

DISANAR:

Dinamización y Adaptación productiva
mediante Diversificación Sectorial

PROYECTO de REINDUSTRIALIZACIÓN SECTORIAL

Jornada 28 de Noviembre

DISANAR: Dinamización y Adaptación productiva mediante Diversificación Sectorial

2

OBJETIVO GENERAL:

Crear nuevas estrategias de diversificación industrial que actúen compensando pérdidas de capacidad productiva y de empleo por operaciones de ajuste o reestructuración en sectores maduros o bien en eslabones de la cadena de valor fuera de mercado por la globalización del mismo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

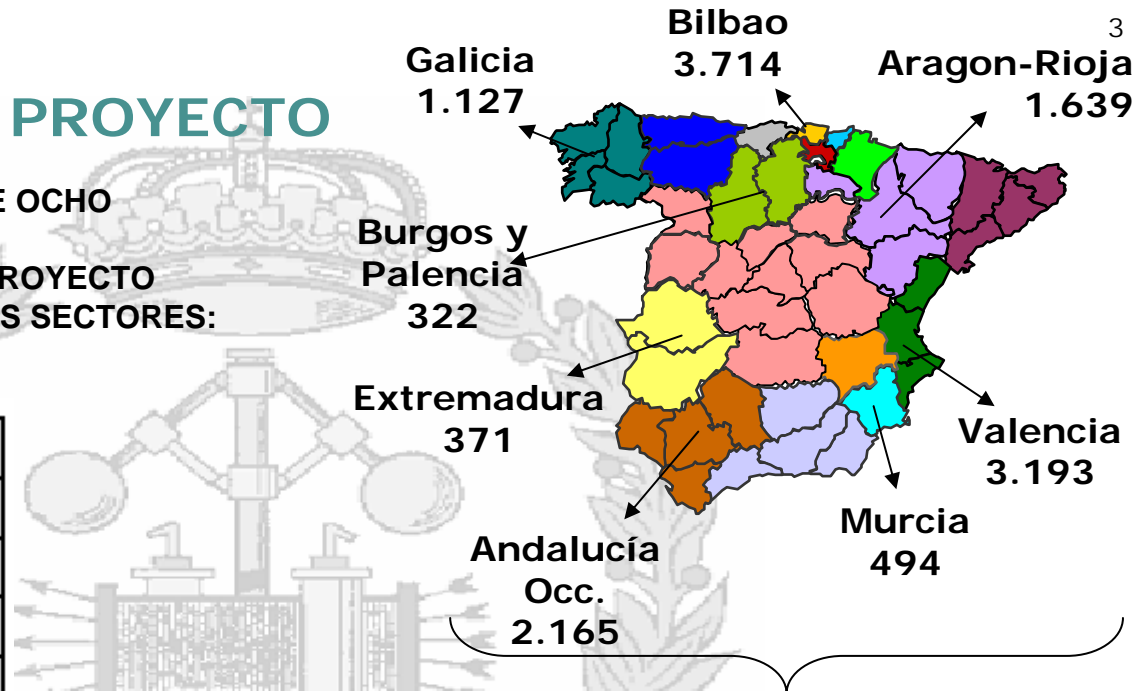
- **Buscar y definir nuevas estrategias internas y externas que garanticen la continuidad y el desarrollo competitivo de las pymes (producto, proceso mercado y clientes)**
- **Promover métodos de gestión innovadores que, apoyados en la implantación de TIC´s, permitan reorientar el negocio.**

DISANAR: Dinamización y Adaptación productiva mediante Diversificación Sectorial

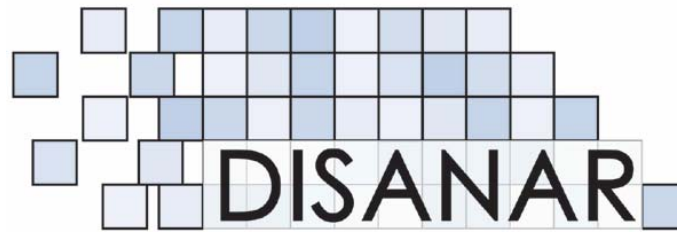
PARTICIPACION EN EL PROYECTO

EL PROYECTO SE HA DIVIDIDO ENTRE OCHO COLEGIOS/COMUNIDADES
EXTREMADURA PARTICIPA EN EL PROYECTO
CON DIEZ EMPRESAS DE DIVERSOS SECTORES:

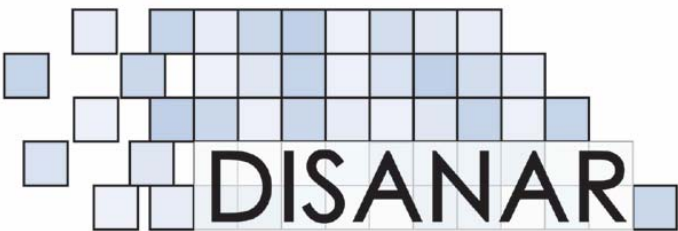
| |
|-------------------|
| CATELSA |
| CORCHOS DE MERIDA |
| DEUTZ DITER |
| ELECT. VAZQUEZ |
| IMEDEXA |
| KIT EXTREMADURA |
| SANVICORK |
| SEGEDA |
| TROQUELADOS ZAFRA |
| VINICOLA DEL OSTE |



12.905 ingenieros en los 8 "distritos" objetivo



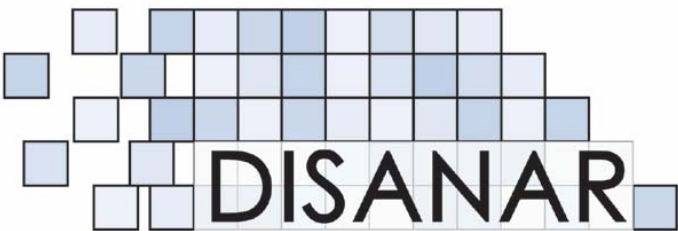
Plan de diversificación estratégica



Objeto y Metodología

- Relacionar los datos del entorno externo e interno para determinar el propósito estratégico y la misión de la empresa
- Llevar a cabo un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una empresa
- Evaluar los recursos y capacidades internos de la empresa
- Elegir una estrategia apropiada tanto para el nivel corporativo como para el nivel de unidad de negocios

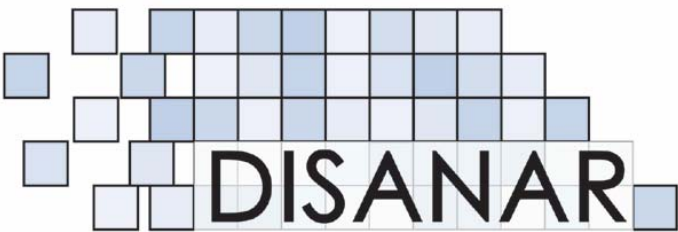




El proceso de dirección estratégica

- La dirección estratégica incluye las principales decisiones, las elecciones de negocios y las acciones que marcan el curso de la empresa en su conjunto.
- Consiste en el:
 - ◆ análisis del **entorno interno y externo** de la empresa,
 - ◆ la **definición de la misión** de la firma,
 - ◆ y la formulación e implantación de estrategias que proporcionen una **ventaja competitiva**.





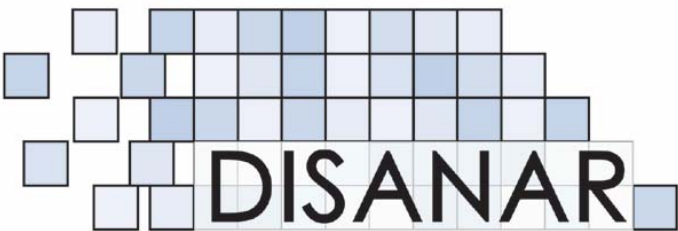
El proceso de dirección estratégica (continuación)

- La dirección estratégica implica tanto el pensamiento a largo plazo como la adaptación a las condiciones cambiantes.
- Una estrategia tiene éxito si proporciona a la empresa una **ventaja competitiva sostenible**.
 - ◆ Esto significa que los competidores serán incapaces de duplicar lo que la empresa ha hecho o encontrarán esta imitación demasiado difícil o costosa.



Componentes del proceso de dirección estratégica:

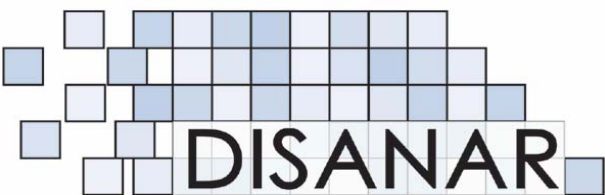




Análisis del entorno externo:

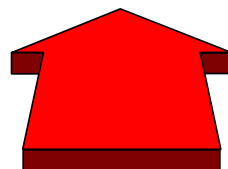
- Las empresas estudian el entorno externo con **la finalidad** de:
 - ◆ identificar las oportunidades y amenazas que aparecen en el mercado,
 - ◆ evitar las sorpresas y
 - ◆ responder de forma apropiada a los movimientos de los competidores.
- Un importante **desafío** para las empresas es:
 - ◆ el desarrollo de una inteligencia de mercado apropiada y
 - ◆ la transformación de la misma en conocimiento útil que pueda ser explotado para obtener una ventaja competitiva sobre otras firmas.



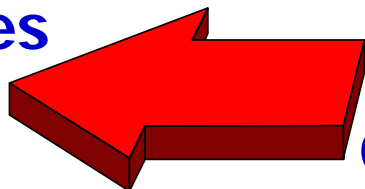


Esquema para analizar el entorno industrial (Michael Porter):

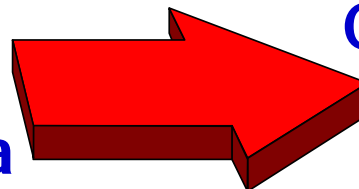
Nuevos Entrantes



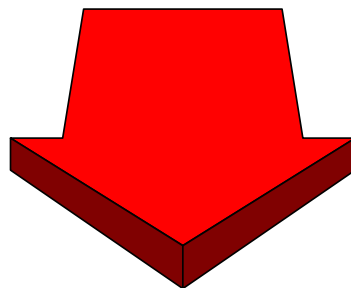
Proveedores



**Rivalidad
Competitiva**

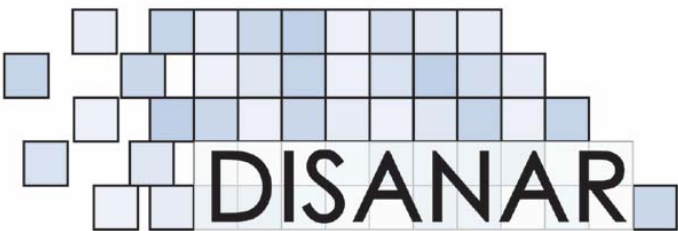


Compradores



Sustitutos



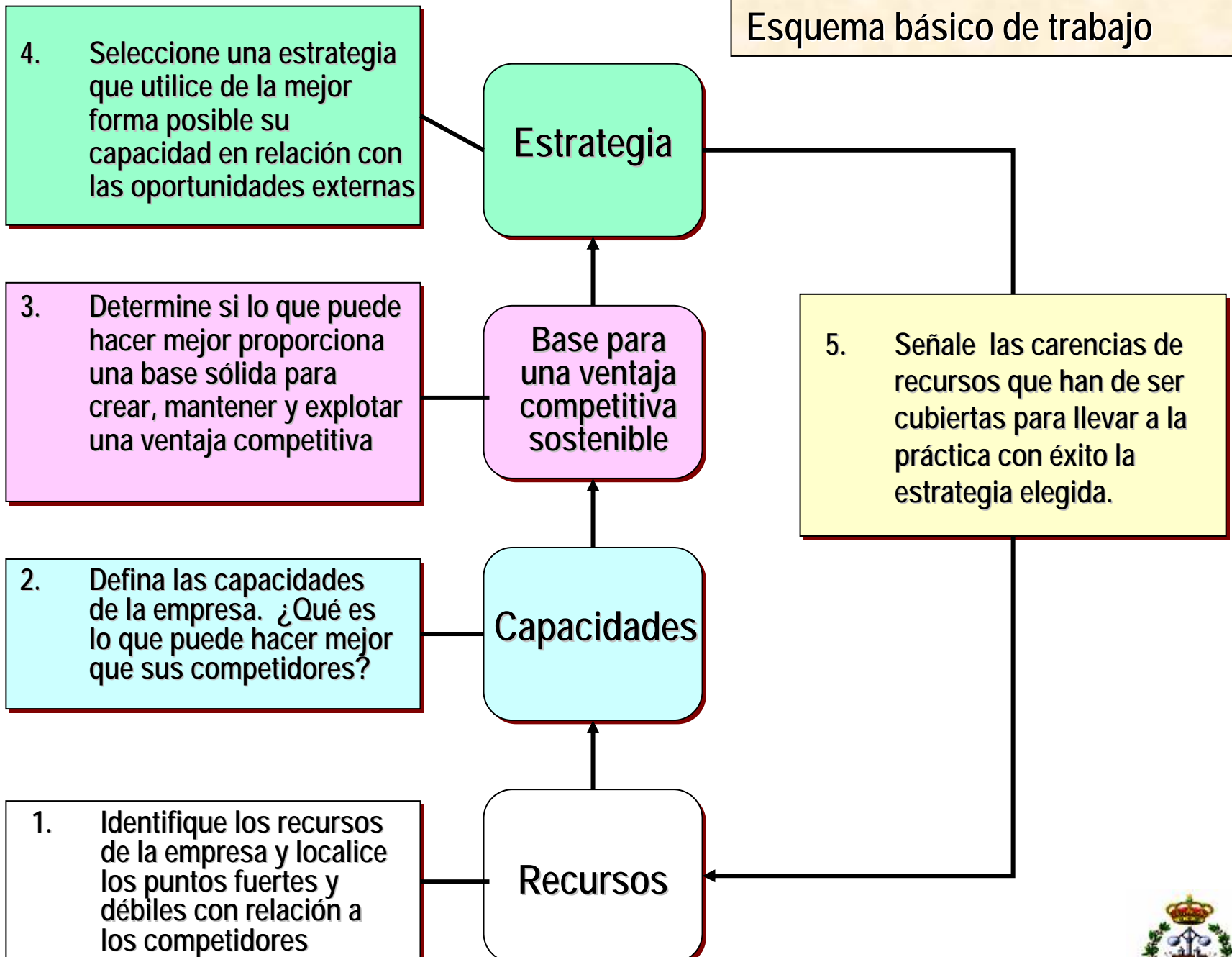


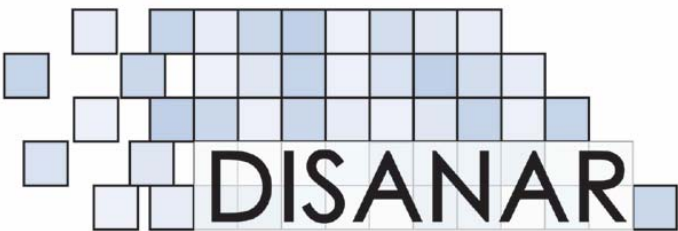
Análisis del entorno interno: diferencia

- Cada empresa posee competencias esenciales o recursos internos que **son únicos o exclusivos de ella**.
- Simultáneamente al análisis del entorno externo, una empresa debería identificar los recursos, capacidades y conocimientos que tiene y que pueden ser usados para explotar las oportunidades del mercado y evitar las amenazas potenciales.
- La **visión basada en los recursos** argumenta que la estrategia de negocios proporciona una ventaja competitiva más sostenible si se apoya en lo que la empresa es capaz de hacer en lugar de basarse en las oportunidades externas.



Esquema básico de trabajo

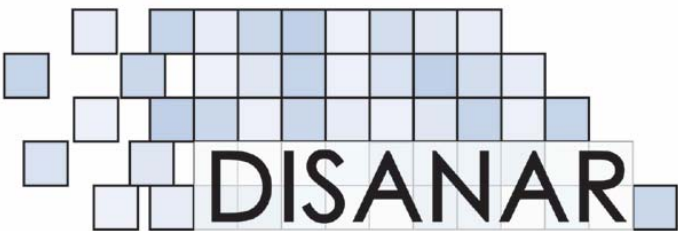




Tipos de recursos: *Recursos tangibles*

- Los **recursos tangibles** son activos que pueden ser cuantificados y observados.
- Se incluyen dentro de esta categoría los recursos financieros, los activos físicos y los trabajadores.
- Una valoración estratégica de los recursos tangibles debería hacer posible que la empresa empleara una menor cantidad de ellos para obtener el mismo nivel de ingresos o que usara los mismos recursos para ampliar el volumen de negocios.

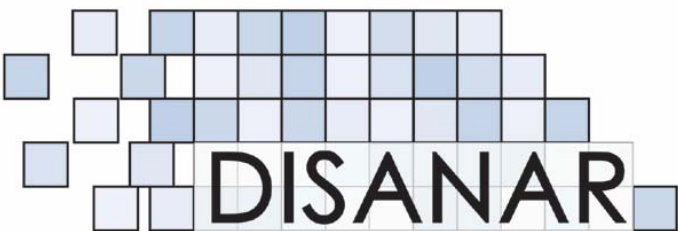




Tipos de recursos: *Recursos intangibles*

- Los **recursos intangibles**, difíciles de cuantificar y de incluir en los balances contables.
- Suelen proporcionar a la empresa la ventaja competitiva más fuerte y consistente.
- Debido a que son invisibles y no son obvios, resulta difícil para los competidores adquirir e imitar estos recursos.
- Los tres recursos intangibles estratégicamente más importantes son:
 - ◆ la reputación de la empresa, la tecnología y el capital humano.

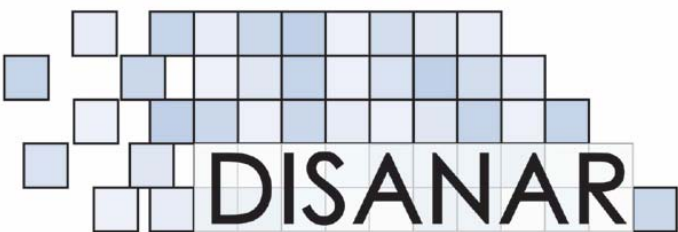




Análisis de las capacidades por áreas funcionales

| Área funcional | Capacidad |
|----------------------------|--|
| Dirección corporativa | <p>Sistemas adecuados de control financiero</p> <p>Experiencia en control estratégico de corporaciones diversificadas</p> <p>Efectividad en la motivación y coordinación de las direcciones de divisiones y de unidades de negocio</p> <p>Gestión de adquisiciones</p> <p>Capacidad de liderazgo corporativo</p> |
| Gestión de la información | <p>Redes amplias y efectivas, con una fuerte coordinación central</p> |
| Investigación y desarrollo | <p>Capacidades en investigación básica</p> <p>Habilidad para desarrollar nuevos productos innovadores</p> <p>Rapidez en el desarrollo de nuevos productos</p> |



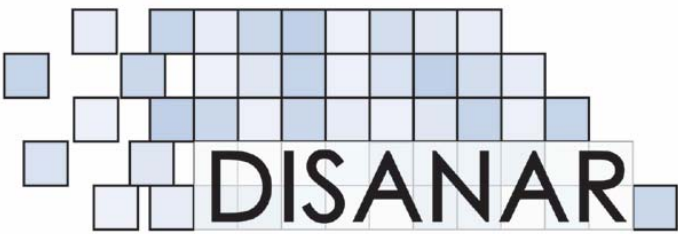


Análisis de las capacidades por áreas funcionales

(continuación)

| Área funcional | Capacidad |
|-----------------------|---|
| Fabricación | <p>Eficiencia en la fabricación de grandes volúmenes de producción</p> <p>Capacidad para mejoras continuas en los procesos de producción</p> <p>Flexibilidad y velocidad de respuesta</p> |
| Diseño de productos | Capacidad de diseño |
| Marketing | Gestión y promoción de marcas |
| Ventas y distribución | <p>Eficacia en la promoción y ejecución de las ventas</p> <p>Eficiencia y velocidad de distribución</p> <p>Calidad y eficacia en el servicio al cliente</p> |

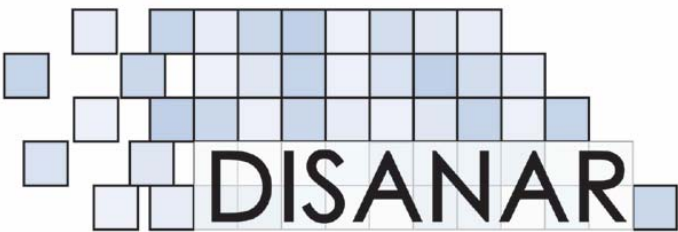




Propósito estratégico y misión

- Basándose en el análisis del entorno externo e interno, la empresa ha de expresar de manera formal su propósito estratégico y su misión.
- El **propósito estratégico** está orientado internamente e indica la forma en la que la empresa pretende utilizar sus recursos, capacidades y competencias esenciales para ganar las batallas competitivas.
- La **misión estratégica** de una empresa surge de su propósito estratégico, definiendo su orientación externa en términos de lo que la empresa piensa producir y comercializar, utilizando las competencias esenciales internas de la compañía.

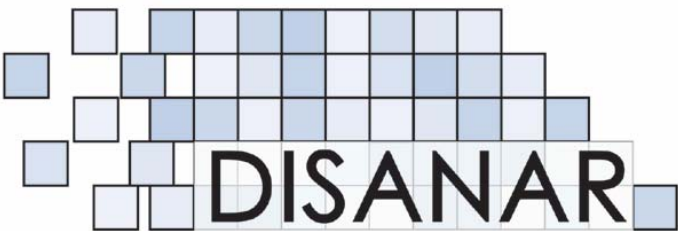




Formulación de la estrategia

- La formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa.
- Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo.
- La formulación de la estrategia se realiza:
 - ◆ tanto para la compañía en su conjunto (nivel corporativo)
 - ◆ como para los distintos negocios (nivel de unidad de negocios).

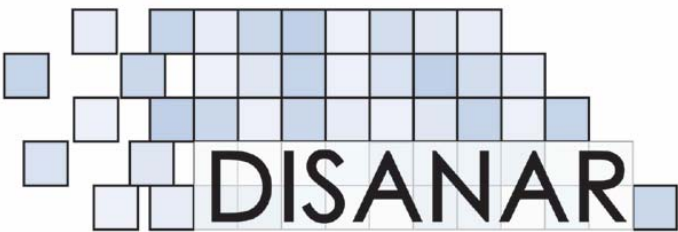




Estrategia de diversificación: modelos

- **Desarrollo de productos:** incremento de ventas por medio de mejoramiento de productos o desarrollo de nuevos productos
- **Diversificación concéntrica:** adición a nuevos productos o servicios, relacionados.
- **Diversificación horizontal:** adición a nuevos productos o servicios, no relacionados, para los clientes actuales.
- **Recorte de gastos:** reagrupación a través de recorte de costos y activos para revertir disminución de ventas y utilidades.
- **Enajenación:** venta de división o parte de una empresa.
- **Liquidación:** venta de activos de una empresa en su valor tangible

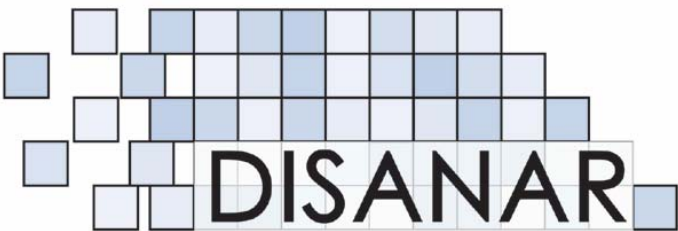




Implicaciones para la dirección de equipos

- Un importante factor en el éxito del proceso de dirección estratégica es la capacidad de la empresa para movilizar e **integrar los esfuerzos** de los directivos y empleados en la identificación de las tendencias relevantes del entorno, en la definición o redefinición de las estrategias de la empresa y en el apoyo de la implantación con éxito de esas estrategias.

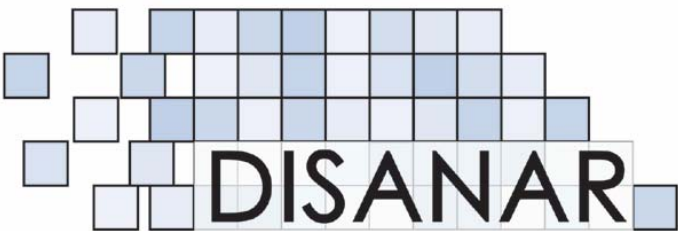




Implicaciones para los individuos

- Los empleados realizarán probablemente mayores contribuciones a la empresa si están implicados en actividades que tienen valor estratégico.
- El empleado también puede estar más familiarizado con los cambios en sus áreas de experiencia y aconsejar a la dirección sobre las implicaciones estratégicas de estos cambios.

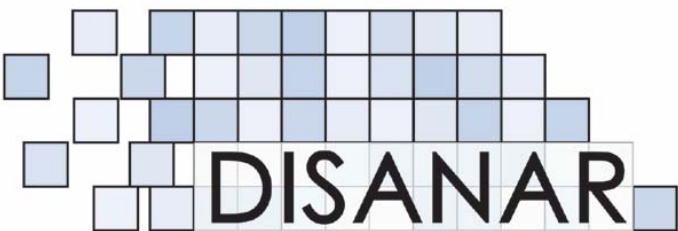




Implicaciones para el directivo

- Un directivo eficaz debe:
 - ◆ estar en alerta ante los cambios en los entornos externo e interno,
 - ◆ para modificar el propósito estratégico, la misión y la estrategia formulada de la empresa cuando sea necesario,
 - ◆ y para implantar de manera eficaz las nuevas o redefinidas estrategias.





Relación de empresas participantes

| |
|--------------------------|
| CATELSA |
| CORCHOS DE MERIDA |
| DEUTZ DITER |
| ELECT. VAZQUEZ |
| IMEDEXA |
| KIT EXTREMADURA |
| SANVICORK |
| SEGEDA |
| TROQUELADOS ZAFRA |
| VINICOLA DEL OSTE |

