

WUOLAH



patrivc

www.wuolah.com/student/pativc



1161

Documento-sin-titulo-2.pdf

RESUMEN TEMA 6



1º Ingeniería, Empresa y Sociedad



Grado en Ingeniería Informática



Escuela Técnica Superior de Ingenierías Informática y de Telecomunicación
Universidad de Granada

Maths

informática

No nos vemos pero ahora estamos
más cerca #QuédateEnCasa

615 29 80 22 91 399 45 49 C/Andrés Mellado, 88 duplicado

academia.maths www.mathsinformatica.com academia@mathsinformática.com



TEMA 6

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. Concepto y objetivos de la dirección estratégica

La dirección estratégica consiste en diseñar e implantar una **estrategia** con la que responder o anticiparse a los cambios que se producen en el entorno.

La dirección estratégica surge porque cada vez los entornos se vuelven más turbulentos, donde se suceden cambios rápidos, complejos e impredecibles. Este complejo externo obliga a los directivos a estar más atentos y llevar a cabo medidas anticipadas para defender la empresa y aprovechar las condiciones favorables. La empresa debe responder al entorno e incluso anticiparse a los cambios. Su respuesta es la estrategia.

En cuanto a la dirección de empresas, analiza el contexto interno y externo desde un punto de vista global tratando de responder o anticiparse a cambios futuros; se basa en decisiones a largo plazo para situar a la empresa en una posición ventajosa. Gestiona procesos básicos rutinarios para lograr eficacia y eficiencia.

La estrategia se debe derivar del análisis DAFO: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Las amenazas y oportunidades se detectan mediante el análisis del entorno externo de la empresa, mientras que las fortalezas y debilidades se delimitan con el análisis interno de la empresa. Una estrategia adecuada asegurará una buena posición competitiva en el sector, esto es, tener una ventaja en cuota de mercado respecto a los competidores.

2. El concepto

Algunas definiciones son:

Autor	Definición de estrategia
Johnson, Scholes y Whittington (2006)	"Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas".
Porter (1982)	"La estrategia es una acción ofensiva o defensiva para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa".
Grant (2006)	"La estrategia se encarga de definir cómo desplegará la empresa sus recursos en el entorno para satisfacer los objetivos a largo plazo. La estrategia asegura coherencia y cohesión, dando sentido a todos los elementos que forman la empresa".

De las siguientes definiciones de estrategia, se desprenden las siguientes ideas:

-La estrategia es la respuesta de la empresa a su entorno competitivo. (DAFO)

-La estrategia pretende conseguir los objetivos a largo plazo (accionistas) del empresario y de los principales stakeholders.

-La estrategia es el resultado de un proceso de toma de decisiones donde se han considerado y evaluado diferentes opciones estratégicas.

-La estrategia definirá los cursos de acción y las decisiones a tomar en toda la organización.

2. El concepto de estrategia

Es una acción ofensiva o defensiva llevada a cabo por la empresa, que define la forma en la que van a utilizarse los recursos a largo plazo para lograr una ventaja competitiva en un entorno cambiante.

2. El concepto de estrategia. Componentes de la estrategia

Los cuatro elementos que componen la estrategia son:

-Campo de actividad: comprende el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Al formular la estrategia, la empresa define su campo de actividad.

Suele estar formado por varias Unidades Estratégicas de Negocio (UEN: conjunto de actividades o negocios homogéneos para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente a la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.). Explotan al mismo tiempo varios negocios que requieren un planteamiento estratégico distinto. Ej: compañía de teléfono móvil, danone...

-Capacidades distintivas: nacen de los recursos (tangibles o intangibles) y capacidades (organizativas, directivas...) de una empresa. Son el conjunto de recursos y capacidades que permiten a la empresa realizar determinados procesos o tareas mejor que sus competidores.

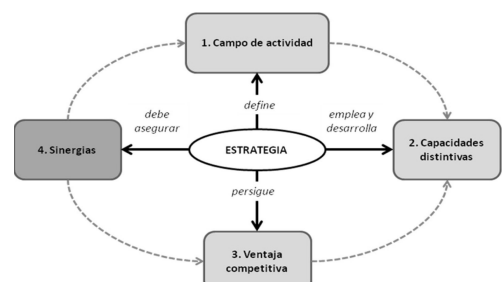
-Recursos tangibles: físicos o financieros.

-Recursos intangibles: reputación, información o conocimiento.

-Capacidades o competencias: actividades y procesos a través de los que una empresa utiliza y emplea de forma efectiva sus recursos tangibles e intangibles.

Una buena estrategia debe explotar las capacidades distintivas. Ej.: capacidad innovación, maquinaria, posesión de una patente, recursos humanos... etc

-Ventaja competitiva: característica o conjunto de características de la empresa que la sitúan en una mejor posición competitiva con respecto a sus competidores. Se distingue entre ventaja competitiva en costes o en diferenciación. Debe ser el resultado final de la formulación e implantación de la estrategia.



-Sinergia: los distintos recursos y capacidades de la empresa deben integrarse, para que el efecto de su funcionamiento conjunto sea superior al que cada elemento obtendría de forma aislada.

Niveles de estrategia

Atendiendo al nivel jerárquico donde se formula e implanta la estrategia, esta se denomina:

Estrategia corporativa o de la empresa: estrategia global de la empresa. Afecta y condiciona las estrategias de los niveles inferiores. Con esta estrategia se define el campo de actividad de la empresa, estableciendo en qué negocios e industrias se va a competir o qué negocios se van a potenciar en mayor medida. La estrategia se formula para explotar los posibles efectos sinérgicos entre los negocios. Pretende satisfacer los objetivos de los propietarios y de los principales stakeholders de la empresa. El responsable de esta estrategia es el director general.

Estrategias de negocio o competitivas: estrategia que se lleva a cabo para cada unidad estratégica de negocio. En este nivel se tratan de detectar las oportunidades y amenazas para cada producto y/o mercado, intentando conseguir una posición competitiva superior que los competidores. Se persigue alcanzar una ventaja competitiva explotando las capacidades distintivas de la empresa. Quien se encarga de elaborar dichas estrategias es el jefe de división de cada unidad estratégica.

Estrategias funcionales u operativas: la estrategia fijará las directrices a seguir en cada área funcional, siendo coherente con la estrategia corporativa y las estrategias competitivas. Se determinará cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades en cada unidad funcional, para maximizar su productividad. Hay que tener en cuenta cuáles son las capacidades distintivas de la empresa y qué sinergias pueden encontrarse al combinar un conjunto de recursos y habilidades. Estas estrategias las diseñan los jefes de las distintas áreas funcionales. Se toman decisiones sobre los distintos subsistemas de la empresa, destacando las siguientes gestiones funcionales:

- **Dirección comercial de marketing:** decisiones de marketing estratégico y operativo (producto, distribución, precio y comunicación).
- **Dirección de la producción:** decisiones sobre el diseño del producto, la tecnología utilizada y la localización de la planta de fabricación
- **Dirección financiera:** decisiones sobre la estructura financiera óptima, selección de proyectos de inversión, distribución de dividendos, etc.
- **Dirección de recursos humanos:** decisiones sobre los criterios de selección de personal, la promoción y la capacitación de los recursos humanos.

3. El proceso de dirección estratégica

La dirección estratégica implica el análisis del contexto donde opera la empresa. Es un procedimiento dinámico compuesto por varias etapas secuenciales para conseguir unos objetivos. Con objeto de desarrollar un método para guiar al directivo, se han estudiado las



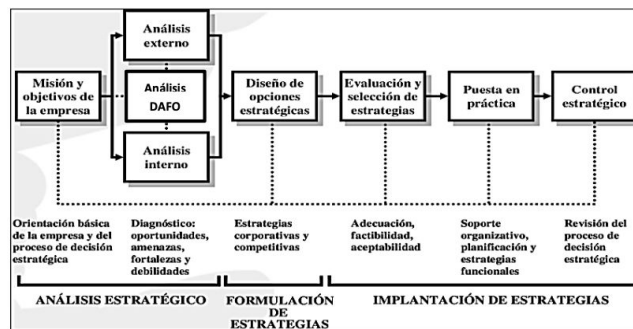
distintas fases que se deben llevar a cabo para seleccionar e implantar una estrategia adecuada. Existen tres grandes etapas en este proceso:

1. Análisis estratégico: fase de diagnóstico; la empresa debe analizar la situación externa e interna de la empresa, así como los objetivos de los propietarios y stakeholders. El resultado de esta fase determinará las oportunidades y amenazas de la empresa (análisis externo) y las fortalezas y debilidades (análisis interno) → Análisis DAFO. También se estudia la misión, valores y objetivos para que el resto del proceso sea coherente con todos estos elementos, formulando e implantando una estrategia para alcanzar las metas.

Misión: razón de ser de la empresa. Análisis interno de la empresa: recursos y capacidades específicos de la empresa. Análisis externo de la empresa: estudio de su entorno general y específico

2. Formulación estratégica: la empresa propone las distintas alternativas u opciones estratégicas que deben ser consideradas, a nivel corporativo, de negocio y funcional. Se procede a evaluar la idoneidad de cada una de ellas, para finalmente seleccionar aquella estrategia que se va a implantar.

3. Implantación de la estrategia: puesta en práctica de la estrategia seleccionada para después evaluar si se han conseguido los objetivos estudiados en el análisis estratégico. La empresa puede elaborar un plan estratégico que recoja las distintas decisiones tomadas durante todo el proceso de dirección estratégica, y debe concretar cómo afectará la implantación de la estrategia a otras actividades más rutinarias. Para que esta fase sea efectiva, la empresa debe comprometer recursos que aseguren el cumplimiento de la estrategia (cambios en la estructura organizativa, en el sistema técnico, ajustes en la cultura organizativa, etc.). Asimismo, debe existir un ajuste entre la estrategia implantada y los valores de la cultura organizativa.



4. Opciones estratégicas básicas para la empresa

Opción estratégica: curso de acción (o estrategia) que se considera como alternativa en la etapa de formulación y que es susceptible de ser elegido como la estrategia a implantar en la empresa. Las analizaremos según estrategia corporativa o competitiva.

A) OPCIONES ESTRATÉGICAS EN EL NIVEL DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA



Campo de actividad: comprende el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Está formado por varias unidades estratégicas de negocio.

1.Estrategia de crecimiento: la empresa se hace las siguientes preguntas, ¿hacia dónde crecer?, y ¿cómo crecer?

Para responder a la primera pregunta se considera el siguiente modelo, que define las distintas opciones hacia donde puede crecer la empresa según el grado en el que modifique el campo de actividad actual.

MATRIZ DE ANSOFF		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Las estrategias que implican crecer sin variar considerablemente son **estrategias de expansión**, que implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o ambos a la vez. Dentro de estas encontramos:

-Estrategia de penetración en el mercado: no cambia el campo de actividad actual ni los mercados atendidos. Se siguen explotando los productos/servicios actuales y se comercializan en los mismos mercados. La empresa solo busca aumentar la cuota de mercado que consigue en sus unidades estratégicas actuales.

-Estrategia de desarrollo de productos: se desarrollan nuevas unidades de productos que se comercializarán en los mismos mercados habituales.

-Estrategia de desarrollo de mercados: se introduce en nuevos mercados, sin cambiar la cartera actual de productos/servicios. Aquí se incluye la estrategia de internacionalización (introducir sus productos en otros países).

La **estrategia de diversificación** supone cierta ruptura con la situación actual, desarrollándose la empresa a partir de mercados y productos nuevos. Su objetivo es disminuir el riesgo que soporta la empresa al explotar negocios muy relacionados. Una opción estratégica específica es la integración vertical (la empresa realiza las funciones de sus proveedores o clientes)

Para responder a la segunda pregunta, debemos considerar los distintos métodos de crecimiento que puede desarrollar la empresa para incrementar su tamaño:

Crecimiento interno: la empresa invierte los recursos que genera en incrementar sus magnitudes económicas, aumentando su capacidad productiva y comercial. Se basa en la realización de inversiones productivas en el propio seno de la empresa, aumentando su capacidad productiva.

Crecimiento externo: resultado de la fusión (pura o por absorción), adquisición, participación o control por parte de una empresa de otras empresas o unidades empresariales que ya estaban instaladas en el mercado. La empresa consigue crecer mediante la incorporación a su patrimonio de la capacidad productiva de la empresa.

Fusión pura: dos o más empresas de tamaño equivalente acuerdan unirse, creando una nueva empresa y disolviendo las primitivas.

Fusión por absorción: una de las empresas implicadas desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente.

Adquisición o participación de otras empresas: una empresa compra parte del capital de otra, con la intención de dominarla total o parcialmente. Ninguna pierde su personalidad jurídica.

Crecimiento híbrido: la cooperación es considerada una fórmula intermedia entre el crecimiento externo y el interno. Mediante la cooperación se establece un acuerdo entre dos o más empresas independientes para unir o compartir parte de sus capacidades y/o recursos, pero sin pérdida de personalidad jurídica de ninguno de los participantes. Los motivos para la cooperación son obtener un tamaño adecuado para competir y crear y explotar sinergias. Son aquellas estrategias que implican acuerdos temporales entre empresas para perseguir un objetivo común, sin que las empresas pierdan su personalidad jurídica.

-Estrategia de reestructuración: Supone emprender cambios en el campo de actividad de la empresa, reduciendo la importancia de ciertos negocios, o abandonando la explotación de algunas unidades estratégicas de negocio.

B) OPCIONES ESTRATÉGICAS EN EL NIVEL DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las estrategias son la dirección que sigue la empresa para obtener ventaja competitiva en cada una de sus unidades estratégicas de negocio. Existen varias opciones estratégicas básicas:

CLASIFICACIÓN DE PORTER		VENTAJA COMPETITIVA	
ÁMBITO COMPETITIVO	INDUSTRIA	COSTES	DIFERENCIACIÓN
		Liderazgo en costes	Diferenciación del producto
	SEGMENTO	Segmentación del mercado	

Cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras, colocándola en una posición relativa superior para competir.

-Estrategia de liderazgo en costes: consiste en producir con unos costes inferiores a los de los competidores que fabrican un producto o servicio similar en calidad. Surgen economías de escala, el efecto experiencia o el acceso a materias primas más baratas. Cuando la empresa desarrolla esta estrategia de manera exitosa consigue una ventaja competitiva en costes. Si es una ventaja absoluta, se dice que la empresa es líder en

costes. También se puede implantar en ámbitos más reducidos que el total de la industria o sector. Cuando se consigue esta ventaja en costes puede: o vender el producto a un precio similar al de los competidores, con lo que irá incrementado su rentabilidad o ofrecer el producto a precios inferiores, lo que permite incrementar el volumen físico de ventas. Ventajas: economías de escala, utilización de una nueva tecnología, acceso preferente a materias primas y localización de la empresa.

-Estrategia de diferenciación: cuando busca que su oferta de productos/servicios sea percibida como única y de un valor superior por el cliente, debido a su calidad, atención al cliente, etc. Cuando una empresa consigue una ventaja competitiva en diferenciación, puede explotar dicha ventaja fijando un precio superior al de sus competidores. Si se lleva a cabo adecuadamente, el cliente tiene que percibir la diferenciación para que esté dispuesto a pagar más por el producto. Puede practicarse para el mercado en conjunto o para una parte concreta. La empresa asume mayores costes para garantizar la calidad o prestaciones del producto. Ventaja: exclusividad.

C) OPCIONES ESTRATÉGICAS EN EL NIVEL DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL

ÁREA FUNCIONAL	DECISIONES ESTRATÉGICAS
Departamento de Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de integración vertical. - Nivel de capacidad productiva. - Sistema de gestión de la producción. - Localización de la producción.
Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del producto. - Canales de distribución. - Política de precios. - Promoción y publicidad.
Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Política de promoción interna. - Sistemas de incentivos. - Criterios de selección de personal. - Política de remuneración.
Departamento Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Política de dividendos. - Criterios de selección de inversiones. - Criterios de selección de fuentes de financiación. - Criterios para la gestión del riesgo.