

# TEMA 7: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Ingeniería, Empresa y Sociedad

# Objetivos

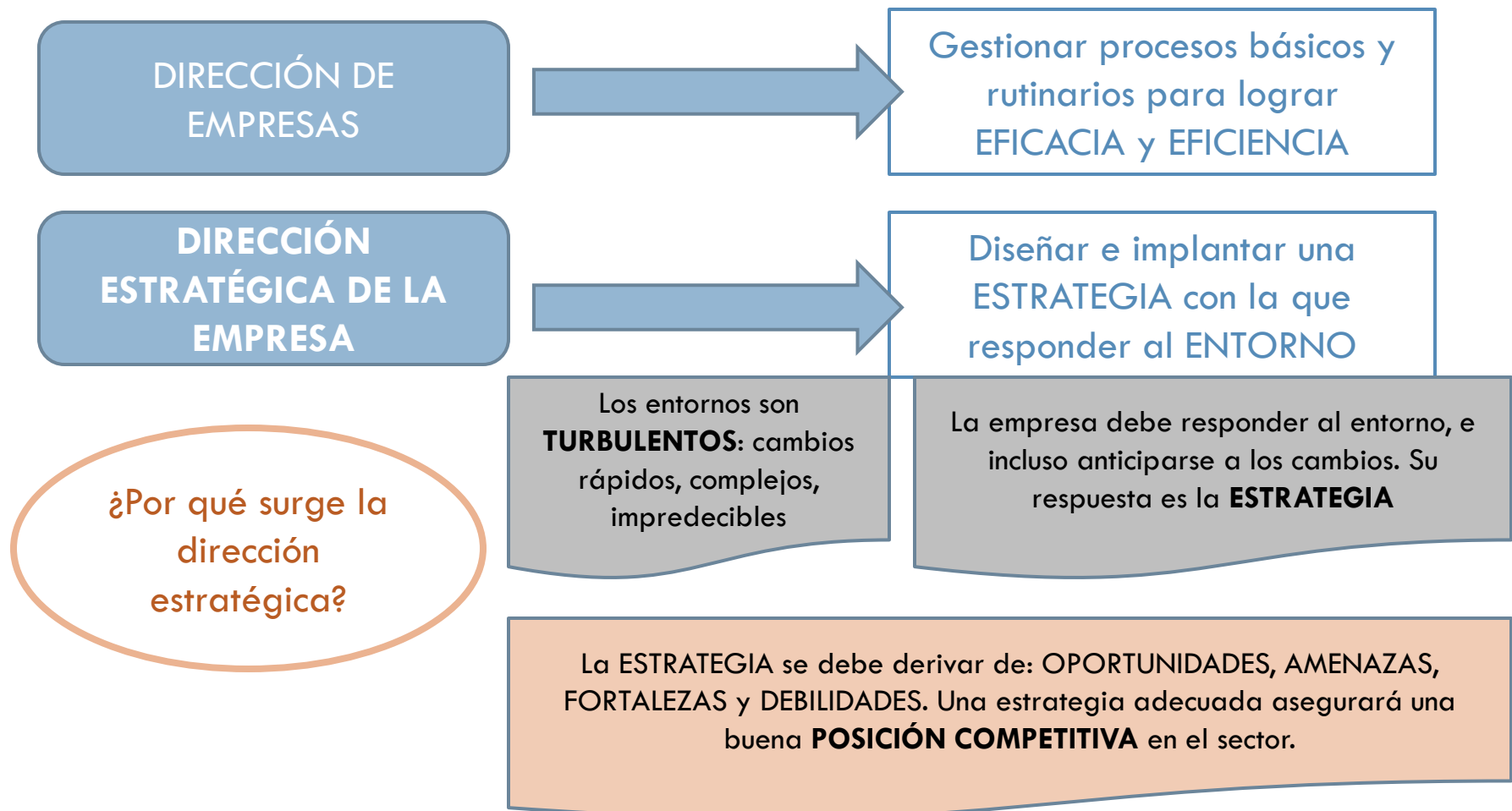
- Comprender qué es la dirección estratégica y por qué surge.
- Conocer el concepto de estrategia, sus componentes y los distintos niveles.
- Entender el concepto de unidad estratégica de negocio.
- Conocer las distintas fases del proceso de dirección estratégica.
- Estudiar las distintas opciones estratégicas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

# Índice del tema

- Concepto y objetivos de la dirección estratégica
- El concepto de estrategia
  - ▣ Componentes de la estrategia
  - ▣ Niveles de la estrategia
- El proceso de dirección estratégica
- Opciones estratégicas básicas
  - ▣ Nivel de estrategia corporativa
  - ▣ Nivel de estrategia competitiva
  - ▣ Nivel funcional

# Desarrollo de contenidos

## □ Concepto y objetivos de la dirección estratégica



# Desarrollo de contenidos

## □ El concepto de estrategia

### STAKEHOLDERS??

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

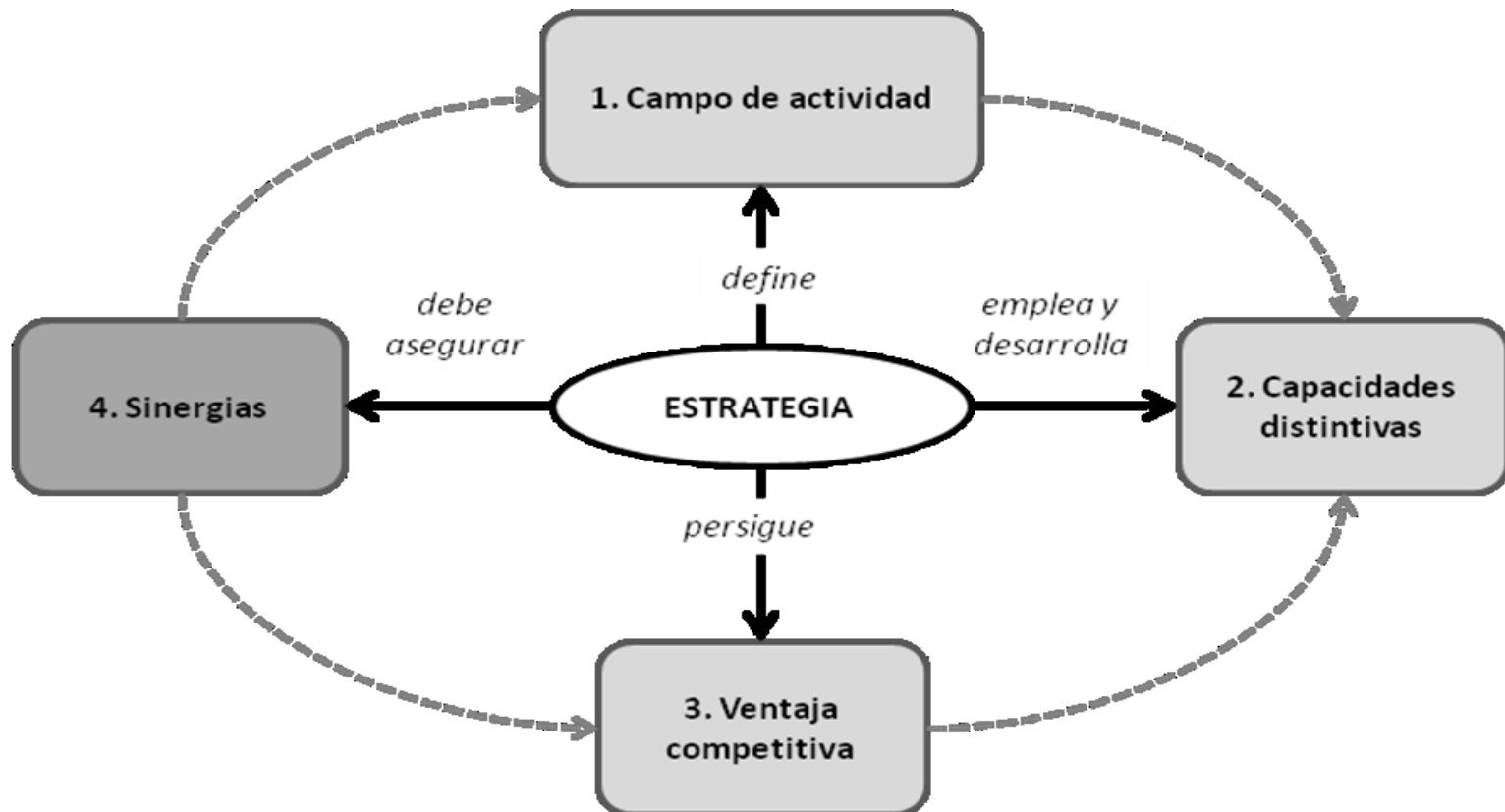
# Desarrollo de contenidos

## □ El concepto de estrategia

- *La estrategia es la respuesta de la empresa a su entorno competitivo.*
- *La estrategia pretende conseguir los objetivos a largo plazo 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.*

# Desarrollo de contenidos

## □ Componentes de la estrategia



# Desarrollo de contenidos

## □ Componentes de la estrategia

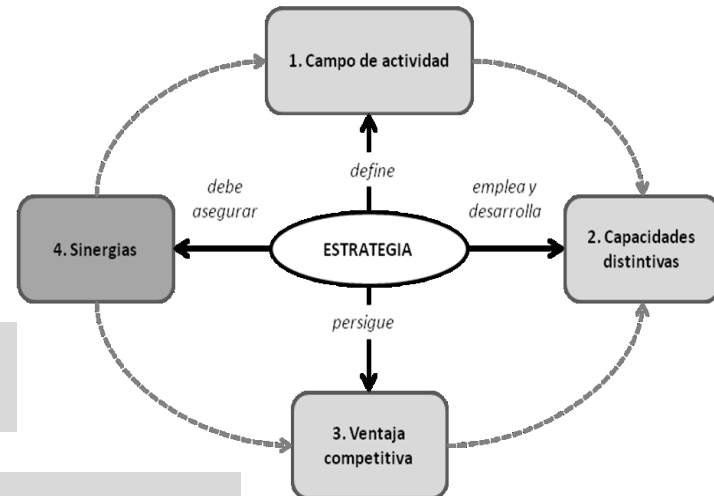
### CAMPO DE ACTIVIDAD

*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)***

Una UEN es un conjunto de actividades o 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.



Las Unidades Estratégicas de DANONE



# Desarrollo de contenidos

## Las Unidades Estratégicas de DANONE

El grupo *Danone* en España está formado por cuatro empresas diferentes que podríamos considerar como las cuatro líneas principales del grupo (amplitud = 4):

Una primera línea que comercializa productos lácteos con la marca *Danone*.

Una segunda línea de aguas minerales de alto nivel de calidad que se vende con la marca *Font-bella*.

Otra línea de aguas minerales de menor nivel con denominación de *Lanjarón*.

Por último, una línea que comercializa principalmente galletas con la marca *LU*.

Además de estas cuatro líneas, también distribuyen productos como agua mineral *Evian*, y las marcas *Blédina-Danone*, *Galbani*, *Jacob's*, *HP*, *Lea & Perrys* que no se fabrican en España.

# Desarrollo de contenidos

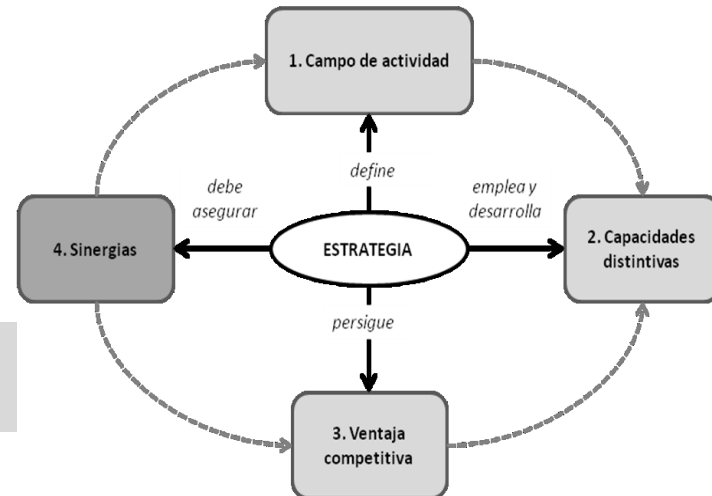
## □ Componentes de la estrategia

### CAPACIDADES DISTINTIVAS

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

*Una buena estrategia debe explotar las capacidades distintivas.*

*Ejemplo: capacidad de innovación.*



# Desarrollo de contenidos

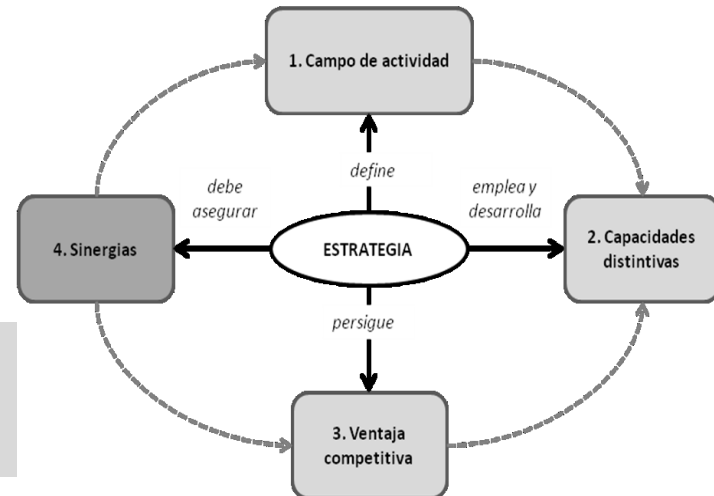
## □ Componentes de la estrategia

### 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 en COSTES o en DIFERENCIACIÓN*

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



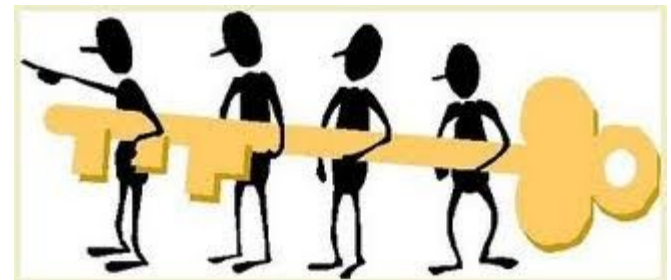
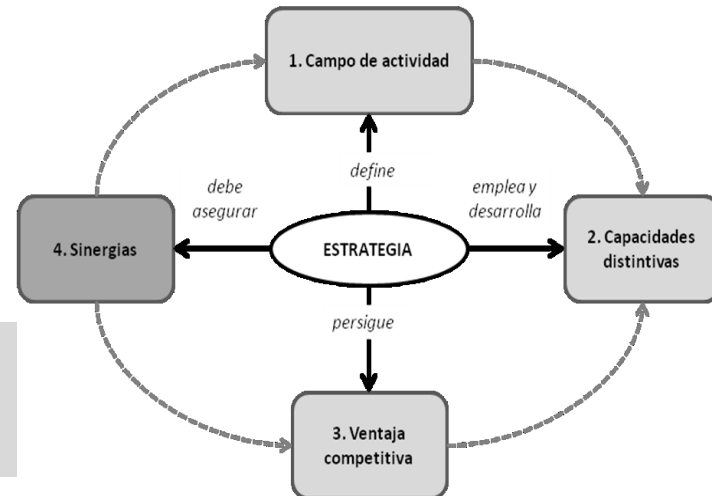
# Desarrollo de contenidos

## □ Componentes de la estrategia

### 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.*



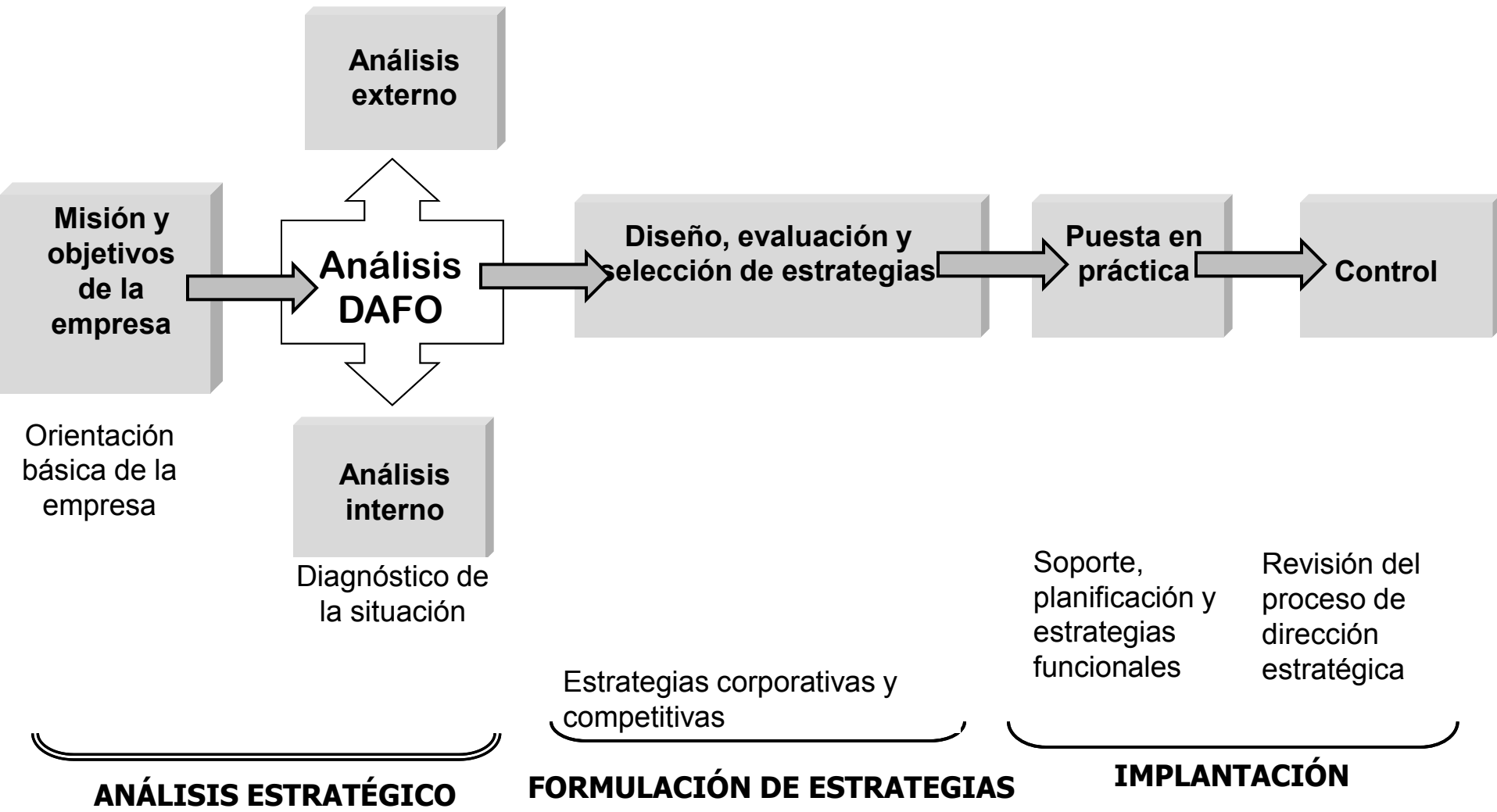
# Desarrollo de contenidos

## □ Niveles de la estrategia



# Desarrollo de contenidos

## □ El proceso de dirección estratégica



# Desarrollo de contenidos

## □ Opciones estratégicas básicas: **NIVEL ESTRATEGIA CORPORATIVA**

### CRECIMIENTO VS. REESTRUCTURACIÓN

#### CRECIMIENTO

Iberdrola

¿Hacia dónde  
crecer?

PRODUCTOS

¿Cómo crecer?

MERCADOS

		Existentes		Nuevos	
Existentes		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
Nuevos		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	
		Existentes		Nuevos	

Crecimiento interno

Crecimiento externo

Crecimiento híbrido

# Desarrollo de contenidos

## NIVEL ESTRATEGIA CORPORATIVA IBERDROLA

### ESTRATEGIA CORPORATIVA

MISSION Iberdrola es una de las cuatro principales eléctricas del planeta y el primer grupo energético de nuestro país.

VISION “Queremos ser la Compañía preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida de las personas y el cuidado del medio ambiente.”

### ESTRATEGIA CORPORATIVA

#### VALORES

Ética y responsabilidad corporativa Resultados económicos Respeto por el medio ambiente. Confianza. Sentido de pertenencia



# Desarrollo de contenidos

- Opciones estratégicas básicas: **NIVEL ESTRATEGIA CORPORATIVA**

## CRECIMIENTO VS. REESTRUCTURACIÓN

### 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?

# Desarrollo de contenidos

## □ Opciones estratégicas básicas: **NIVEL ESTRATEGIA COMPETITIVA**

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

¿Cómo se explota la ventaja en COSTES?

¿Qué subyace a una ventaja competitiva en COSTES?

¿Cómo se explota una ventaja competitiva en DIFERENCIACIÓN?

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

Audi Q5 y Mercedes GLK

¿Cuándo se consigue la ventaja en un segmento?  
¿Cuándo es líder en COSTES o DIFERENCIACIÓN?

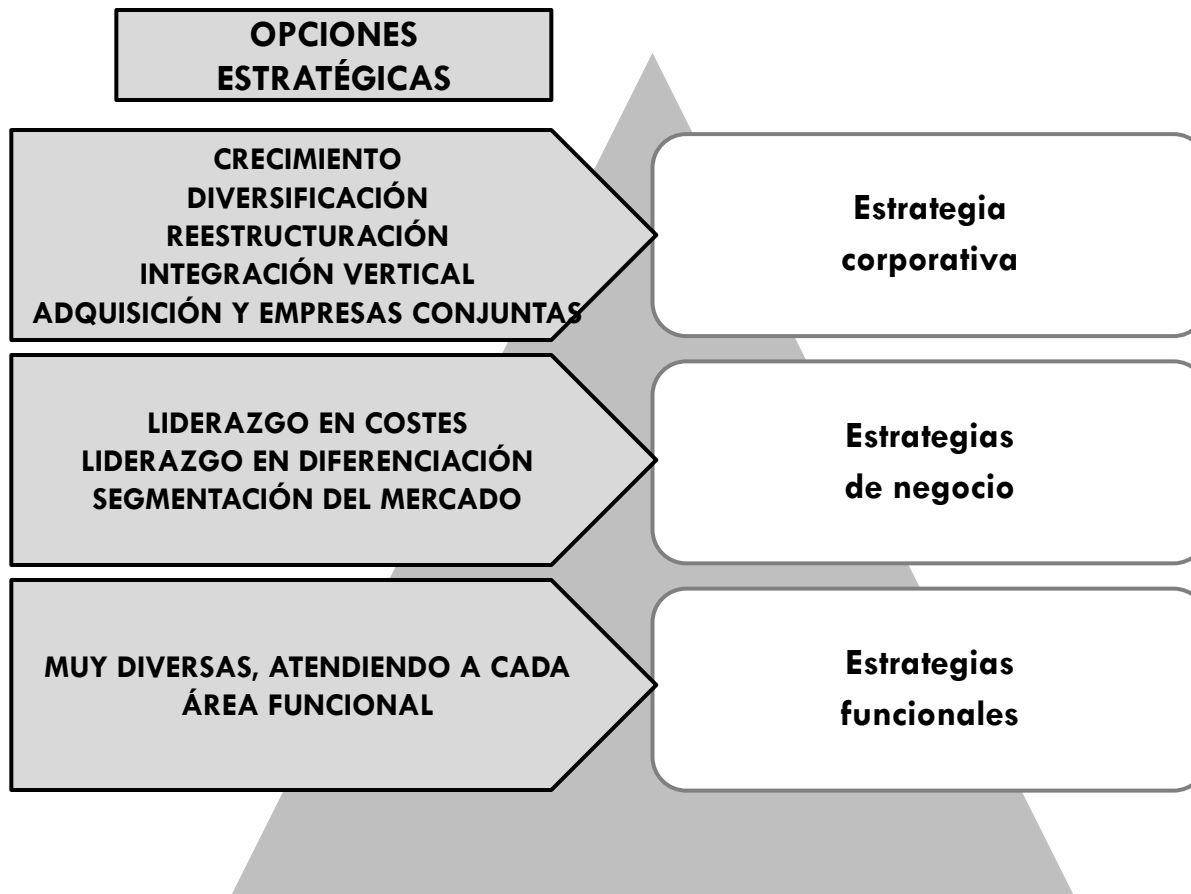
# Desarrollo de contenidos

## □ Opciones estratégicas básicas: **NIVEL ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Área funcional	Decisiones estratégicas
Departamento de producción	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grado de integración vertical</li><li>- Nivel de capacidad productiva</li><li>- Sistema de gestión de la producción</li><li>- Localización de la producción</li></ul>
Departamento comercial	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definición del producto</li><li>- Canales de distribución</li><li>- Política de precios</li><li>- Promoción y publicidad</li></ul>
Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Política de promoción interna</li><li>- Sistemas de incentivos</li><li>- Criterios de selección de personal</li><li>- Política de remuneración</li></ul>
Departamento financiero	<ul style="list-style-type: none"><li>- Política de dividendos</li><li>- Criterios de selección de inversiones</li><li>- Criterios de selección de fuentes de financiación</li><li>- Criterios para la gestión del riesgo</li></ul>

# Desarrollo de contenidos

## □ Opciones estratégicas básicas: **RESUMEN**



# Resumen



- 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.