

TEMA 6

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Ingeniería, empresa y sociedad

1

Objetivos

- Comprender ¿qué es la dirección estratégica y por qué surge?.
- Conocer las distintas fases que componen el proceso de dirección estratégica.
- Conocer los tipos de estrategias básicas que puede utilizar una empresa.

2

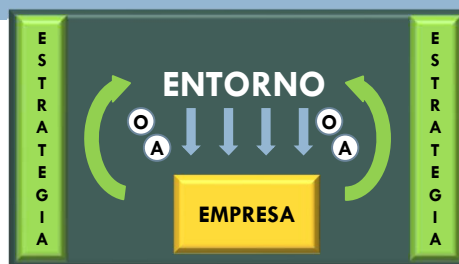
Índice del tema

1. Concepto y objetivos de la dirección estratégica.
2. El concepto de estrategia.
3. El proceso de dirección estratégica.
4. Opciones estratégicas básicas para la empresa.

3

1. Concepto y objetivos de la dirección estratégica

¿COMO DEBE ACTUAR LA
EMPRESA ANTE EL
ENTORNO?



DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE
LA EMPRESA

Consiste en diseñar e implantar una **ESTRATEGIA** con la que responder o anticiparse a los cambios que se producen en el ENTORNO

4

2. El concepto

- Acción ofensiva o defensiva.
- Define cómo desplegará la empresa sus recursos en el entorno.
- Largo plazo.
- Lograr una ventaja en un entorno cambiante.

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".

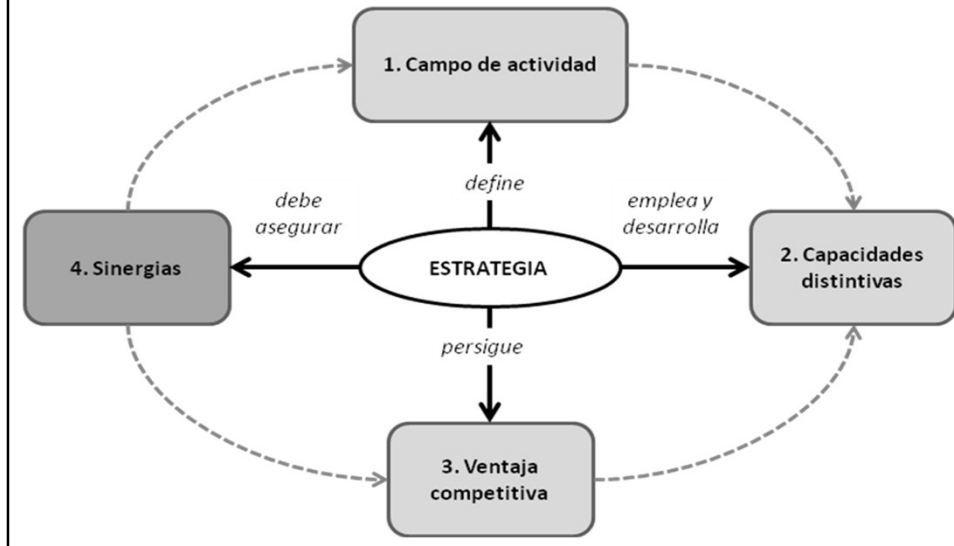
5

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"

6

2. El concepto de estrategia. Componentes de la estrategia



7

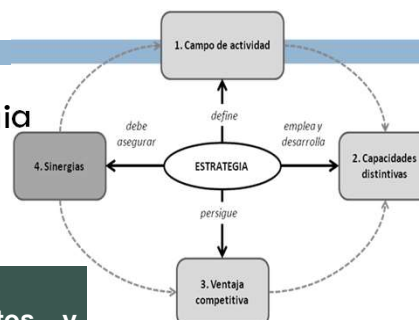
2. El concepto de estrategia. Componentes de la estrategia

□ Componentes de la estrategia

CAMPO DE ACTIVIDAD

Comprende el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa.

Suele estar formado por varias Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)



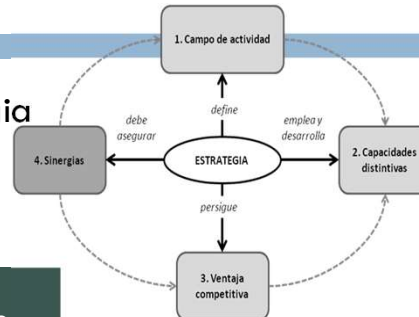
8

2. El concepto de estrategia. Componentes de la estrategia

Componentes de la estrategia

CAPACIDADES DISTINTIVAS

Conjunto de recursos y capacidades que posee la empresa y que le permiten realizar determinados procesos o tareas mejor que sus competidores.



Ejemplos:

- Máquinaria
- Capacidad de innovación
- Posesión de una patente
- Recursos humanos
- Etc.

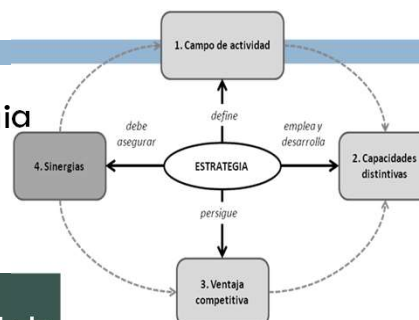
9

2. El concepto de estrategia. Componentes de la estrategia

Componentes de la estrategia

VENTAJA COMPETITIVA

Características o formas de actuación de la empresa, que la sitúan en una mejor posición competitiva con respecto a sus competidores.



Ventaja competitiva en **COSTES** o en **DIFERENCIACIÓN**

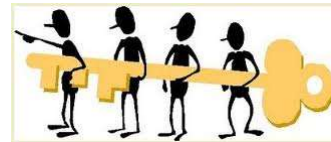
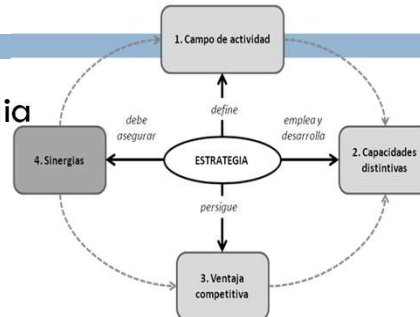
Debe ser el resultado final perseguido con la formulación e implantación de la estrategia.

10

2. El concepto de estrategia. Componentes de la estrategia

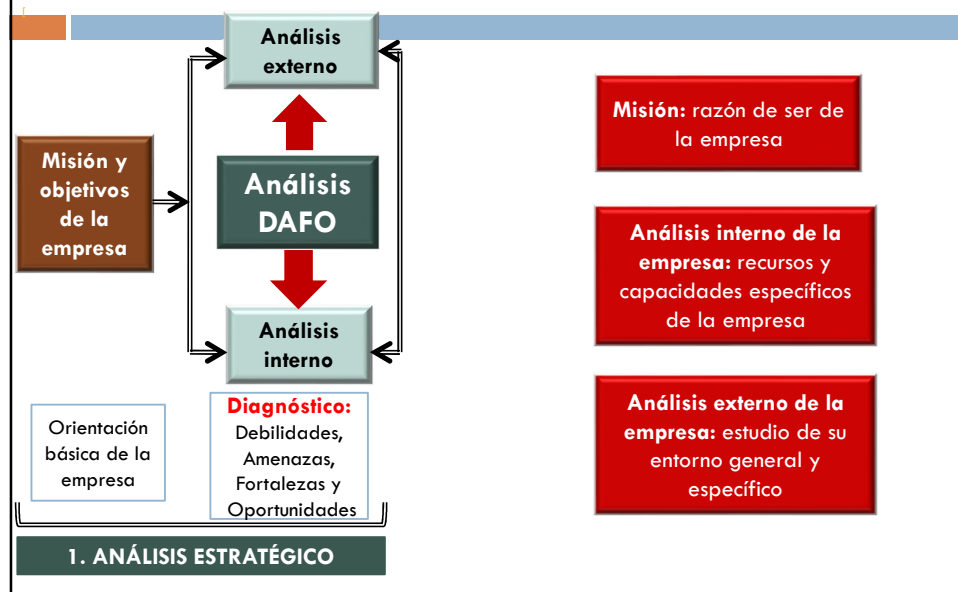
Componentes de la estrategia

SINERGIA



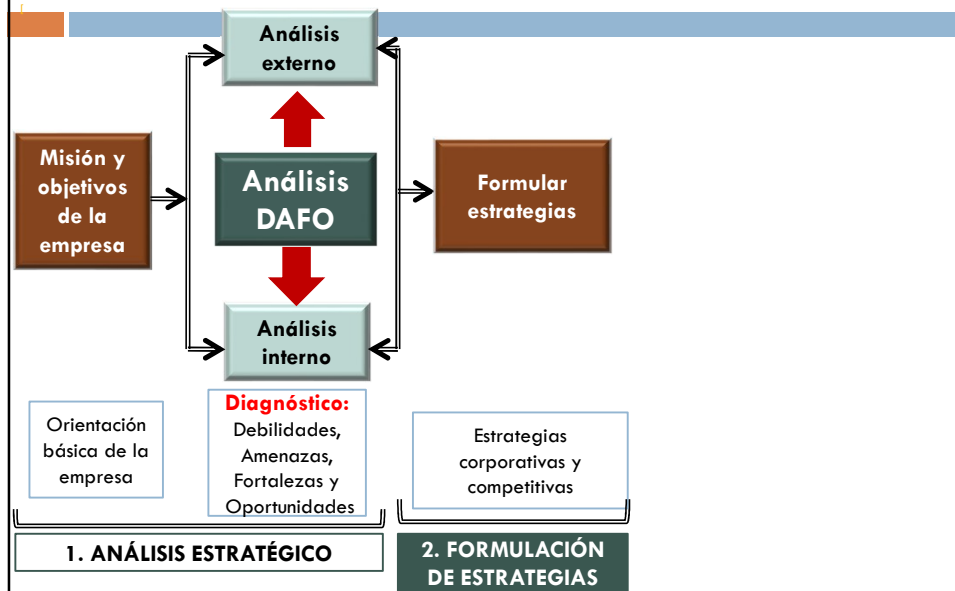
11

3. El proceso de dirección estratégica



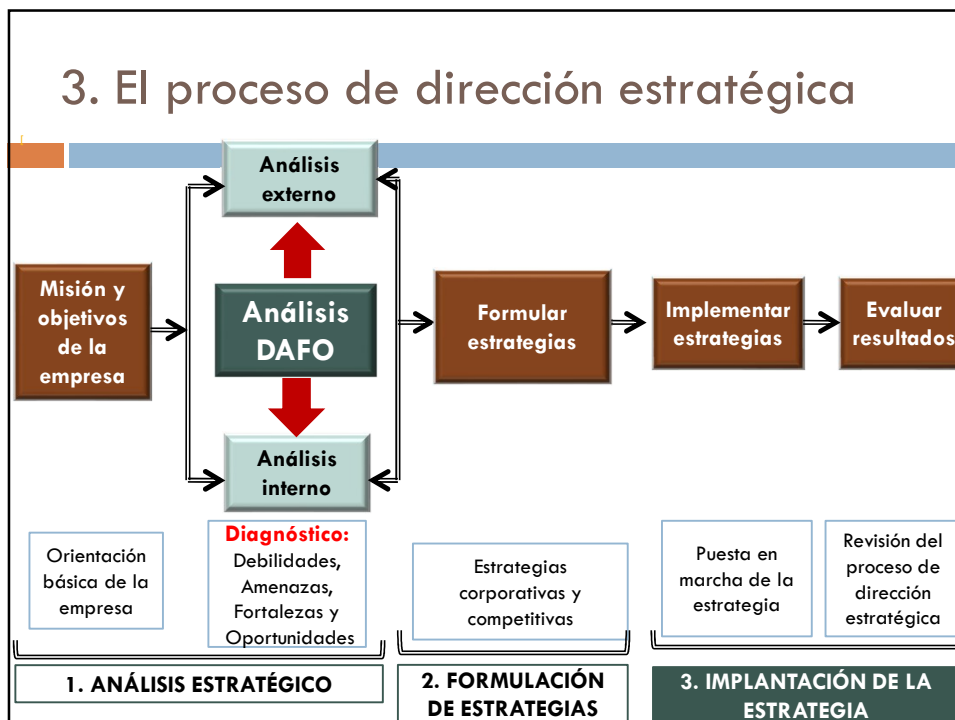
12

3. El proceso de dirección estratégica

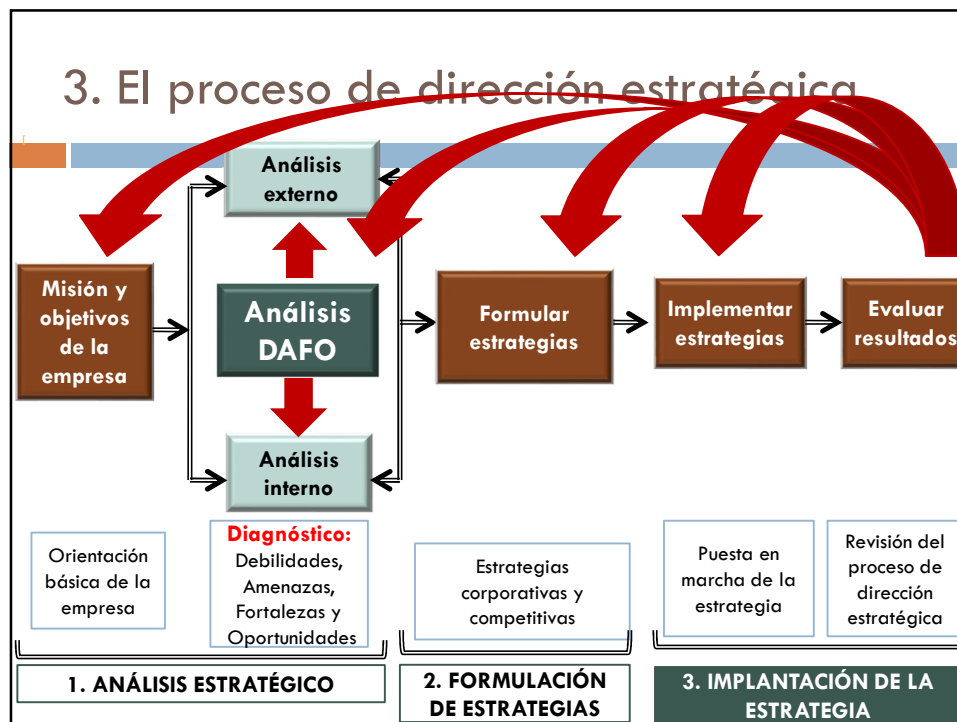


13

3. El proceso de dirección estratégica



14

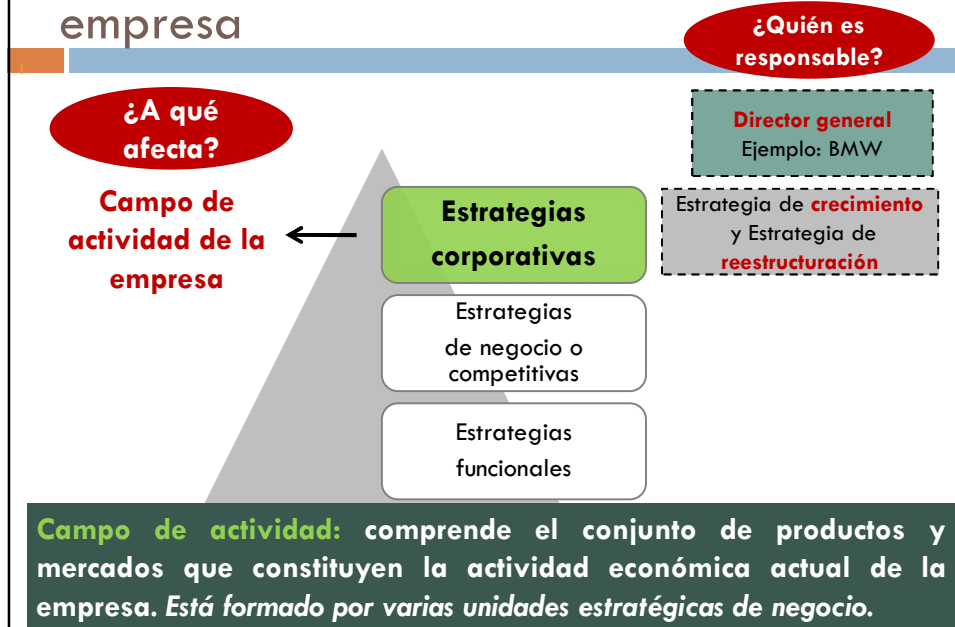


15



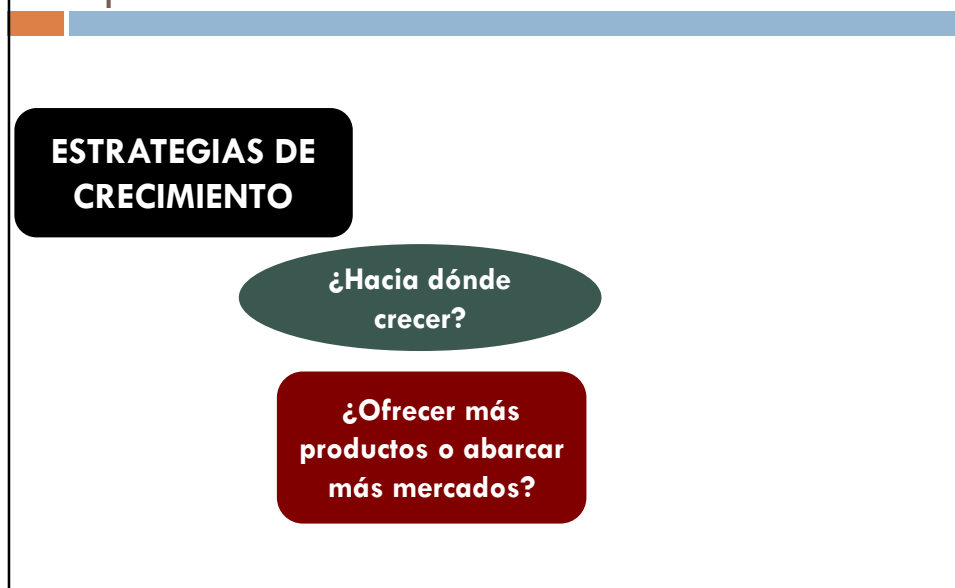
16

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa

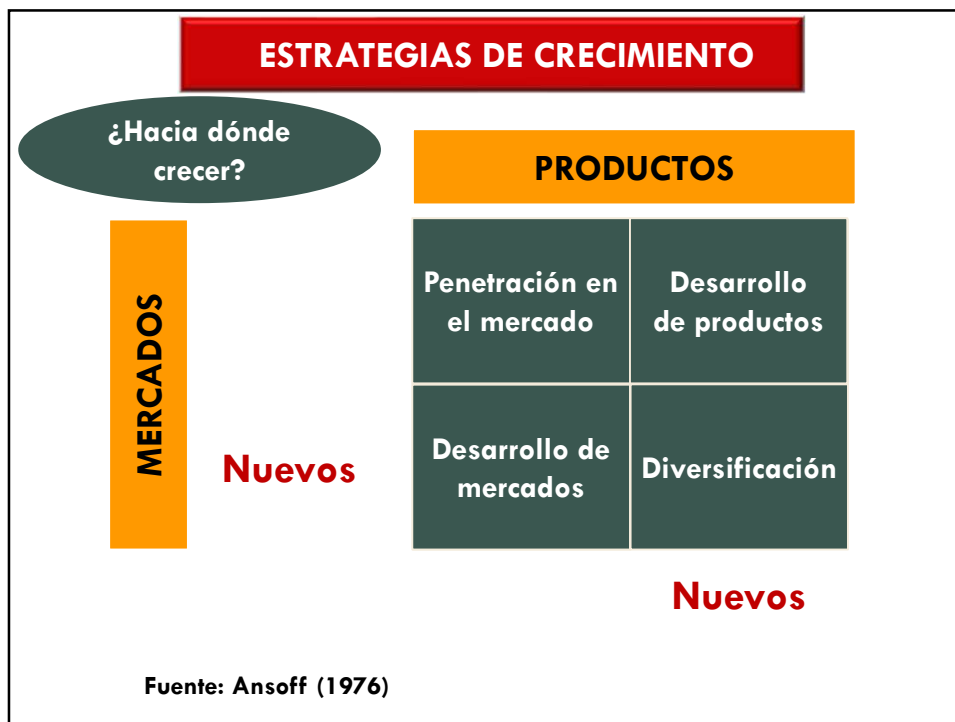


17

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA CORPORATIVA**



18



19



20

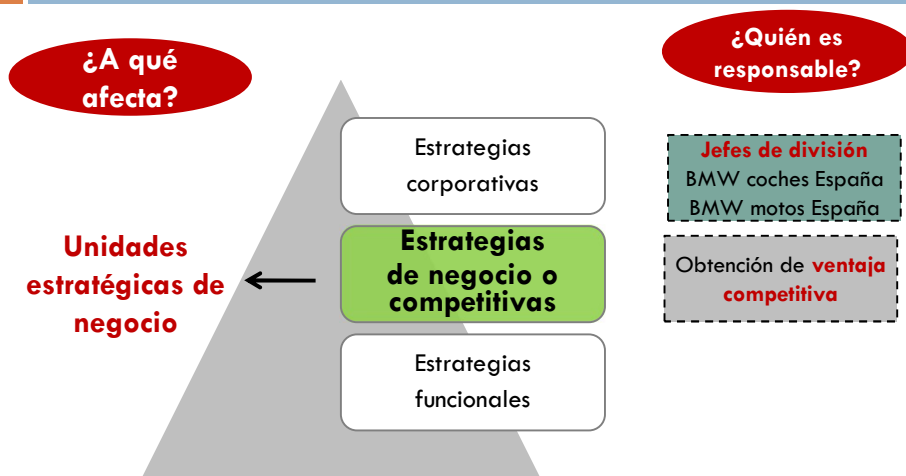
4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA CORPORATIVA**

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.

21

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa



22

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costes	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Todo el mercado	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
	Solo un segmento del mercado	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO O CREACIÓN DE NICHOS	

Fuente: Porter (1982)

Ventaja competitiva: cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras, colocándola en una posición relativa superior para competir

23

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costes	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Todo el mercado	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
	Segmento	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	

¿Cómo se consigue una ventaja competitiva en **COSTES**?

¿Cómo se explota la ventaja competitiva en **COSTES**?

24

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA DE NEGOCIO**



25

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA DE NEGOCIO**



26

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

¿Cómo se explota la ventaja competitiva en **COSTES**?

	<u>Coste de fabricación</u>	<u>Precio</u>	<u>Margen de beneficio</u>	
COMPETENCIA:	40 u.m./u.f.	50 u.m./u.f.	10 u.m./u.f.	
EMPRESA A (LIDER EN COSTES):		1. Mantener el precio		Incremento del BENEFICIO TOTAL
		50 u.m./u.f.	15 u.m./u.f.	
		2. Bajar el precio		Incremento del BENEFICIO TOTAL
	35 u.m./u.f.	45 u.m./u.f.	10 u.m./u.f.	

27

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

VENTAJA COMPETITIVA

		Costes	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Todo el mercado	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
	Segmento	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	

¿Qué debe ocurrir para conseguir una ventaja competitiva en **DIFERENCIACIÓN**?

¿Cómo se explota una ventaja competitiva en **DIFERENCIACIÓN**?

28

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA DE NEGOCIO**



29

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA DE NEGOCIO**



30

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

¿Cómo se explota la ventaja competitiva en **DIFERENCIACIÓN**?

	<u>Coste de fabricación</u>	<u>Precio</u>	<u>Margen de beneficio</u>
COMPETENCIA:	40 u.m./u.f.	50 u.m./u.f.	10 u.m./u.f.
EMPRESA A (DIFERENCIACIÓN):	60 u.m./u.f.	130 u.m./u.f.	70 u.m./u.f.

1. Subir el precio

Incremento del margen de b° y mantenimiento o incluso incremento del n° de ventas

31

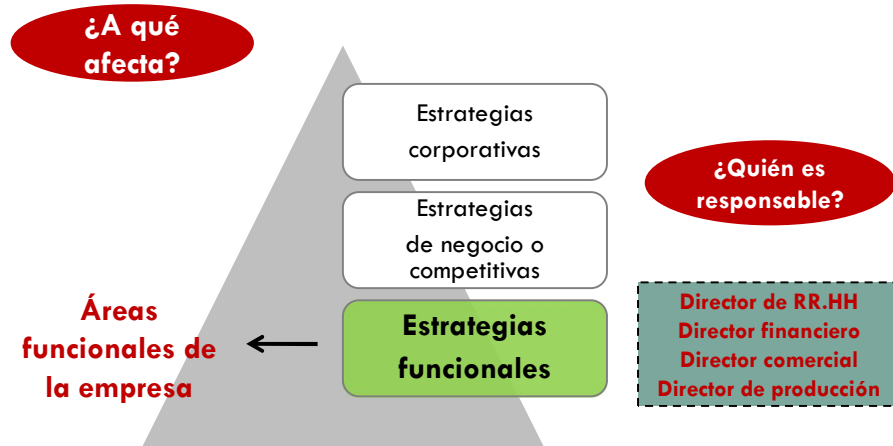
4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: **NIVEL ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

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

Cuando la empresa consigue la ventaja competitiva en **COSTES** o en **DIFERENCIACIÓN** en un nicho o segmento determinado del mercado

32

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa



33

4. Opciones estratégicas básicas para la empresa: NIVEL ESTRATEGIAS FUNCIONALES



34