

**Te ruego que no subas
este material a
wuolah, docsity o
cualquier plataforma.**



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

Ingeniería, Empresa y Sociedad

- **Tema 6: La dirección estratégica**
- **Dr. Javier Delgado-Ceballos**
jdc@ugr.es @dogandel
- **Grado en Ing. Informática - Ugr**



UNIVERSIDAD
DE GRANADA



► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

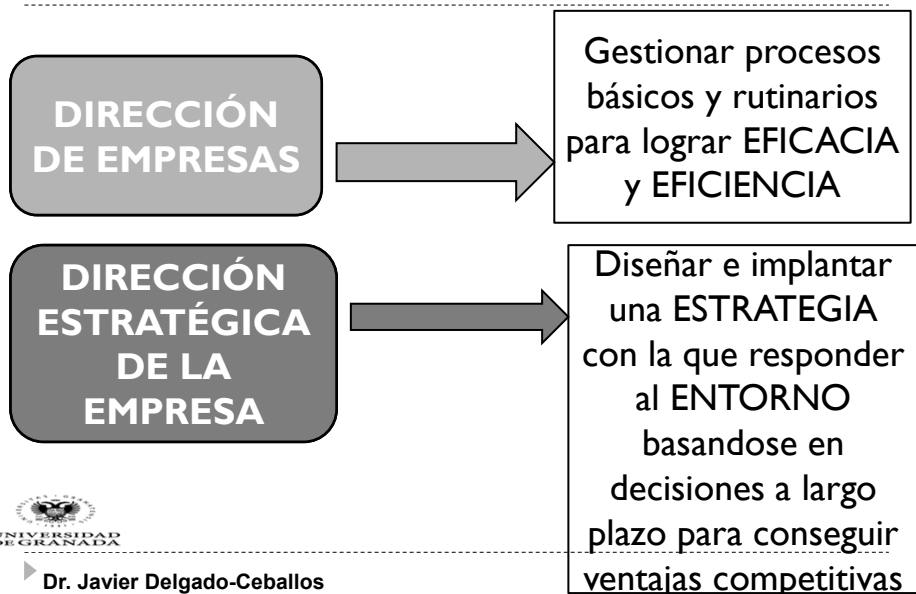
Objetivos

- ▶ Comprender qué es la **dirección estratégica** y por qué surge.
- ▶ Conocer el **concepto** de **estrategia**, sus **componentes** y los **distintos niveles**.
- ▶ Entender el concepto de **unidad estratégica de negocio**.
- ▶ Conocer las distintas **fases** del **proceso** de **dirección estratégica**.
- ▶ Estudiar las distintas **opciones estratégicas básicas**.

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



6.1. Concepto y objetivos de la Dirección Estratégica (DE)



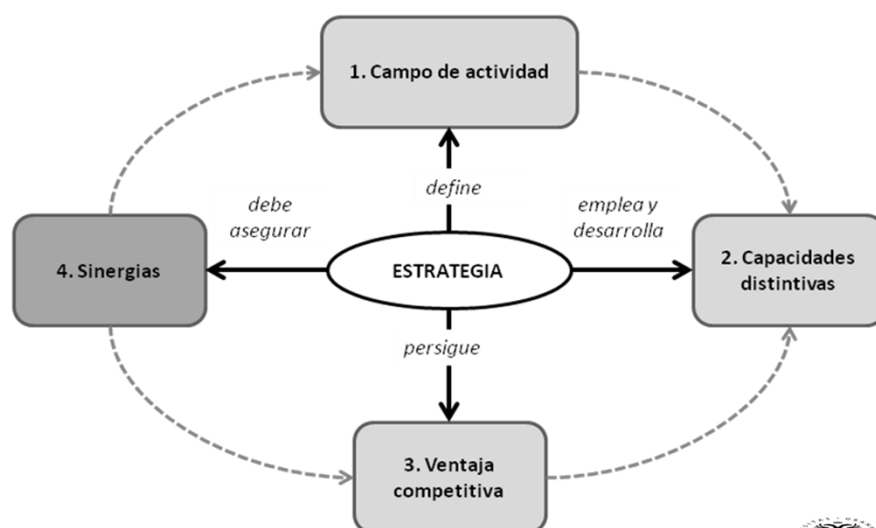
▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos

7.1. Concepto de estrategia



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”.

6.1.1. Componentes de la estrategia



► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



CAMPO DE ACTIVIDAD (CA)

- ▶ 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 estableciendo
 - ▶ sectores donde competirá
 - ▶ Clientes
 - ▶ Segmentos con mayor presencia
 - ▶ Mercados donde introducirse
- ▶ El CA suele estar formado por varias Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

- ▶ Las empresas tienen negocios con distintos planteamientos estratégicos diferentes → dividirlos con el objetivo de tener una mayor comprensión.
- ▶ UEN: un conjunto de negocios, homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común, y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.
- ▶ Se puede realizar esta subdivisión atendiendo a
 - ▶ clientes de cada negocio + necesidades que se satisfacen
 - ▶ la función del producto + tecnología empleada para la producción

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



VENTAJA COMPETITIVA

- ▶ Característica o conjunto de características de la empresa, que la sitúan en una mejor posición competitiva con respecto a sus competidores.
- ▶ Ventaja competitiva
 - ▶ Costes
 - ▶ Diferenciación
- ▶ Debe ser el resultado final de la formulación e implantación de la estrategia.

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



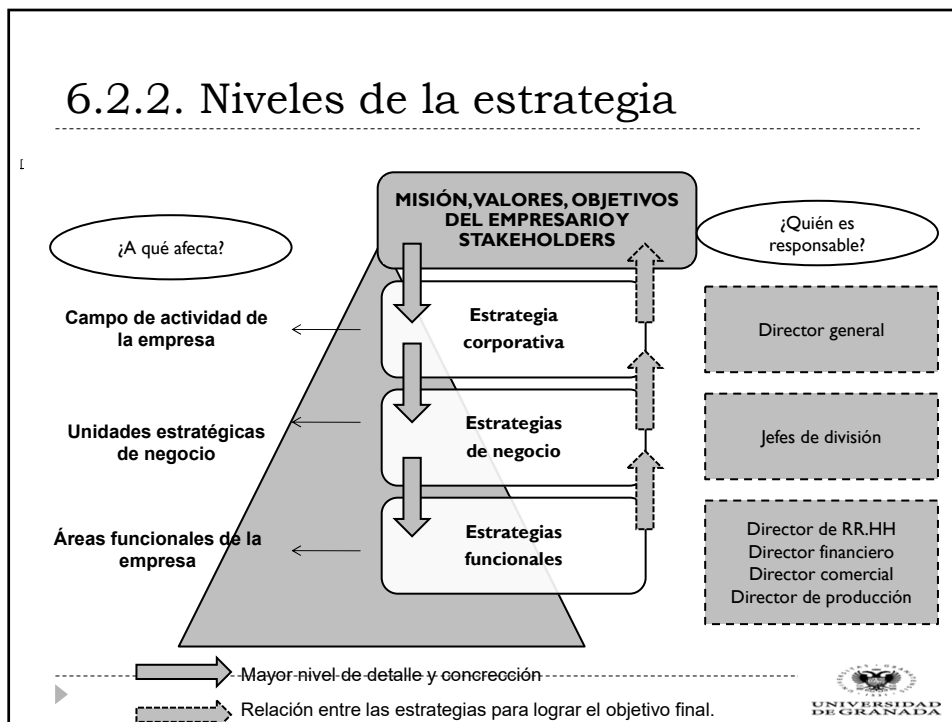
SINERGIA

- ▶ Los distintos recursos y capacidades de la empresa deben integrarse para que el efecto de su funcionamiento sea superior al que cada elemento obtendría de forma aislada.
- ▶ Conexión entre campo de actividad, capacidades distintivas y ventaja competitiva.
 - ▶ La misma capacidad directiva + el mismo canal de distribución o la misma planta de fabricación para gestionar diferentes negocios del campo de actividad. Así, potenciando una capacidad distintiva, logrará mejorar y desarrollar varios negocios de su campo de actividad.

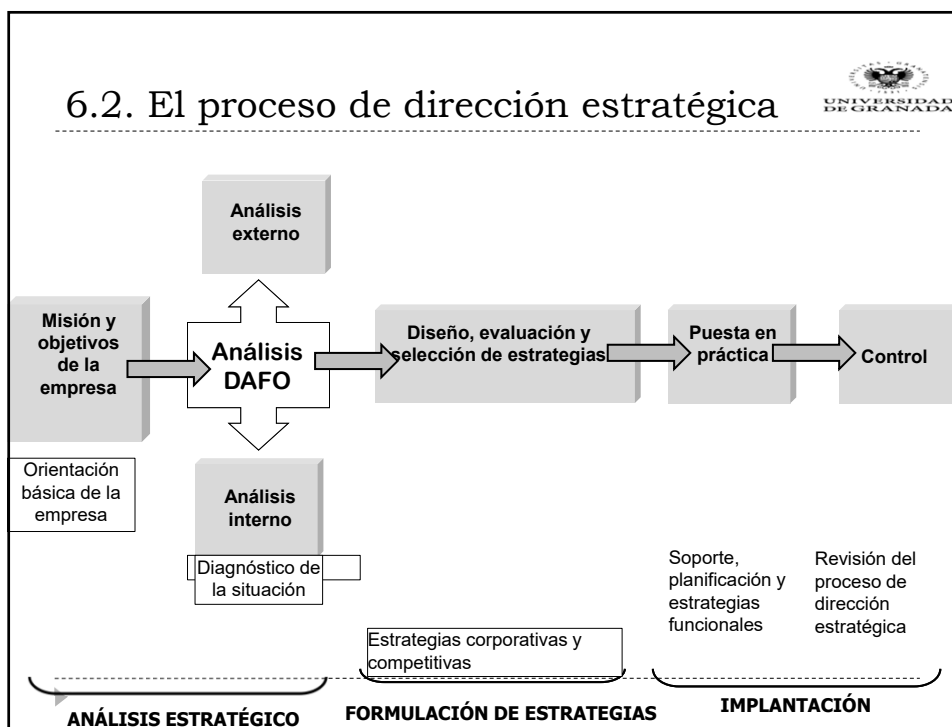
▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



6.2.2. Niveles de la estrategia



6.2. El proceso de dirección estratégica



6.3. Análisis interno de la empresa

- ▶ El objetivo del análisis interno es **identificar puntos fuertes y débiles** → potencial para llevar a cabo la estrategia
- ▶ Tres técnicas para realizar el análisis interno
 - a. La identidad de la empresa
 - b. La cadena de valor
 - c. Benchmarking
 - d. Análisis de los recursos y capacidades

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



6.3. Análisis interno de la empresa

- ▶ El objetivo del análisis interno es **identificar puntos fuertes y débiles** → potencial para llevar a cabo la estrategia
- ▶ Tres técnicas para realizar el análisis interno
 - a. La identidad de la empresa
 - b. La cadena de valor
 - c. Benchmarking
 - d. Análisis de los recursos y capacidades

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



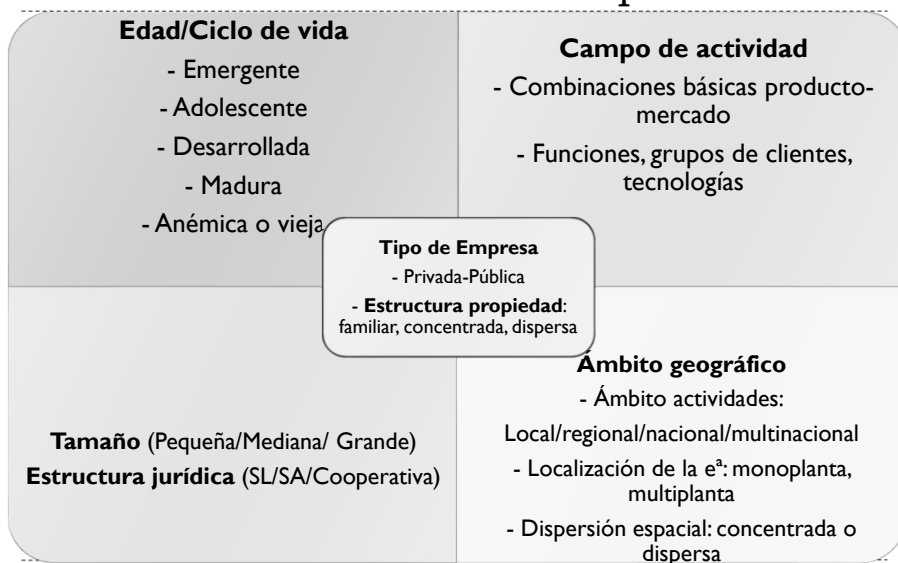
a. Identidad de la empresa

- ▶ Análisis de carácter muy general
- ▶ Objetivo determinar el tipo y características fundamentales de la empresa
- ▶ Se pretende conocer los rasgos de la empresa
- ▶ No se busca identificar las fortalezas y debilidades
- ▶ Características básicas
 - ▶ Edad de la empresa
 - ▶ Tamaño de la empresa
 - ▶ Campo de actividad
 - ▶ Tipo de propiedad
 - ▶ Ámbito geográfico
 - ▶ Estructura jurídica

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



a. Identidad de la empresa



▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



b. La cadena de valor

- Concepto de Cadena de valor
 - Desagregación de la empresa en las actividades básicas necesarias para vender un producto o servicio.
 - Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto.
 - Incremento de valor de los productos sobre su coste → margen

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



b. La cadena de valor

Actividades de la cadena de valor

- Actividades primarias:
 - Forman parte del proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, su transferencia y atención post-venta al cliente.
- Actividades secundarias
 - No forman parte directamente del proceso productivo pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



b. La cadena de valor

Actividades de la cadena de valor

- Actividades primarias
 - **Logística interna:** recepción, almacenamiento y distribución interna de las materias primas
 - **Producción:** transformación física de los factores en productos/servicios
 - **Distribución:** distribución física a los clientes de los productos terminados
 - **Marketing y ventas:** actividades para conseguir la venta del producto
 - **Servicio post-venta:** Mantenimiento de las condiciones de uso del producto vendido.

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



b. La cadena de valor

Actividades de la cadena de valor

- Actividades secundarias
 - **Aprovisionamiento:** Compra de factores que van a ser usados en la empresa como materias primas, materias auxiliares, maquinaria y edificios.
 - **Desarrollo de tecnología:** Actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de las tecnologías en la empresa tanto del producto como el proceso.
 - **Administración de los recursos humanos:** Actividades relativas a la búsqueda, contratación, formación de todo el personal.
 - **Infraestructura de la empresa:** La administración de la empresa y pueden incluir la planificación, control, la organización, la contabilidad, las finanzas. Soporte para el conjunto de la empresa más que para actividades individuales.

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



La cadena de valor



► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

c. El benchmarking



- Concepto: Valorar las actuaciones de la empresa en diferentes aspectos especialmente operativos, en relación con las mejores prácticas de la industria, que constituyen un punto de referencia (bench mark) con el objetivo de mejorar internamente a partir de la observación de otras empresas
- Origen: Programa Xerox de mejora de competitividad (1979)
- Sistema alternativo a la tradicional imitación, la ingeniería invertida o el ilegal espionaje industrial
- Objetivo: Prácticas más habituales
 - Formación del personal y Control de calidad
 - Control de costes
 - Sistemas de pedidos y entregas
 - Sistemas de pago y cobros
 - Aplicación de nuevas tecnologías

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

c. El benchmarking



- Aspectos clave → conseguir la colaboración con la e^a modelo es algo complejo, por tanto..
 - Contratos con contrapartidas monetarias
 - Integración de empresas (fusiones-adquisiciones)
 - Alianzas – cooperación
 - Contratación personal clave relativo a los procesos analizados
 - Contratación empresas de asesoría con información sobre la empresa modelo
- Problemas:
 - Falta de colaboración de la empresa modelo
 - Falta de capacidad de la empresa que trata de aprender

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

d. Análisis de los recursos y capacidades

- Propósito: Identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas → Identificación, valoración y eficiente gestión de los recursos/capacidades (r/c)
- Nueva concepción de la empresa: Combinación de r/c heterogéneos
- Orientación interna más que externa, de la formulación de estrategias → la fuente del éxito se encuentra en la buena gestión de los r/c
- Evidencia empírica: resultados empresariales se explican más por las características internas de las empresas que por el entorno (similar para las empresas del = sector)

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



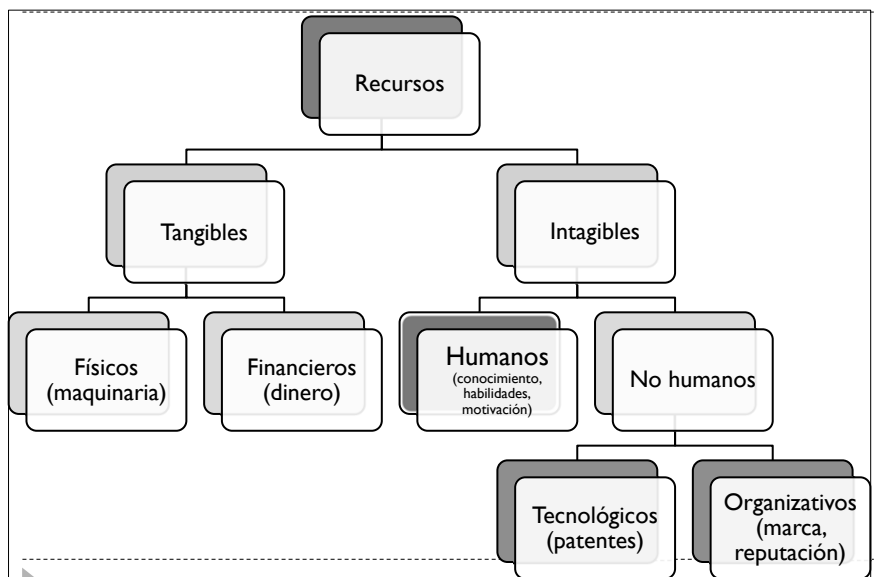
d. Identificación de los r/c

- ▶ **Recursos:** Conjunto de factores y activos que controla la empresa para llevar a cabo una estrategia
- ▶ **Capacidades:** Habilidades colectivas para llevar a cabo una actividad concreta e implica una combinación de recursos y pautas o rutinas organizativas

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Tipos de recursos



▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Recursos tangibles

- ▶ Activos físicos y financieros
- ▶ Fáciles de identificar y valorar → balance de situación
- ▶ Objetivo: Utilización eficiente dentro o fuera de la empresa
- ▶ Problema: Su valoración contable no es muy significativo a efectos estratégicos

Recursos intangibles

- ▶ Concepto: no tienen existencia física
- ▶ Características básicas
 - ▶ Activos basados en información y conocimiento
 - ▶ De difícil medición y valoración (casi invisibles a la información contable)
 - ▶ De lenta y costosa acumulación
- ▶ Relación entre recursos intangibles acumulados y creación de valor

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Recursos intangibles

Tipos de recursos intangibles

▶ Según su vinculación directa o no con las personas

- ▶ No humanos:
 - ▶ Tecnológicos: tecnológicos disponibles, etc.
 - ▶ Organizativos: marca comercial, prestigio, cartera de clientes..
- ▶ No humanos (capital humano):
 - ▶ Habilidades individuales (conocimientos, capacitación, habilidades de razonamiento o decisión, experiencia, lealtad a la empresa, etc.)

▶ Según su protección

- ▶ Protección legal: patentes, licencias, copyright..
- ▶ No protección legal: prestigio, base de clientes

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



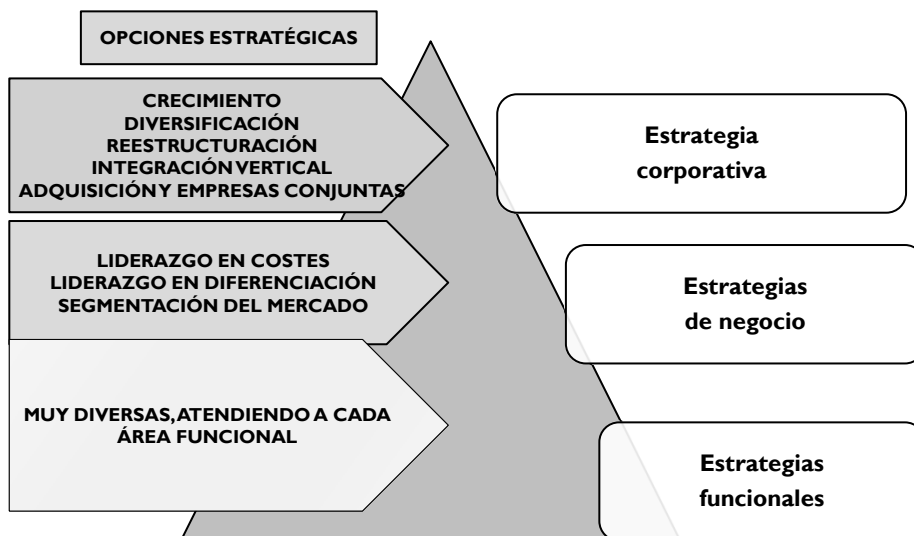
Las capacidades organizativas

- ▶ **Concepto:**
 - ▶ Adecuada combinación y coordinación recursos individuales disponibles
 - ▶ Habilidades colectivas de la organización para desarrollar actividades mejor que los competidores
- ▶ **Forma de conseguir la integración de recursos para generar capacidades**
 - ▶ Mecanismos formales de coordinación: normalización de tareas, manuales de la organización, directivos integradores, etc.
 - ▶ Rutinas organizativas: modelos reguladores de actividades formados por secuencia de acciones coordinadas por los individuos

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



6.4. Opciones estratégicas básicas



▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Nivel estrategia Corporativa



A. CRECIMIENTO

I. ¿Hacia dónde crecer?

PRODUCTOS

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

b. Desarrollo de productos

- Cpto: **mercado actual + desarrollo de productos con nuevas características**
- Los pdtos nuevos pueden
 - Mejorar las prestaciones de los tradicionales → innov. tecnológicas
 - Incrementales
 - Radicales
 - Atender mejor a las diversidades necesidades de los clientes → ampliación de la gama de pdtos del producto tradicional
 - Circunstancias en las que es adecuada esta estrategia
 - Ciclos de vida de los productos muy cortos
 - Necesidades de clientes diversas o cambiantes
 - Fuerte capacidad de I+D de nuevos productos

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



c. Desarrollo de mercados

- Cpto: Introducir los productos tradicionales nuevos mdos
- Los nuevos mercados pueden entenderse en 3 sentido:
 - Nuevos segmentos de la industria
 - Nuevas aplicaciones para los productos actuales
 - Nuevas áreas geográficas
- Aprovechamiento de la **tecnología** y de las **capacidades de producción existentes**.
- Circunstancias en las que es adecuada esta estrategia
 - Aparición de nuevos canales de distribución
 - Alcanzar altas tasas de eficiencia y eficacia en mercados actuales y nuevos no saturados
 - Infrautilización de la capacidad productiva
- Disponibilidad de recursos para la expansión

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



d. Diversificación

- Ampliar y hacer más diverso el CA
- Entornos competitivos nuevos → factores de éxito
- La diversificación implica
 - Nuevos conocimientos, habilidades, técnicas, etc.
 - Cambios físicos, organizativos y en los sistemas de dirección
- Cierta ruptura con la situación pasada
- Estrategias de diversificación en un fabricante de TV
 - Estrat. Diversificación RELACIONADA
 - Monitores para ordenador, pantallas para equipos médicos o salas de vigilancia (Sinergias por uso de tecnología común)
 - Aparatos de video o equipos de música de alta fidelidad (con sinergias comerciales)
 - Estrat. Diversificación NO RELACIONADA
 - Negocios inmobiliarios, industrias de alimentación o industria petroquímica

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Nivel estrategia Corporativa

A. CRECIMIENTO

2. ¿Cómo crecer?

Crecimiento interno

Crecimiento externo

Crecimiento híbrido

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



Nivel estrategia Corporativa

CRECIMIENTO VS. REESTRUCTURACIÓN

B. REESTRUCTURACIÓN

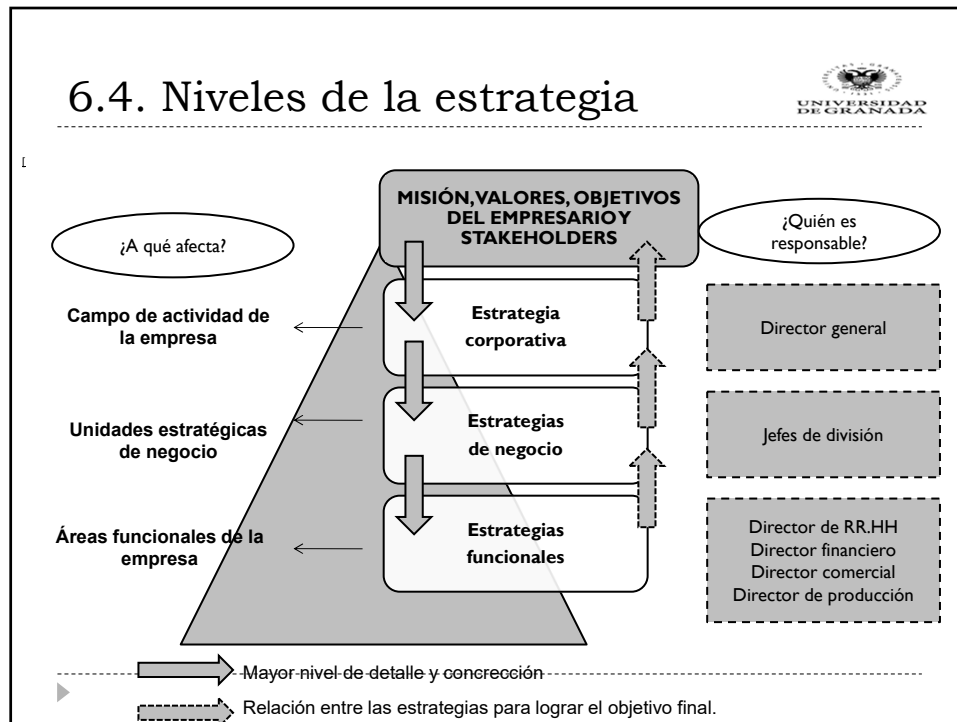
Supone emprender cambios en el CAMPO DE ACTIVIDAD, reduciendo la importancia de ciertos negocios, o abandonando la explotación de algunas UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO.

¿Por qué se aborda este tipo de estrategia?

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



6.4. Niveles de la estrategia



Nivel est. Competitiva o de negocio

VENTAJA COMPETITIVA

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costes	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Industria	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
	Segmento	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	

Nivel estrategia funcional

Área funcional	Decisiones estratégicas
Dep. 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
Dep. comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del producto - Canales de distribución - Política de precios - Promoción y publicidad
Dep. RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Política de promoción interna - Sistemas de incentivos - Criterios de selección de personal - Política de remuneración
Dep. 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

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

Repaso

- La dirección estratégica como un sistema de dirección para diseñar e implantar una estrategia que responda a entornos turbulentos.
- Campo de actividad, capacidades distintivas, ventaja competitiva y sinergia son conceptos relacionados con estrategia.
- En cada nivel jerárquico se formula una estrategia distinta, que se deriva de la estrategia corporativa.
- Para cada nivel jerárquico se incluyen opciones estratégicas distintas.

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



GRACIAS!



⁴¹
Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II