de diversificación .....	10
2.3. Mantenimiento de la posición.....	12
2.4. Estrategias de reducción.....	12
<b>3. Nuevos modelos de negocio como consecuencia de la economía digital .....</b>	<b>14</b>
<b>4. Herramientas estratégicas .....</b>	<b>16</b>
4.1. Análisis de rentabilidad de un sector: las 5 Fuerzas .....	16
4.1.1. Poder de negociación de los compradores o Clientes .....	17
4.1.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores .....	17
4.1.3. Amenaza de nuevos entrantes.....	17
4.1.4. Amenaza de productos sustitutivos.....	17
4.1.5. Rivalidad entre los competidores .....	18
4.2. Análisis DAFO .....	18
4.3. Modelo CANVAS .....	20
<b>5. Posicionamiento estratégico para una PYME .....</b>	<b>24</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>26</b>

## Conceptos de estrategia empresarial

### 1.- Definición de estrategia y características

Podemos definir la estrategia como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos”

O también “Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa”.

Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos.

El proceso estratégico no se limita a la concepción de una determinada línea de acción:

- Integra y da coherencia a las decisiones en la empresa (es el “pegamento” o el “carril bici” por el que se circula).
- Selecciona negocios (presentes y futuros) en los que la empresa quiere estar presente.
- Plantea objetivos a largo, medio y corto y los medios necesarios para conseguirlos, para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Define el tipo de organización necesaria para abordar dichos negocios.
- Está siempre condicionada por la dinámica empresa-entorno. (el entorno condiciona, y a veces determina, el desenvolvimiento de las empresas y, por tanto, el desarrollo de sus estrategias).
- Y, en definitiva, pretende mejorar siempre la posición competitiva.

## 1.1. Criterios para una estrategia eficaz

Para definir una estrategia que permita el éxito empresarial es conveniente tener en cuenta algunos aspectos:

- Debe tener un horizonte temporal relativamente amplio
- Debe marcar unos objetivos claros y decisivos, que supongan un salto cualitativo de la empresa, pero también determinar los medios para alcanzarlos
- Debe ser consistente, de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección sin presentar incongruencias
- Debe suponer una concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.
- Debe ser flexible. El entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios sin aferrarse a enfoques sobrepasados por la realidad.

- Debe ser factible con la situación y capacidades de la empresa, sin agotar los recursos disponibles ni generar problemas de difícil solución
- Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades y requiere que todos los niveles de una organización actúen reforzando su puesta en marcha.
- Y por supuesto, debe facilitar la creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de la empresa.

## 2.- Alternativas estratégicas

Aunque cada empresa debe definir su estrategia en función del mercado y de sus propias características, hay varias alternativas estratégicas genéricas por la que puede optar en un momento dado.

### 2.1.- Estrategias de crecimiento

El crecimiento es la opción básica en el devenir de la empresa. Representa el movimiento natural, es la que acapara la mayor parte de lo que se escribe al respecto y sus variedades están perfectamente documentadas. Dentro de este apartado, nos ocuparemos de las estrategias competitivas, las de diversificación y de las denominadas modalidades de crecimiento.

#### 2.1.1. Estrategias competitivas genéricas

El Profesor Michael Porter (economista y profesor de la Harvard Business School) describió la estrategia competitiva como “el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior”. Las estrategias competitivas son tácticas que nos sirven para superar a los competidores.

Aunque Porter nunca declaró que estaba hablando de estrategias para crecer, de una forma evidente todas las acciones van encaminadas en la senda del crecimiento, bien sea del tamaño de la empresa, de sus beneficios o de su rentabilidad.

Según su criterio, hay tres estrategias de éxito potencial para desenvolverse mejor que otras empresas en el sector: el liderazgo general en costes, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación (en la que también se puede dar un enfoque hacia los costes o hacia la diferenciación).



### 2.1.2. Liderazgo general en costes

Esta estrategia consiste en vender los productos o servicios a precios muy bajos, a través de una reducción en los costes. Normalmente es aplicable a grandes empresas preferiblemente del sector industrial

Esta opción estuvo asentada en en los años 70 y 80 en la construcción agresiva de grandes instalaciones capaces de producir importantes volúmenes de forma eficiente, en el riguroso empeño de reducir los costes a través de la curva de la experiencia, en rígidos controles sobre los gastos indirectos, y la minimización de los costes de I+D, servicio al cliente, publicidad, etc.

Hoy en día, la opción estratégica del liderazgo de costes está más basada en una gestión adecuada de la cadena del valor, que lleva a subcontratar fuera de la empresa todas aquellas actividades en las que no sea competitiva desde la óptica del coste, y guardando los mínimos necesarios de calidad percibida y servicio al cliente. En cualquier caso, y aún hoy, la opción del coste bajo suele implicar la obtención de una cuota de mercado elevada, grandes inversiones en equipamiento industrial, líneas de productos amplias y productividades elevadas. El acceso prioritario a las materias primas, antes fundamental, ahora ha perdido relevancia, mientras que la capacidad de compra en mercados internacionales y el acceso a la distribución son imprescindibles.

La posición de líder de costes da a la empresa una defensa contra sus competidores, ya que sus menores costes le permiten obtener beneficio aun cuando éstos ya no los obtienen, a fuerza de bajar los precios.

También la defiende frente a los compradores poderosos, ya que éstos sólo podrán bajar los precios hasta el nivel del competidor que le siga en eficiencia. Y contra los proveedores, ya que tendrá más flexibilidad que los demás para enfrentarse a incrementos de precios. Para los nuevos entrantes y productos sustitutivos podemos aplicar el mismo razonamiento que a los competidores.

Una estrategia de liderazgo de costes, sin embargo, puede dejar en una situación vulnerable a la empresa frente a cambios tecnológicos ya que podría quedar anclada en sus máquinas e instalaciones de la tecnología anterior. Ejemplos de estos cambios tecnológicos profundos que descolocan a las empresas líderes si no reaccionan a tiempo pueden ser: las revoluciones en los relojes (cuarzo frente a mecánicos), o en los ordenadores (válvulas frente a chips) o mucho más recientemente en los motores diesel frente a los de gasolina.

La posición del liderazgo de costes sigue siendo válida para competir, como lo era hace treinta años. Los medios y técnicas para alcanzar esa posición son distintos hoy, como lo serán dentro de veinte años respecto a los de hoy.

### 2.1.3. Diferenciación

La segunda estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el mercado (los clientes), perciba como único. Las formas de diferenciación pueden ser múltiples, desde la imagen de marca, a la tecnología, el servicio al cliente, los distribuidores, o cualquier otro factor considerado relevante por nuestros clientes actuales o potenciales.



La diferenciación nos defiende frente a los competidores, debido a la lealtad de los clientes y a la teórica menor sensibilidad de éstos al precio. La lealtad del cliente es también una barrera de entrada importante. La diferenciación produce márgenes más elevados para negociar con los proveedores, y claramente mitiga el poder de los compradores, ya que éstos carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, una empresa que ha conseguido diferenciar sus productos o servicios, y ha alcanzado altas cotas de fidelidad por parte de sus clientes, estará mejor defendida frente a posibles sustitutivos que sus competidores.

La opción de diferenciar, aunque tiene implicaciones en todas las áreas y actividades de la empresa, está fundamentalmente asentada en la capacidad de marketing de la empresa, en su acepción más amplia (dueña de la imagen de la empresa y sus productos). Es más fácil de obtener en servicios, por sus caracteres intrínsecos (producción simultánea al consumo, unicidad, etc.) que en los productos, sobre todo los de bajo valor o sin marca.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo implica una percepción de exclusividad que es incompatible con altas participaciones. Aunque los clientes reconozcan en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar precios necesariamente más elevados. La sofisticación de los clientes nos puede llevar a un callejón sin salida y la imitación por parte de los competidores no puede tampoco ser descuidada.

Ejemplos de este tipo de estrategia son múltiples: pilas Duracell que duran más que la competencia, los zapatos Geox, basados en un innovador desarrollo tecnológico que permite una mejor transpiración del pie, El Corte Inglés por su énfasis en el servicio, hoteles AC diferenciados por su funcionalidad urbana, etc. Un ejemplo extremo de esta estrategia puede ser la empresa Apple, cuyos productos buscan claramente, y consiguen, ser diferentes de los de la competencia.

Evidentemente, en situaciones como la actual con una generalizada crisis económica, elevado nivel de desempleo y malas expectativas futuras, las empresas que han optado por estrategias de diferenciación con precios caros pueden sufrir más que las que han optado por reducir al máximo costes y precios..

#### 2.1.4. Enfoque o alta segmentación.

La última estrategia competitiva consiste en concentrarse en un grupo de compradores particular (nicho), en razón de sus preferencias, gustos, ámbito geográfico o tipo de productos que demanden.

Como en el caso de la diferenciación, el enfoque puede tomar formas diversas. Pero en contraposición a las dos alternativas antes estudiadas, que están orientadas a alcanzar sus objetivos en el sector en general, toda la estrategia del enfoque está encaminada a servir muy bien a una parte del mercado en particular, y todas las políticas funcionales están formuladas teniendo esto en mente.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho público objetivo con más eficacia que los competidores que compiten de una forma más general. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra costes bajos o diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza alguna de ellas frente al objetivo de su mercado limitado en tamaño.

La empresa que logra una alta segmentación también está defendida frente a las fuerzas de la competencia, y por lo tanto alcanzará elevados rendimientos. Su enfoque implica que o bien es un líder de costes o una empresa diferenciada, para su público, y por lo tanto tendrá las ventajas que antes hemos contado para cada una de las otras dos opciones estratégicas.

La estrategia de enfoque implica siempre limitaciones importantes en cuanto a la cuota de mercado alcanzable, a nivel de mercado completo. El enfoque implica trocar la rentabilidad por el volumen de ventas y el peligro más grande al que se enfrenta es la aparición de subsegmentos.

Un ejemplo de estas estrategias puede ser los productos de lujo dirigidos a clientes con niveles de renta muy elevados (Rolex, Ferrari), las empresas de alimentación especializadas en producir alimentos para alérgicos o la agencia de viajes Nuba que se dirige a los viajeros que disfrutan con la aventura.

La teoría clásica sostiene que la empresa posicionada en la mitad, que no ha optado por ninguna de estas alternativas de forma clara, tendrá rendimientos menores que cualquiera de sus competidores, y que tendrá un futuro difícilmente sostenible.

Sin embargo, en la realidad es difícil encontrar ejemplos puros de estrategia competitiva. Muchas empresas que son líderes en su sector utilizan estrategias mixtas. Por ejemplo, el Grupo Zara busca reducir costes al máximo, pero también diferenciarse con el diseño y atacar segmentos reducidos de mercado a través de marcas especializadas.

El modelo de Porter tiene la ventaja de presentar de forma sencilla y clara las principales alternativas estratégicas que se presentan ante las empresas, pero para muchos expertos es demasiado simplista y, además, tampoco tiene en cuenta los nuevos modelos de negocio generados en la economía digital.

## 2.2.- Estrategias de diversificación

La empresa puede optar por ampliar la base de sus actividades, o diversificar, por alguna o varias de las siguientes razones:

- La empresa no puede alcanzar sus objetivos (crecimiento, rentabilidad, presencia en mercados, reconocimiento social...) dentro de su actividad actual.
- Los excedentes financieros superan los recursos necesarios para la expansión en los negocios actuales.
- La rentabilidad esperada de las oportunidades de diversificación supera a la esperada de las oportunidades de expansión (corregidas por los riesgos asociados a cada una de ellas).

Sin embargo, la diversificación lleva asociados una serie de riesgos

- Económicos, principalmente relacionados con un entorno distinto (que hay que analizar...).
- Comerciales, derivados de una competencia distinta, unos canales de distribución diferentes...
- Tecnológicos, asociados a la innovación necesaria para abordar los nuevos negocios.
- Financieros, ya que necesitamos liquidez para invertir en ellos.
- Y también organizativos, ya que en muchos casos será preciso adaptar la estructura de la empresa a la nueva estrategia.

Pero, por encima de todos ellos, aparece la necesidad de aplicar el concepto de la dirección estratégica a cada uno de los negocios, y la gestión de un número elevado de actividades/negocios distintos implica un desgaste enorme... que puede debilitar la posición estratégica de la empresa en sus negocios tradicionales.

Por esa razón, ha cambiado en los últimos años la forma en que las empresas líderes afrontan el proceso de la diversificación. Mientras hace treinta años era absolutamente normal la apertura de negocios relativamente distintos en cuanto la empresa tenía un tamaño mediano, ahora lo que hacen es tomar participaciones accionariales en empresas de otros sectores, o formar alianzas. De esta forma, toman una posición estratégica en negocios distintos de los suyos, pero “delegan” la operativa diaria a conocedores profundos y especializados en ellos. Un ejemplo de esta estrategia puede ser la toma de participaciones en el sector energético por parte de empresas constructoras, producida en la última década.

Podemos distinguir cuatro modalidades de diversificación:

**Desarrollo horizontal.** Es el proceso mediante el cual la empresa acomete productos nuevos, o derivados de los actuales, que comercializa en sus mercados tradicionales. Ejemplo: Pascual (empresa que envasa, almacena y distribuye productos lácteos), pasa de tener un solo tipo de leche a producir diferentes tipos más batidos, yogures, etc.

**Desarrollo vertical.** La empresa, normalmente por alguna razón estratégica y aún a costa de perder eficiencia en su conjunto, toma el control de alguno de sus distribuidores (integración hacia delante) o de sus proveedores (hacia atrás). Ejemplo: los fabricantes japoneses de coches tomaron el control de sus concesionarios en muchos países de Europa, para hacer frente a la política de cupos en mercados promocionados (si sólo puedo vender esos coches, lo hago sin ninguna rebaja). Otro ejemplo: muchas empresas de alimentación (Heinz fue la primera en publicitarlo) se hacen cargo de sus materias primas, para garantizar la calidad y/o pureza del proceso completo.

**Diversificación concéntrica**, también denominada “de proximidad”, por la que una empresa, explotando su know-how, su tecnología, sus canales de distribución (o todos juntos) comercializa productos parecidos en mercados parecidos a los actuales. Vuelvo al ejemplo de Pascual. Aprovechando sus canales, y su imagen, vende zumos (siguen siendo de viscosidad baja) o postres (ya de alta viscosidad) a sus clientes tradicionales o sus familiares, adoptando las políticas de marca que cree más convenientes. O el BBVA, que aprovecha su conexión con el cliente para desarrollar un canal de venta de todo tipo de productos, consiguiendo un beneficio por la intermediación.

**Diversificación total.** La empresa acomete negocios radicalmente distintos de los actuales. Es una modalidad poco frecuente en la actualidad, salvo a través de las participaciones empresariales antes comentadas.

En los tiempos que corren, cualquier diversificación debe estar fuertemente asentada en los productos/mercados/tecnologías actuales, y si ese no es el caso, más vale crecer mediante alianzas o participaciones en el capital

### 2.3.- Mantenimiento de la posición

La opción estratégica del mantenimiento de la posición es, aunque válida desde la perspectiva intelectual, utópica en términos prácticos. Una empresa que no hace nada especial, no se mantiene, sino que se hunde.

Entonces, para mantener la posición actual, habrá que emplear la misma presión competitiva que los principales competidores, o la media del sector (normalmente, manteniendo la línea estratégica actual)

Esta opción es la empleada por las empresas que no quieren mejorar sus ya buenas posiciones en determinados mercados, para evitar ser acusadas de posición dominante.

### 2.4.- Estrategias de reducción

La reducción del tamaño de la empresa es siempre un proceso difícil, doloroso, excepcional, pero desafortunadamente necesario, y en los tiempos actuales, demasiado frecuente. A veces, las empresas son sorprendidas por cualquiera de los factores de entorno (economía desfavorable, marco jurídico, competencia, revoluciones tecnológicas a las que no ha llegado a tiempo, etc.) o se muestran incapaces de controlar los factores internos (gestión deficiente, inversiones inadecuadas, presiones sindicales, etc.) y llegan a una situación que se torna insostenible. Es preciso entonces tomar decisiones radicales para intentar salvar una parte de la empresa antes de que sea demasiado tarde y no haya nada que salvar. (“shrink fast, but shrink smart”)

El problema es de diferente magnitud cuando estemos tratando con empresas diversificadas, en contraposición a una empresa mono-producto y mono-mercado (casos extremos).

Cuando una empresa diversificada se encuentra en problemas mayores normalmente, segregará y enajenará una actividad que sea rentable y que esté poco relacionada con el cuerpo principal de actividad de la empresa. A este proceso se le conoce por “concentración” (en inglés, “back to the core business”). Los recursos financieros obtenidos en la transacción se emplean en mejorar el negocio principal de la empresa. Ejemplo: una línea aérea que tiene hoteles en propiedad, venderá los hoteles para obtener “dinero fresco” y renovar su flota. Independientemente, es muy posible que consiga una alianza con el comprador de los hoteles para alimentarlos con pasajeros transportados por la línea, obteniendo así una relación provechosa para ambas partes.

Evidentemente, si la situación del negocio principal o “core business” se juzgara desesperada, bien por aspectos técnicos, sociales o financieros (o combinaciones de ellos) o no se encuentra comprador, en buenas condiciones, para el negocio rentable, la empresa puede decidir dedicarse a ese negocio y abandonar el antiguo “core business”.

Si la empresa es una empresa concentrada en extremo (mono producto, tecnología, mercado, distribuidor), y está en situación desesperada, tiene que abordar una reestructuración. La reestructuración requiere del acuerdo de todos los involucrados en la empresa (accionistas, directivos, empleados) más su entorno (acreedores, proveedores, clientes) e incluso la administración pública. Es preciso actuar sobre todos los escalones de la cadena del valor, de forma horizontal y vertical, tratando de encontrar sitios por donde “meter la tijera” de forma eficaz. No se puede olvidar que el objetivo es que lo que quede, esté en mucho mejor condición que lo que había, y que el resultado final ha de ser una nueva estructura social, industrial y financiera con una reducción efectiva del tamaño de la empresa.

### 3.- Nuevos modelos de negocio como consecuencia de la economía digital

El desarrollo de las TIC y de la denominada economía digital ha llevado a un profundo replanteamiento tanto de las estrategias como incluso de los modelos de negocio de las empresas, es decir, de la manera en que un negocio genera ventas y aporta valor y satisfacción a los clientes.

Por este desarrollo, diversos elementos sobre los que se basaba el éxito de compañías líder en los mercados han quedado desfasados:

- Los costes de interacción y transformación ya no son tan elevados
- Los activos físicos (infraestructuras, red de tiendas, etc.) no desempeñan un papel tan fundamental en la generación de la oferta
- El tamaño de la empresa no condiciona los beneficios
- El acceso a la información ha dejado de ser caro y restringido
- Ya no se necesitan períodos largos de tiempo ni disponer de grandes capitales para establecer un negocio a escala mundial

Internet también supone un cambio en el modelo de relación de las empresas con los proveedores y clientes, dando lugar a relaciones mucho más abiertas y colaborativas.

El desarrollo del fenómeno Internet en general y, especialmente, del Internet móvil (Smartphones, tablets, etc), ha generado dos tipos de respuestas competitivas diferentes:

- Creación de nuevos canales de distribución. Esta es la respuesta aplicada por las empresas “tradicionales”, que se apoyan en un modelo de negocio ya existente para vender en la red (por ejemplo, Carrefour, Fotoprix, Bankinter, etc.).
- Creación de nuevas empresas virtuales, con un modelo de negocio enfocado únicamente a Internet y totalmente orientado al cliente.

La mayoría de las nuevas empresas virtuales aplican esquemas de negocio habituales y generan sus ingresos por publicidad, comisiones, venta de productos y servicios, etc. Podemos identificar muchos ejemplos:

- Prensa online.
- Tiendas online
- Software en nube (“Software as a service”)
- Portales de subastas
- Portales de venta de cupones
- Portales de contacto entre ofertantes y demandantes (Idealista, Infojobs, etc.)
- Negocios basados en la intermediación (distribuidores, comparadores, agregadores, etc.)
- etc.

Pero también se están desarrollando otros modelos que se basan en ofrecer servicios completamente nuevos como las redes sociales, en los que el aspecto de la generación de ingresos está todavía perfilándose en muchos casos. Probablemente, este es el cambio más profundo que se está produciendo en la actualidad, lo que se conoce habitualmente con la web 2.0 basado en el funcionamiento en Comunidad. Algunas experiencias especialmente exitosas están en la mente de todos (Facebook, Tuenti, Twiter, Wikipedia, etc.) e incluso las web especializadas en el intercambio de archivos entre usuarios (conocido como “Peer to peer” o P2P), tan controvertidas por lo que afecta a derechos de autor.

Aunque en su origen las redes sociales se constituían como lugar de encuentro de personas con intereses comunes sin un modelo de negocio definido, en la actualidad viven de la publicidad y/o de los servicios Premium. Y probablemente, cuando alcancen el tamaño suficiente pueden plantearse otros modelos de negocio como el comercio electrónico o la organización de actividades para sus miembros.

Todas las empresas pueden y deben utilizar las redes sociales para difundir su imagen de marca e incrementar su visibilidad (marketing viral). Pero también estar atentas a cómo trabajan y a su evolución para descubrir nuevos modelos de negocio que puedan irse generando y que sea factible incorporar a su estrategia comercial.



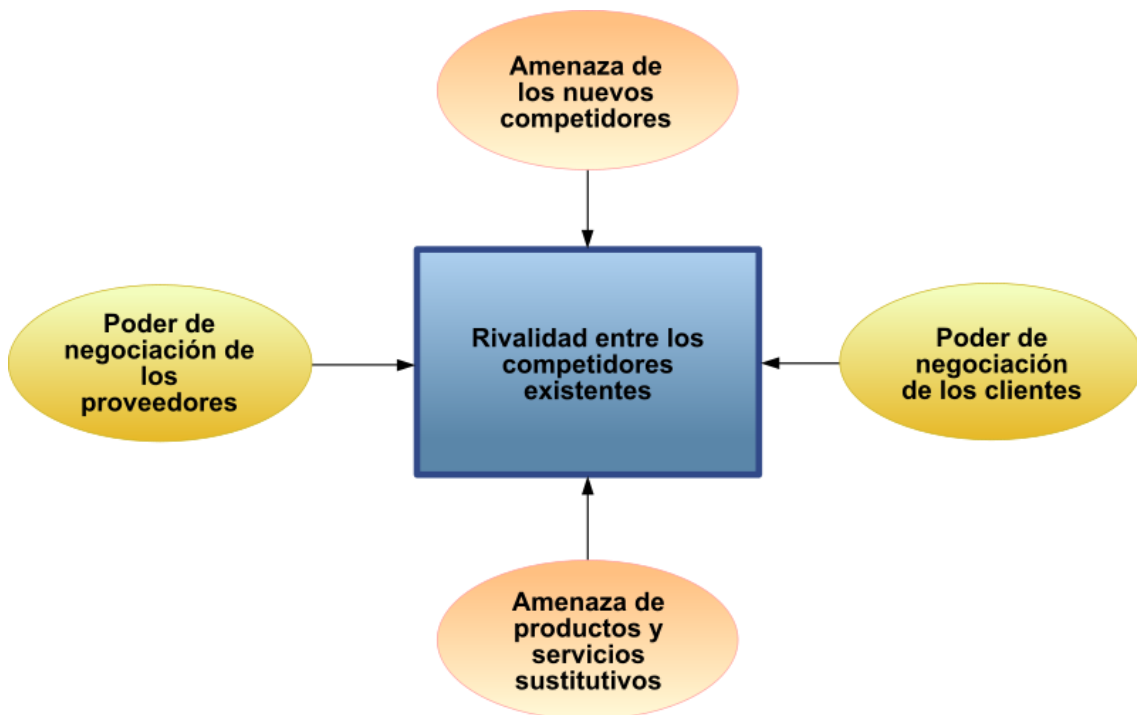
## 4.- Herramientas estratégicas

### 4.1.- Análisis de rentabilidad de un sector: las 5 Fuerzas

Evidentemente, para que un emprendedor o empresa pueda plantear un modelo de negocio que sea competitivo, debe conocer muy bien las características y condicionantes del mercado donde quiere operar. Una forma estructurada y ampliamente reconocida de analizar un mercado o segmento de éste es el **Análisis, de Porter de las cinco fuerzas, elaborado también por profesor Michael Porter.**

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que el emprendedor o la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas fuerzas.

En esencia, el modelo de las 5 Fuerzas se puede sintetizar en el siguiente gráfico:



Últimamente se ha propuesto (aunque no ha cuajado del todo) completar el modelo con una sexta fuerza, el gobierno. Las empresas también han de tener en cuenta las acciones de los gobiernos, no sólo por su capacidad legislatora y reguladora, sino porque intervienen en la economía y puede convertirse en una competencia. Por ejemplo, los asesoramientos prestados por instituciones de carácter público suponen una competencia a las consultoras o las universidades públicas lo suponen de las privadas.

#### 4.1.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

#### 4.1.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

#### 4.1.3. Amenaza de nuevos entrantes

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

#### 4.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### 4.1.5. Rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Este modelo puede ser algo complejo para PYMEs y emprendedores, ya que probablemente carecen de la posibilidad de acceder a esta información o del conocimiento del mercado para poderla evaluar convenientemente.

Sin embargo, resalta algunos aspectos que el emprendedor debe tener en cuenta de una manera especial

Evidentemente, **un aspecto crítico para el emprendedor o empresario** es conocer y comprender la situación y tendencias del mercado donde va a operar o ya está operando. Sólo conociendo a fondo este mercado podrá plantear estrategias de éxito.

#### 4.2.- Análisis DAFO

Para poder realizar un diagnóstico integral de la situación de una empresa se recurre al denominado Análisis DAFO, que es una de las principales herramientas estratégicas que se utilizan en el mundo empresarial para la identificación de factores estratégicos críticos.

El nombre de esta técnica, DAFO, proviene de las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y también es conocido por sus siglas en inglés, SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities y Threats)

- **Debilidades:** también conocidas como Puntos Débiles, son aquellos aspectos de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos para el desarrollo de la idea de negocio o que limitan o reducen la capacidad de crecimiento de la empresa.
- **Amenazas:** nos referimos a las fuerzas del entorno de la empresa que o bien podrían afectar negativamente las posibilidades de implantar una estrategia empresarial y de conseguir los objetivos empresariales, o bien incrementan sus riesgos empresariales.

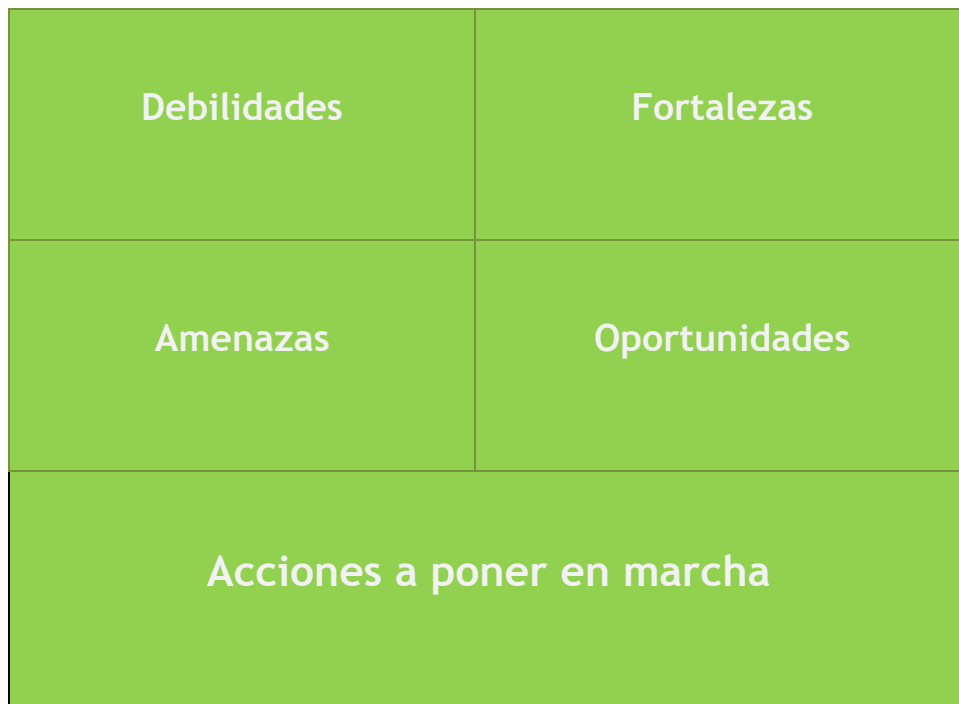
- **Fortalezas:** o Puntos Fuertes que son ventajas competitivas de la empresa o proyecto, es decir las características propias que facilitan o favorecen el logro de los objetivos empresariales y que le permiten aprovechar las oportunidades del mercado.
- **Oportunidades:** son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de sus objetivos o bien representar una posibilidad de mejorar su rentabilidad o de aumentar su cifra de negocio.

*Aunque son conceptos teóricamente claros, es frecuente confundir las debilidades con amenazas o las fortalezas con oportunidades. Para facilitar su adecuada utilización debe tenerse en cuenta que las OPORTUNIDADES y las AMENAZAS son elementos externos a la empresa que afectan por igual a todas las empresas del sector de actividad y cuya identificación proviene del análisis externo realizado. Por el contrario, las FORTALEZAS y las DEBILIDADES, son elementos específicos de la empresa o proyecto cuya identificación proviene del análisis interno realizado.*

El DAFO no debe quedarse en una mera descripción de conceptos, sino que es preciso plantear las acciones a ejecutar para aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas del proyecto, para reducir las debilidades y para hacer frente a las amenazas que se ciernen.

El DAFO debe servir de fuente de información para generar ideas estratégicas y para plantear los objetivos básicos de la organización, para lo que será necesario tener en cuenta todos los aspectos considerados de forma simultánea y ver de qué manera se pueden utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y cómo se pueden superar las debilidades internas y reducir las amenazas que se ciernen sobre la empresa o proyecto.

El esquema de reflejo de este Análisis DAFO podría ser el siguiente:



Por ejemplo, si una debilidad del equipo promotor es su falta de formación específica, se puede plantear la contratación de un experto o la realización de cursos de especialización con el fin de afrontarla.

### 4.3.- Modelo CANVAS

Para definir el modelo de negocio de una empresa o proyecto se suele utilizar el denominado **Modelo CANVAS**, desarrollado por Alexander Osterwalder y que trata de hacer que el proceso de desarrollo de un nuevo modelo de negocio contemple todos los aspectos claves que la futura organización ha de tener en cuenta viéndolos de forma integrada en un gráfico. Para ello, el modelo se divide en 9 módulos o secciones básicas que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar los ingresos y que cubren las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

El emprendedor o equipo de emprendedores debe realizar un diagrama en una sola hoja, lienzo o tablón conformado por los 9 bloques diferenciados como se recoge en el siguiente cuadro:



Se debe rellenar de derecha a izquierda pegando post-it o notas autoadhesivas en cada bloque, con el fin de que poder ir poniendo y quitando ideas sin necesidad de tachar y de manera que esté siempre a la vista. No se trata de recoger frases, ni explicaciones largas, si no palabras cortas que sean descriptivas y concretas.

Todos los bloques están relacionados y no son independientes entre sí. Funcionan como el engranaje de una máquina y cada uno condiciona y es condicionado por los demás.

## ANÁLISIS DE LOS BLOQUES:

### Segmentos de clientes.

En este bloque se definen los diferentes grupos de personas o empresas a las que se va a dirigir la actividad de la empresa, el segmento o segmentos de mercado a los que se ofrecerán los productos o servicios de la empresa.

### Propuesta de valor.

Básicamente, es definir aquello que hará que un cliente nos elija y que será una mezcla de distintos elementos cualitativos y cuantitativos que atienden a las necesidades de ese segmento.

Aspectos de un producto o servicio que pueden generar valor pueden ser el diseño, el precio, la accesibilidad, la rapidez de servicio, la marca, las funcionalidades, la posibilidad de personalización, etc.

### Canales de distribución.

En este bloque se debe reflejar la manera en que se piensa dar a conocer el producto o servicio, distribuirlo o venderlo. Describe la manera en la que la compañía piensa comunicar con los segmentos de clientes definidos en el primer bloque y les hará entrega de sus productos o servicios.

### Relación con los clientes.

Describe los tipos de relaciones que la compañía establecerá con los diferentes segmentos, que pueden variar desde nivel personal hasta automatizado e incluso contemplar la creación de comunidades de usuarios o la co-creación de contenidos, como en el caso de muchos portales web (You Tube, Idealista, Infojobs, etc.).

### Fuentes de ingreso.

Evidentemente, este es un bloque muy crítico. Se debe describir cómo se piensa conseguir los ingresos que justifican la existencia de la empresa. Estas fuentes de ingreso pueden ser diferentes para los distintos grupos de clientes: pago de cuotas, licencias de uso, servicios postventa, venta de productos o servicios, préstamos, honorarios, publicidad, etc.

### Recursos claves.

En este bloque deben definirse los recursos fundamentales para que el negocio genere el valor previsto y pueda sobrevivir en el mercado. Estos recursos pueden ser: físicos (si se necesitara unas instalaciones o maquinarias concretas, intelectuales (patentes, conocimientos específicos, etc.), humanos (personas que se necesitarán, tanto en número como en perfil) y financieros (dinero, financiación, líneas de crédito...).

Es posible que algunos de estos recursos se deban alquilar en vez de tener que adquirirlos y habrá que tenerlo en cuenta en esta definición.

### Actividades clave.

Cuáles son las acciones que vas a llevar a cabo para que tu modelo de negocio funcione. Normalmente, serán de tres tipos: de producción, de solución de problemas y de red o plataforma (web, software, red de distribución, etc.)

### Asociaciones claves.

En este bloque se recogerán las alianzas que permitirán que el negocio funcione, por ejemplo acuerdos con proveedores o distribuidores, acuerdos con competidores y con no competidores, joint ventures, etc.

Cualquier alianza clave deberá aportar valor a la propuesta de negocio.

### Estructura de costes.

Se deben reflejar aquí los costes necesarios para poner en marcha la idea. Sólo se deberán recoger los más importantes.

Es un modelo muy sencillo que permite realizar un análisis muy visual de los aspectos críticos de un negocio.



## 5.- Posicionamiento estratégico para una PYME

Para poder competir con garantías de éxito, las PYMEs deben diferenciarse, atender de forma diferente (y mejor) que la competencia a las necesidades de segmentos concretos de clientes. Deben ser capaces de generar una oferta única de valor para estos clientes

Aparece aquí el concepto que procede del marketing: el posicionamiento estratégico. Básicamente, se denomina posicionamiento a la imagen que ocupa una marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor, por sus características y en relación con la competencia. Esta imagen diferenciada se consigue a través de:

- La diferenciación. Hacer lo mismo que el resto no ofrece ventajas de ningún tipo.
- Ser poco imitable a corto plazo
- Proporcionar beneficios relevantes para el consumidor o usuario
- Integrando esta diferenciación en la comunicación de la empresa

Y por supuesto, la estrategia de posicionamiento debe aportar rentabilidad, generar ingresos suficientes para compensar los costes y producir beneficios claros.

Por tanto, el Posicionamiento se logra ejecutando diferentes actividades que los competidores y/o actividades similares de modo diferente, y también comunicándolo de forma apropiada.

El **posicionamiento es un concepto relativo** ya que se refiere a la forma en que el mercado y los clientes actuales y potenciales perciben y recuerdan a la empresa.

Por ejemplo, **Volvo** es percibida como una **empresa automovilística** centrada en la seguridad, aunque en ocasiones la realidad de sus coches pueda desmentir tal percepción.

A pesar del carácter relativo del posicionamiento, **la empresa o proyecto empresarial debe definir cuál es el posicionamiento que quiere alcanzar** y eso será una base de partida para definir políticas y poner en marcha acciones en consonancia con dicho posicionamiento (de producto, de servicio, publicitarias, etc.).

Dentro de cada sector o mercado, la empresa puede posicionarse de muy diferente manera. Por ejemplo, una empresa de selección de personal puede posicionarse en función de:

- Especialización en áreas funcionales (marketing, finanzas, producción, informática, etc.)
- Especialización en sectores económicos (financiero, seguros, distribución, automovilístico, etc.)
- Especialización en áreas geográficas concretas
- Especialización en niveles jerárquicos de la organización (alta dirección, mandos intermedios, administrativos, programadores, etc.)
- Servicio en Internet
- Bajos precios
- Rapidez en la respuesta
- Alta calidad técnica
- etc.

*Un adecuado posicionamiento permite que el mercado diferencie nuestra empresa de nuestros competidores y, si percibe un valor añadido extra, nos prefiera frente al resto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios. El plan de negocios que se defina deberá partir de este posicionamiento, ya que todas las políticas y acciones de la empresa deberán diseñarse para apoyarlo.*

## Bibliografía sobre Estrategia empresarial

### Libros

- “Las 33 estrategias de la guerra” - Robert Greene (2007). Ed. Penguin Books
- “Nade con los tiburones sin ser comido vivo” - Harvey Mackay y Ken Blanchard (1996). Ed. Fawcett Books
- “La paradoja de la estrategia” - Michael Raynor (2007). Ed. Currency
- “Indetenible” - Chris Zook (2007). Ed. Harvard Business School Press
- “La estrategia oportuna” - Peter Navarro (2006). Ed. Wharton School Publishing
- “En busca de la excelencia” - Tom Peters y Robert Waterman (1988). Ed. Warner Books
- “Cómo evolucionan las industrias” - Anita M. McGahan (2004). Ed. Harvard Business School Press
- “La disciplina de los líderes del mercado” - Michael Treacy y Fred Wiersema (1997). Ed. Perseus Publishing
- “La zona rentable” - Adrian Slywotzky y David Morrison (2002). Ed. Three Rivers Press
- “El Balanced Scorecard” - Robert S. Kaplan y David Norton (1996). Ed. Harvard Business School Press
- “La estrategia del océano azul” - W. Chan Kim y Renee Mauborgne (2005). Ed. Harvard Business School Press
- “El crecimiento rentable es negocio de todos” - Ram Charan (2004). Ed. Crown Publishing Group
- “La estrategia según Clausewitz” - Tihá von Ghyczy y Bolko von Oetinger (2001). Ed. John Wiley & sons
- “Mapas de estrategia” - Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). Ed. Harvard Business School Press
- “Todos los pasos correctos” - Constantino Markides (1999). Ed. Harvard Business School Press
- “El poder del pensamiento estratégico” - Michel Robert (1999). Ed. McGraw Hill
- “La Agenda” - Michael Hammer (2001). Ed. Crown Publishing Group
- “Sun Tzu y el arte de los negocios” - Mark R. McNeilly (2000). Ed. Oxford University Press

- “El radar corporativo” - Karl Albrecht (1999). Ed. Amacom
- “Diferenciarse o morir” - Jack Trout y Steve Rivkin (2000). Ed. John Wiley & sons
- “El reto de la colaboración” - James E. Austin (2000). Ed. Jossey-Bass
- “La organización enfocada en la estrategia” - Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000). Ed. Harvard Business School Press
- “[La Vía McKinsey](#)” - Ethan M. Rasiel (1999). Ed. McGraw Hill
- “[El Dilema del Innovador](#)” - Clayton M. Christensen (1997). Ed. Harvard Business School Press
- “[Competiendo para el futuro](#)” - Gary Hamel y C. K. Prahalad (1996). Ed. Harvard Business School Press
- “[Enfoque Futuro \(Future Focus\)](#)” - Theodore B. Kinni y Al Ries (2000). Ed. Capstone Ltd
- “[Co-ompetencia](#)” - Adam Bradenburger y Barry Nabeluff (1997). Ed. Doubleday
- “[Value Migration](#)” - Adrian J. Slywotsky (1996). Ed. Harvard Business School Press
- “[The Synergy Trap](#)” - Mark L. Sirower (1997). Ed. The Free Press
- “Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones” - Andrés Fernández Romero (2004). Ed. Díaz de Santos
- “[Safari a la estrategia](#)” - Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003). Ed. Granica
- “[The Portable MBA in Strategy](#)” - Liam Fahey y Robert M. Randall (2001). Ed. John Wiley & sons
- “[Modern Competitive Analysis](#)” - Sharon M. Oster (1999). Ed. Oxford University Press
- “[Strategic Management : Concepts & Cases](#)” - Fred R. David (2008). Ed. Pearson Education
- “[Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company](#)” - Michael Gould, Andrew Campbell y Marcus Alexander (1994). Ed. John Wiley & sons
- “[Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances](#)” - Pierre Dussauge y Bernard Garre (1999). Ed. John Wiley & sons
- “[Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors](#)” - Michael E. Porter (1998). Ed. The Free Press
- “[Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance](#)” - Michael E. Porter (1998). Ed. The Free Press

### Enlaces

- CompetitividadEnRed.com
- ConsultandoAjedrez.com
- Estrategia.info
- ElStrategos.com
- Estrategika.com
- AllianceStrategy.com
- Estrategia.com