

**JORNADA-TALLER:**

# **INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**UNIÓN EUROPEA**  
Fondo Europeo de  
Desarrollo Regional

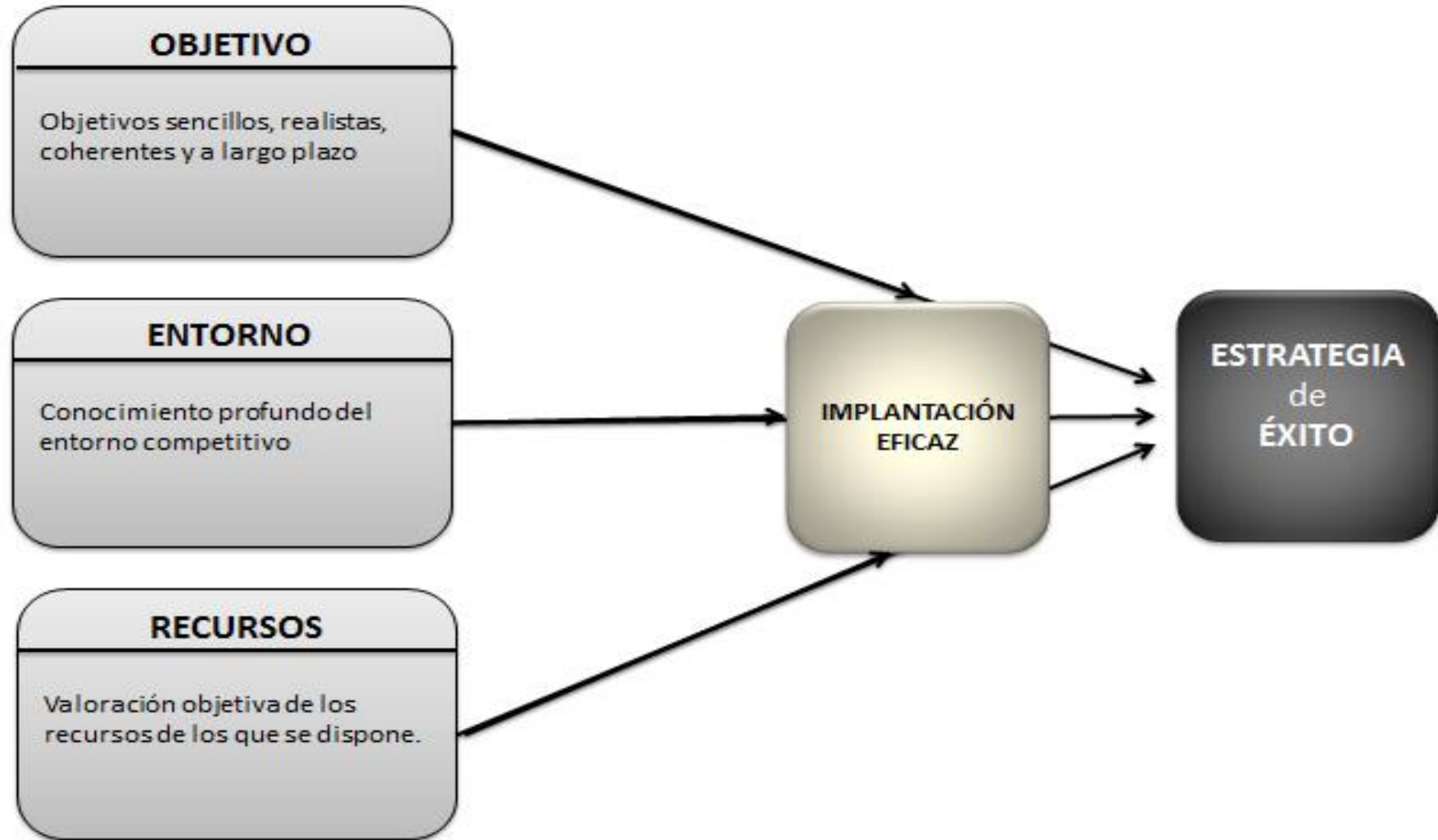
*Una manera de hacer Europa*

"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del  
Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020"

26 Septiembre 2015

**Francisco Mas Verdú**

# ESTRATEGIA



## GESTIÓN ESTRATÉGICA de la INNOVACIÓN

### ETAPAS

ANÁLISIS  
ESTRATÉGICO

ELECCIONES  
ESTRATÉGICAS

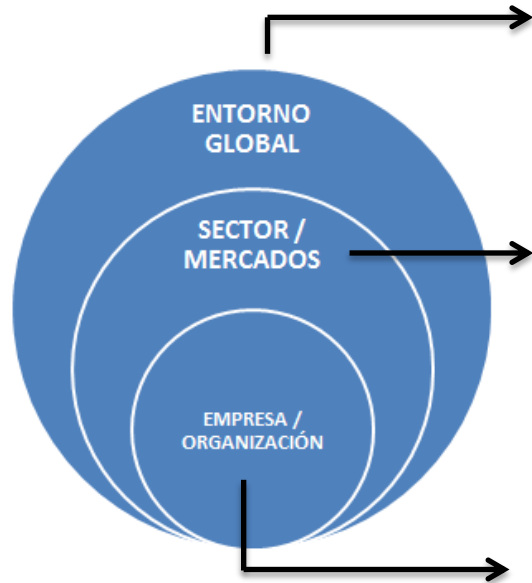
MODELOS  
GESTIÓN de la  
INNOVACIÓN

La estrategia se ocupa de las **acciones a largo plazo** dirigidas a la **creación de valor**.

Cualquier **estrategia**, pero especialmente aquellas **focalizadas** en la **innovación**, exigen la realización de un **análisis estratégico**.

Los instrumentos para realizar un análisis estratégico en tres niveles: el **entorno general**, el **sector** productivo y la **empresa**. Entre los instrumentos que se presentarán se encuentran el marco PESTEL, el modelo de las 5 Fuerzas, la segmentación de mercado, la determinación de los factores críticos de éxito y la cadena de valor.

# Instrumentos de Análisis



| NIVEL DE ANÁLISIS       | INSTRUMENTOS                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENTORNO GLOBAL          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marco PESTEL</li></ul>                                                                                                                  |
| MERCADOS / SECTORES     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ciclo de Vida del Sector</li><li>▪ Modelo de 5 Fuerzas</li><li>▪ Segmentación de Mercado</li><li>▪ Factores Críticos de Éxito</li></ul> |
| EMPRESAS / ORGANIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cadena de Valor</li></ul>                                                                                                               |

# ENTORNO GLOBAL: EL ENFOQUE PESTEL

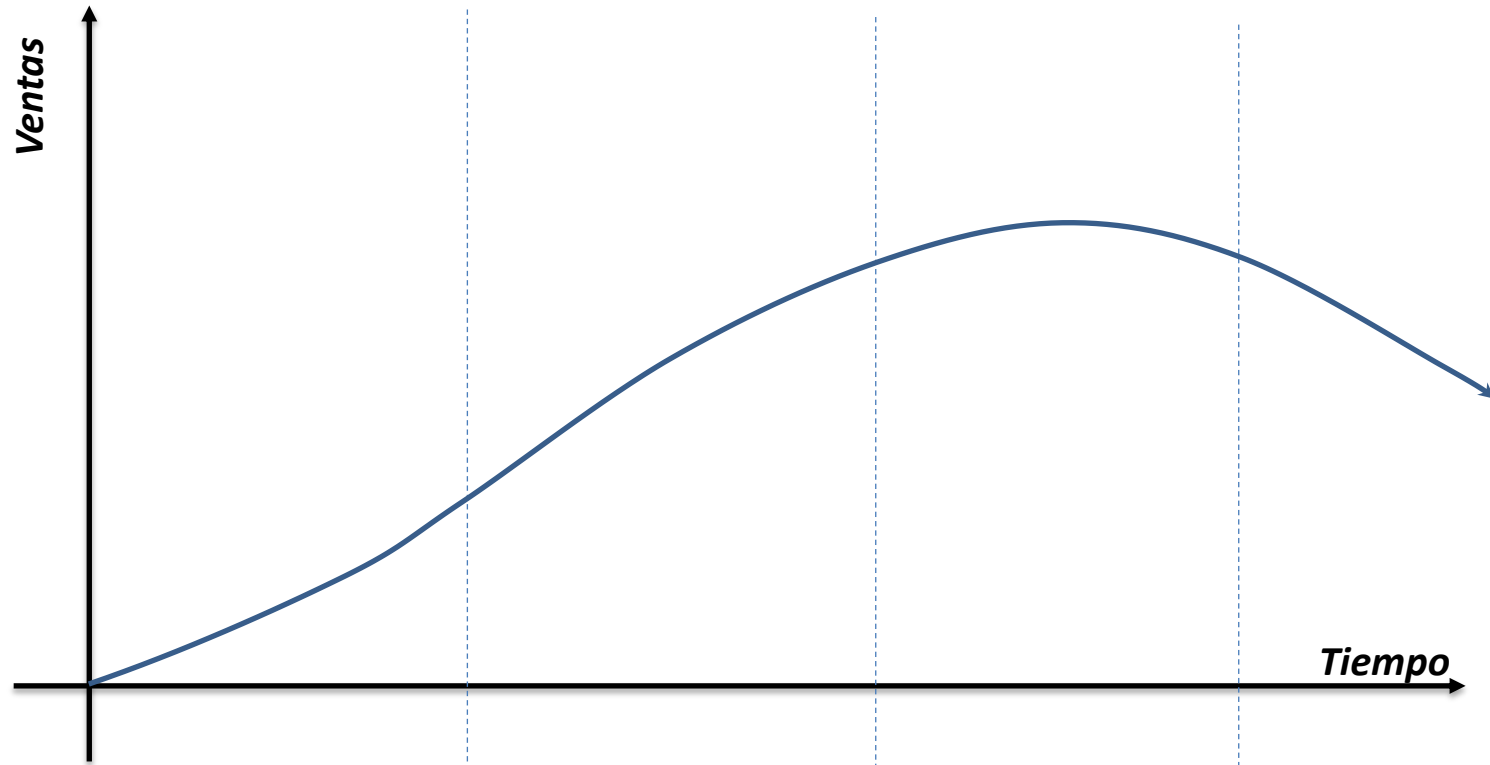
¿Cuáles de estos **factores** tienen mayor incidencia sobre la empresa?

¿En qué grado de **importancia**?

¿Cuál puede ser su impacto en el **futuro**?

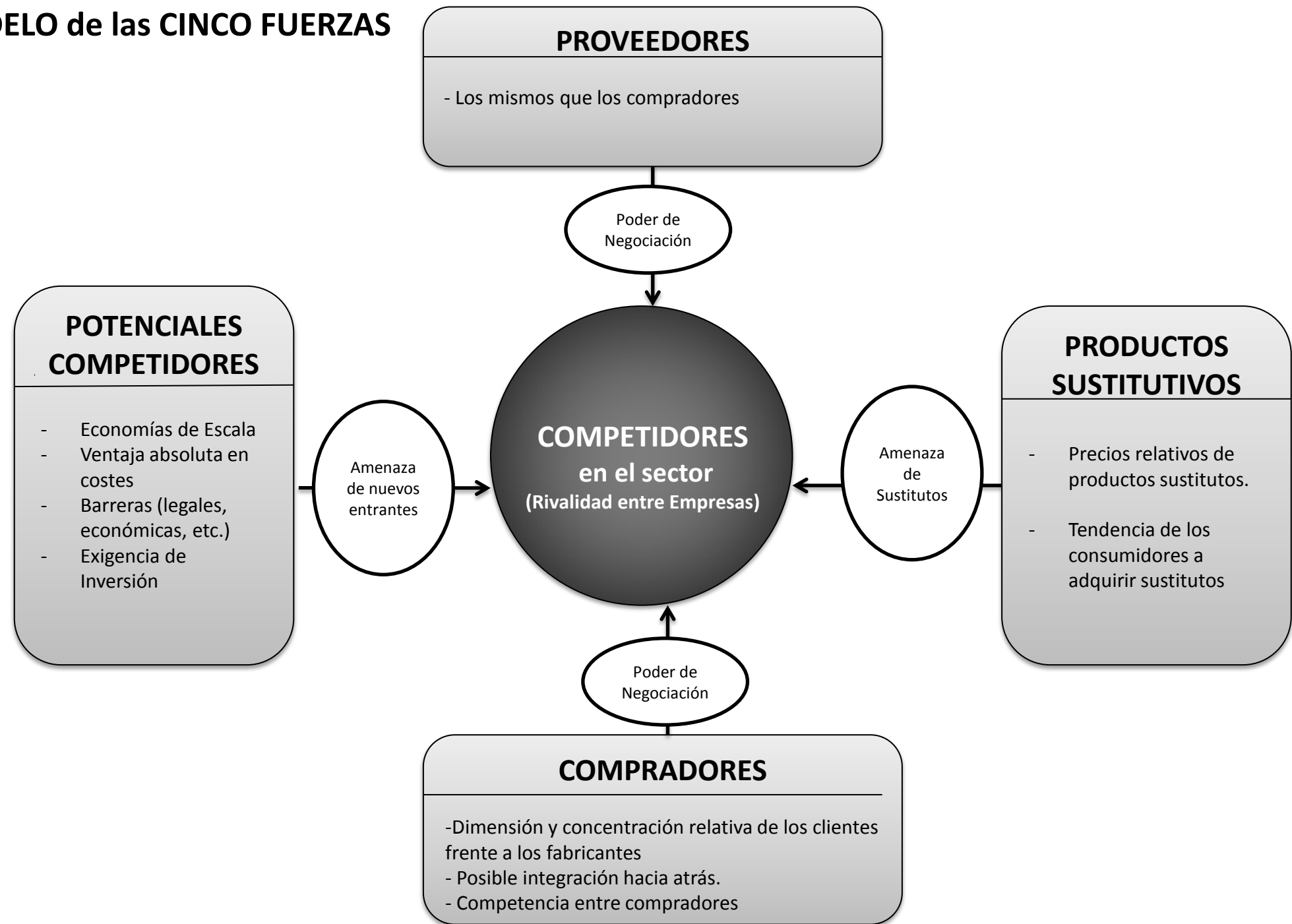


# CICLO de VIDA del SECTOR



| ETAPAS                                                | INICIO                                                                                           | CRECIMIENTO                                                                                                                                           | MADUREZ                                                                                                                                         | DECLIVE                                                                                |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Número de Compradores / Estructura Competitiva</b> | <p>El número de compradores y de competidores es reducido.</p> <p>La diferenciación es baja.</p> | <p>Crece el número de usuarios y se produce a entrada de competidores.</p> <p>Se presenta un escenario de lucha por aumentar la cuota de mercado.</p> | <p>El número de compradores alcanza un saturación.</p> <p>La guerra entre las empresas se produce por conservar su actual cuota de mercado.</p> | <p>Disminuye el número de compradores.</p> <p>Se produce la salida de competidores</p> |

# MODELO de las CINCO FUERZAS



# SEGMENTACIÓN de MERCADO

Las necesidades de los clientes pueden segmentarse atendiendo a distintos criterios y distinguiendo a su vez entre si el destinatario es un consumidor final o una empresa.

| TIPO DE FACTOR                                    | MERCADOS DE CONSUMO                                                                                                                                    | MERCADOS INDUSTRIALES                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Características personales o de la organización   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Edad / sexo</li><li>▪ Nivel de Renta</li><li>▪ Estilos de Vida</li><li>▪ Tipo y tamaño de la familia</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sector</li><li>▪ Dimensión de la empresa</li><li>▪ Localización</li></ul>                                            |
| Tipo de Compra o características de los Productos | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Preferencia por precio o marca</li><li>▪ Calidad</li><li>▪ Fidelidad a la Marca</li></ul>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Volumen de la Compra</li><li>▪ Frecuencia de la adquisición</li><li>▪ Requerimientos técnicos del servicio</li></ul> |

# SEGMENTACIÓN

## CARACTERÍSTICAS del MERCADO / PRODUCTO

- Precios
- Servicios Conexos
- Dimensión del Mercado
- Funcionalidades
- Diseño

## CARACTERÍSTICAS de los CLIENTES

### COMPRADORES INDUSTRIALES

- Volumen de Compra
- Características Técnicas
- Dimensión

### COMPRADORES DOMÉSTICOS

- Estilos de Vida
- Demografía
- Frecuencia de la Compra

### CANAL DISTRIBUCIÓN y LOCALIZACIÓN

- Tipo de Intermediarios
- Situación Geográfica
- Especialización

# FACTORES CRÍTICOS de ÉXITO

De cara a una eficaz gestión estratégica resulta fundamental detectar de forma adecuada cuales son las **necesidades del consumidor** y comprender el modo en que tales necesidades son diferentes en cada segmento.

En este sentido, es clave la **identificación de las características del producto o servicio** que son los **más valorados** por cada segmento de mercado (grupo de clientes).

A tales características se les denomina *factores críticos de éxito*.

Factores críticos de éxito son aquellos **elementos distintivos** del producto o servicio que resultan especialmente apreciados por un grupo de clientes.

La empresa habrá de atender pues con especial **atención a tales características** que son claves para el éxito del producto.

Los factores claves de éxito son las **variables** sobre las que pueden influir las empresas mediante sus decisiones y que afectan de manera significativa a la posición competitiva de las empresas en el sector

# FACTORES CRÍTICOS de ÉXITO

|                         | ¿QUÉ DESEAN LOS CLIENTES?<br>(Análisis de la Demanda)                                                                                                                                                                                                                                                               | ¿CÓMO SOBREVIVIE LA EMPRESA A LA COMPETENCIA?<br>(Análisis de la Competencia)                                                                                                                                                                                                                   | FACTORES CLAVE DE ÉXITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sector<br>SUPERMERCADOS | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Precios bajos.</li><li>▪ Adecuada <b>localización</b></li><li>▪ Amplia <b>gama de productos</b> adaptada a las preferencias locales.</li><li>▪ Productos frescos y de <b>calidad</b>, buen <b>servicio</b>, <b>ambiente</b> agradable, facilidad de aparcamiento.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mercados <b>localizados</b>.</li><li>▪ La intensidad de la competencia en precios depende del <b>número y proximidad de los competidores</b>.</li><li>▪ El <b>poder de negociación</b> es un determinante crítico del coste de los productos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Las operaciones de bajo coste requieren <b>eficiencia operativa</b> y gran <b>volumen de compra</b> para maximizar el poder de negociación, bajos costes salariales.</li><li>▪ La diferenciación requiere <b>grandes superficies</b> (para tener una amplia gama de productos), una buena localización y fácil aparcamiento.</li></ul> |

# CADENA de VALOR



# RED de VALOR

## Cadena de Valor de los PROVEEDORES

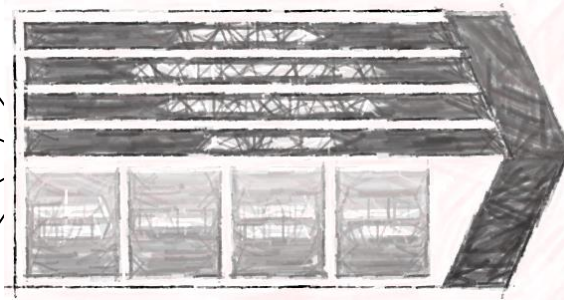
Proveedor 1

Proveedor 2

Proveedor 3

Proveedor 4

## CADENA de VALOR de la EMPRESA/ORGANIZACIÓN



## Cadena de Valor de los COMPRADORES

Comprador 1

Comprador 2

Comprador 3

# ELECCIONES ESTRATÉGICAS

Las decisiones estratégicas delimitan el alcance de las actividades de la empresa/organización, es decir, estas decisiones especifican las **áreas de actividad** de la empresa y, de forma más concreta, determinan:

- la gama de **productos** que se va a fabricar,
- el tipo de **clientes** al que se pretende atender y
- la forma en que se llevará a cabo el **proceso** productivo en la empresa.



## Fuentes de Diferenciación

### CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

#### MATERIALES

- Color
- Tamaño
- Envases
- Contenido innovador

#### INTANGIBLES

- Rendimiento
- Durabilidad
- Seguridad
- Conexos: rapidez en la entrega

### INFORMACIÓN

- No basta con la creación de ~~valor~~ 
- Es preciso que dicho valor  percibido

→ Imagen empresarial o marca (“bienes de experiencia”)

# DIMENSIONES

|           |                  | IMAGEN           |                  |
|-----------|------------------|------------------|------------------|
|           |                  | Diferenciados    | No Diferenciados |
| CONTENIDO | Diferenciados    | <b>EXCLUSIVO</b> | ESPECIAL         |
|           | No Diferenciados | MEJORADO         | <b>ESTANDAR</b>  |

# DIFERENCIACIÓN

## Ventaja Competitiva en Diferenciación

- La imagen de **marca**: Mercedes, Lexus, BMW, Harley Davidson
- La **innovación tecnológica**: Sun Microsystems, IBM
- La **innovación en concepto empresarial**: Starbucks, Circo del Sol, Actimel (Danone)
- La **innovación en diseño**: Apple, Sony, BMW
- La **calidad**.: BMW, Harley Davidson
- La **creación de experiencias únicas**: Ferrari, Disney, Armani
- El **servicio al cliente**: El Corte Inglés, NH Hoteles
- La **red de distribución**: Caterpillar, Lexus



# Ventajas competitivas: diferenciación versus costes

## ESTRATEGIAS GENÉRICAS

### LIDERAZGO de COSTES

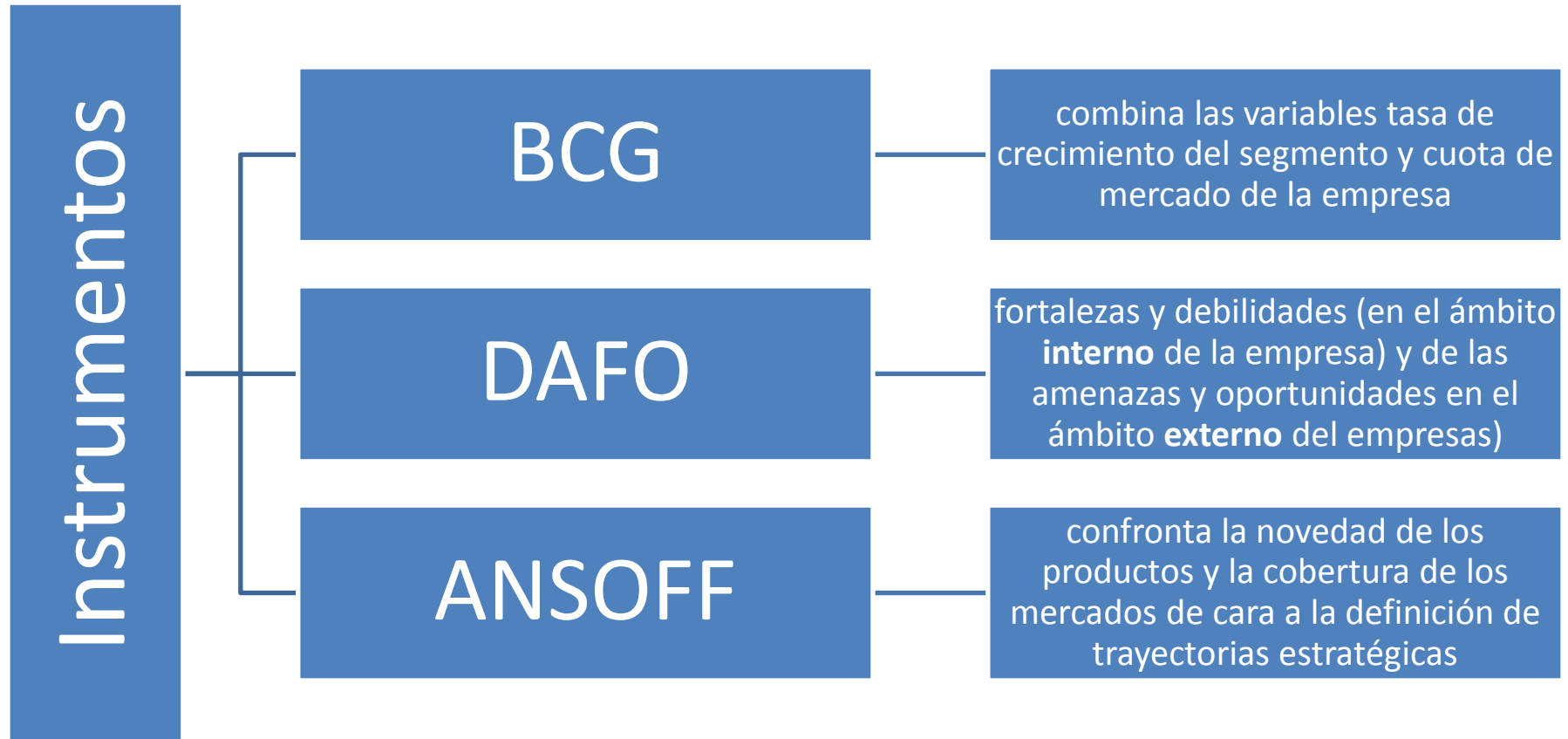
- Innovaciones de Proceso
- Control de Gastos
- Elevada Especialización
- Recompensa por objetivos Cuantitativos
- Eficiencia en Escala

### DIFERENCIACIÓN

- Innovación de Producto y Creatividad
- Importancia de Elementos Intangibles (Marca, Publicidad, Calidad, diseño, etc.)
- Reconocimiento por logro de objetivos cualitativos
- Importancia del Marketing



# Selección estratégica. Algunos instrumentos



## 2.3.1 La matriz BCG (Boston Consulting Group)



**Diversificación.**  
Una estrategia de diversificación supone entrar en mercados nuevos con productos nuevos.  
Entre las razones para diversificar se encuentran dos.

1. Primero, la posibilidad de alcanzar una mayor eficiencia al hacer uso de recursos actualmente infrautilizados para entrar en nuevos mercados y/o generar nuevas actividades.
2. Segundo, también se puede diversificar para intentar repartir riesgos entre diversas actividades o para responder a cambios del entorno.

# La Matriz de ANSOFF



|          |          | PRODUCTOS              |                                                                                                                            |
|----------|----------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |          | NUEVOS                 | ACTUALES                                                                                                                   |
| MERCADOS | NUEVOS   | DIVERSIFICACIÓN        | DESARROLLO de MERCADO                                                                                                      |
|          | ACTUALES | DESARROLLO de PRODUCTO | CONSOLIDAR / CONSTRUIR <ul style="list-style-type: none"><li>- Afianzamiento</li><li>- Penetración en el mercado</li></ul> |

