

Resumen ponencia 34

TÍTULO: SECTOR INDUSTRIAL CERÁMICO: FORMULAR UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA. GRUPOS ESTRATÉGICOS (Bloque A – Empresa cerámica y mercados)

AUTOR: José Luis Quintela Cortes. Ingeniero Industrial Superior.

EMPRESA: IAG INGENIEROS

PAÍS: España

PALABRAS CLAVE: Estrategia y ventaja competitiva, análisis sectorial, grupos estratégicos, plan estratégico e implementación

E-MAIL: jlquintela@iagingenieros.es

1. INTRODUCCIÓN.

En el SECTOR INDUSTRIAL CERÁMICO (abreviado SIC) la competencia creciente en todas las áreas geográficas de fabricantes locales y de grandes conglomerados productores, comporta que las empresas del SIC tengan la demanda condicionada en volumen y precio.

Además, como para todos los sectores industriales, el clima competitivo se multiplica ante la dinámica del cambio y ciclos de negocio cada vez más cortos. Por tanto en las empresas del SIC la Dirección no debe, **sin una sistemática preconcebida**, desarrollar su actividad ensayando, bajo el criterio prueba error, productos, modelos y sistemas de comercialización.

2. CONCEPTO ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

Así, para conseguir cuentas de resultados positivas y mantenerse en el SIC, se hace necesario un conocimiento absoluto del sector y de sus competidores, determinando aquellas áreas de negocio en las que, siendo más eficientes que los competidores, se van a obtener mejores resultados.

Precisamente **determinar las áreas dónde la empresa adquiere ventaja competitiva, es decir, en las que se considera mejor que la competencia asegurando su superveniencia, es lo que constituye la ESTRATEGIA COMPETITIVA o de NEGOCIO.** Definición sencilla pero que comporta actuaciones complejas y serios análisis sectoriales a cargo de la Dirección de la empresa.

3. FORMULAR ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Obviamente la mejor estrategia depende de cada organización y su situación financiera, de su región y país, de sus objetivos y de la experiencia y calidad de su management, de su posición en el sector, de sus instalaciones productivas y de su fuerza de ventas: de su posición real en el SIC.

Formular una estrategia requiere seguir estrictamente las fases siguientes:

- I. ANALIZAR EL SECTOR: GRUPOS ESTRATÉGICOS Y ENTORNO

- II. IDENTIFICAR LA VENTAJA COMPETITIVA. ANÁLISIS DAFO. MATRIZ CAME
- III. EL PLAN ESTRATÉGICO (PE)
- IV. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA, ORGANIZACIÓN Y CONTROLES

La estrategia en sí no es el objetivo; el objetivo es su aplicación real en el desempeño empresarial: La formulación de una estrategia debe tener en cuenta los detalles de dirigir la empresa día a día, de modo que, en la práctica, la formulación y la implementación deben ir unidas, ajustando y revisando la estrategia constantemente según la experiencia.

4. GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Grupos estratégicos (GE) son **los conjuntos diferentes de empresas del SIC con un enfoque y comportamiento parecido en cuanto a estrategia.**

Determinar con precisión las características que definen en el SIC los GE, sus tendencias en el mercado y los porcentajes de cada uno en el mercado, constituyen una base importantísima para el análisis sectorial y una herramienta imprescindible a la Dirección para identificar su posición competitiva y formular su plan estratégico y su implementación, incrementando la probabilidad de acierto al elegir su posición competitiva.

5. CONCLUSIÓN.

La aportación de esta Ponencia, es impulsar que las Direcciones de las empresas del SIC asuman la creciente y grave importancia y necesidad de elaborar sistemáticamente una estrategia competitiva y un PE, e implementarlos rigurosamente pues de ello derivan beneficios significativos.

Fases sucesivas de la Ponencia:

- I. Desarrollar las técnicas de análisis de la estructura del SIC y de la competencia, determinando sus **grupos estratégicos** y conociendo el entorno sectorial, evaluando cómo intervienen en la evolución del SIC las cinco fuerzas que mueven la competencia (sustitutivos, competidores, clientes, proveedores y nuevos entrantes).
- II. Determinar la **ventaja competitiva** (en costes, en diferenciación,...) y cómo mantenerla. Luego desarrollar el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) como herramienta analítica para que Dirección pueda elegir alternativas estratégicas y se sigue con la matriz CAME comparando las diferentes estrategias posibles.
- III. Elaborar el documento **plan estratégico (PE) explícito** que, con una unidad de criterio en todas las áreas de la empresa, sintetiza posicionamiento y estructura actuales y desarrolla la estrategia competitiva elegida, determinando posicionamiento futuro, objetivos, asignación de recursos y estructura organizativa.

- IV. La formulación estratégica culmina con **la implantación efectiva del PE**, es decir, introducir la estructura organizativa, definir los planes de acción, cumplir con los objetivos estratégicos y poner en marcha un sistema de control y seguimiento.