

TEMA 7: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Ingeniería, Empresa y Sociedad

1º Grado en Ingeniería Informática. Curso académico 2014/2015

Objetivos

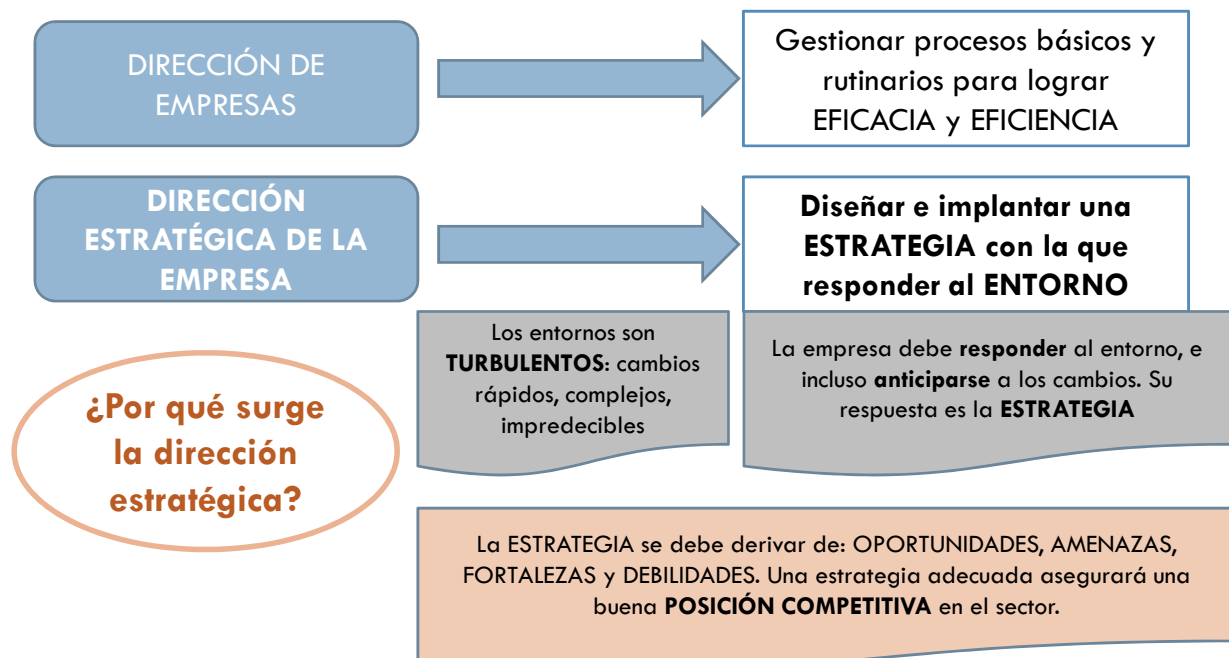
- Comprender qué es la dirección estratégica y por qué surge.
- Conocer el concepto de estrategia, sus componentes y los distintos niveles.
- Entender el concepto de unidad estratégica de negocio.
- Conocer las distintas fases del proceso de dirección estratégica.
- Estudiar las distintas opciones estratégicas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

Introducción: la dirección estratégica

- Concepto y objetivos de la dirección estratégica



El 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”.

*Recordatorio: los stakeholders

6



El concepto de estrategia

□ El concepto de estrategia

- La estrategia es la **respuesta** de la empresa a su **entorno**.
- 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.

Componentes de la estrategia

8



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)**.

Distintos **criterios** para la subdivisión en UENs (clientes, zonas geográficas, función, tecnología...)

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 (Menguzzato y Renau, 1991).

Las Unidades Estratégicas de DANONE

Componentes de la estrategia

CAPACIDADES DISTINTIVAS

Conjunto de **recursos** (tangibles e intangibles) 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.

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 (es mejor vista por los clientes, mayor cuota de mercado, menores costes => menor precio...).

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

Debe ser el **resultado final de la formulación e implantación de la estrategia**: la estrategia debe ir orientada a conseguir y asegurar una ventaja competitiva para la empresa.

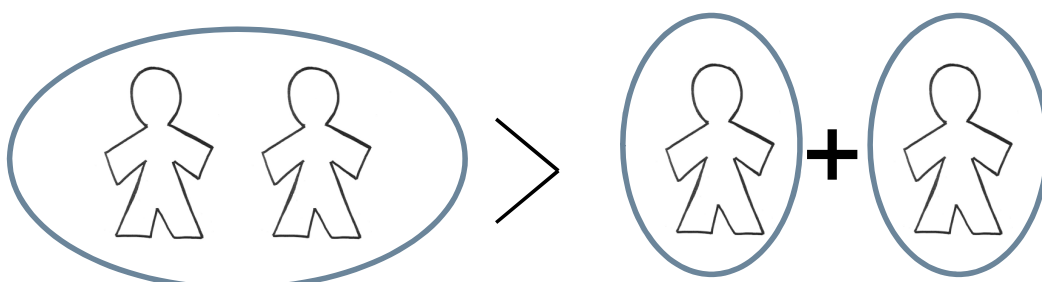
Componentes de la estrategia

SINERGIA

*** Del griego “cooperación”.**

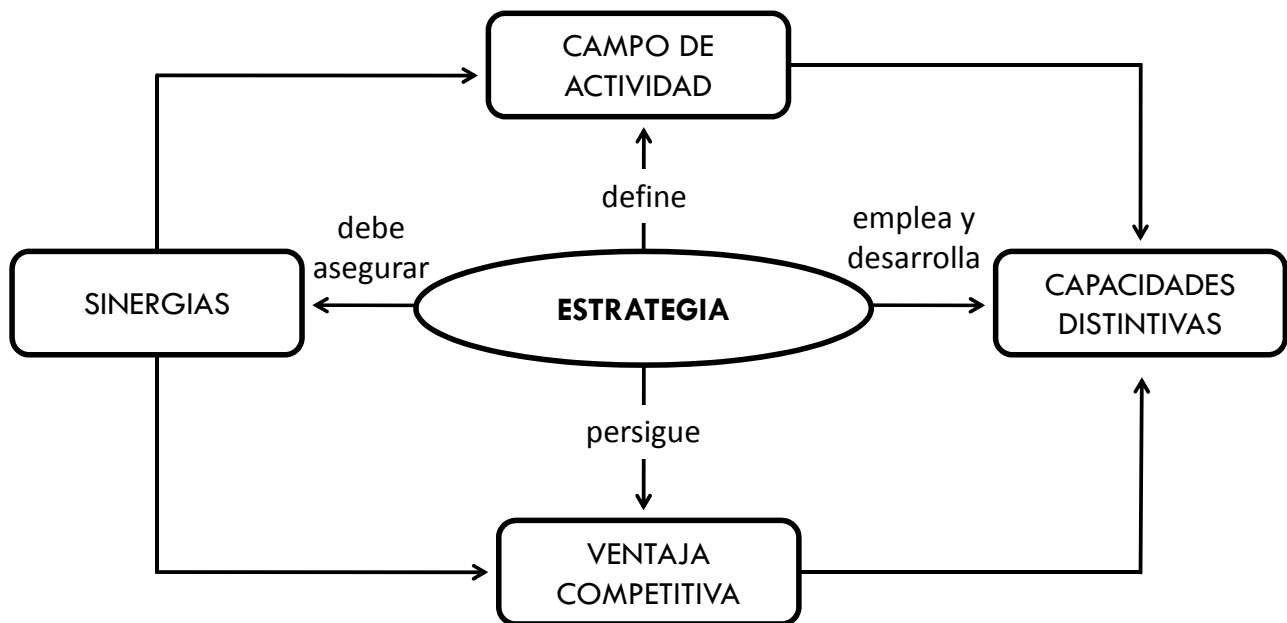
Los distintos recursos y capacidades de la empresa **deben integrarse** para que el efecto de su funcionamiento sea superior al que cada elemento obtendría de forma aislada.

Conexión entre campo de actividad, capacidades distintivas y ventaja competitiva.



Componentes de la estrategia

13



Fuente: Barrales y Martínez (2012) – elaborado a partir de Menguzzato y Renau (1991)

ACTIVIDAD PRÁCTICA

- ❑ Organizarse en grupos de dos/tres personas.
- ❑ Buscar y seleccionar en internet una empresa diversificada.
- ❑ Identificar sus distintas Unidades Estratégicas de Negocio.
- ❑ Determinar el criterio que se ha seguido para la subdivisión de las UENs.
- ❑ Entregar por escrito.
- ❑ (Exponer a los compañeros).

Los niveles de la estrategia

15

- La definición de la **estrategia en distintos niveles** permite la concreción y especificación de la **estrategia global** de la empresa.
- **Coherencia** a todos los niveles, para permitir coherencia en las decisiones.
- Estrategias de cada nivel: deben estar **integradas** → todas derivan de la estrategia corporativa o global.
- **3 niveles:**
 1. **ESTRATEGIA CORPORATIVA**
 2. **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**
 3. **ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

1. ESTRATEGIA CORPORATIVA (DE LA EMPRESA)

- Estrategia global de la empresa.
- Condiciona estrategias en niveles inferiores.
- Define el **campo de actividad**.
- Debe formularse teniendo en cuenta posibles efectos sinérgicos (entre negocios).
- ¿DÓNDE COMPETIR?

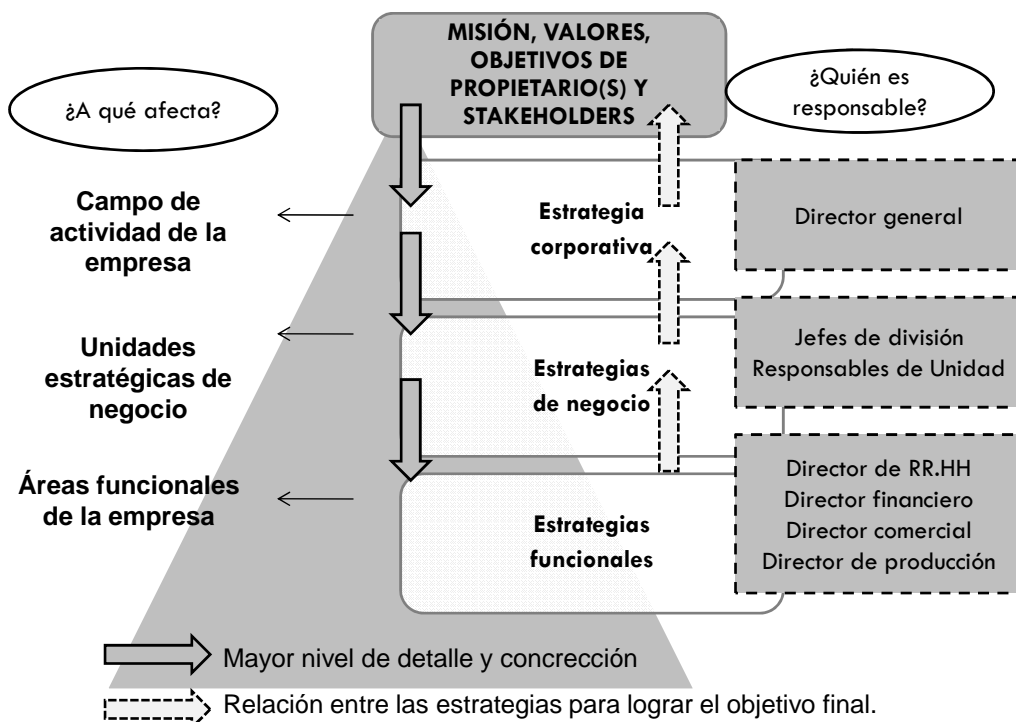
2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (DE NEGOCIO)

- Cobra importancia en empresas diversificadas.
- Estrategia que se lleva a cabo **en cada UEN**.
- Detectar oportunidades y amenazas para cada producto y/o mercado.
- Persigue alcanzar **ventaja competitiva**, explotando las **capacidades distintivas** de la empresa.
- ¿CÓMO COMPETIR?

3. ESTRATEGIAS FUNCIONALES (OPERATIVAS)

- Fijar las directrices a seguir en cada **área funcional** de la empresa.
- Tener en cuenta de nuevo **capacidades distintivas** de la empresa.
- Tener en cuenta qué **sinergias** pueden encontrarse en la combinación de recursos y capacidades.
- Implica tomar **decisiones en** los distintos **subsistemas**:
 - > Dirección comercial o de marketing.
 - > Dirección de la producción.
 - > Dirección financiera.
 - > Dirección de recursos humanos.

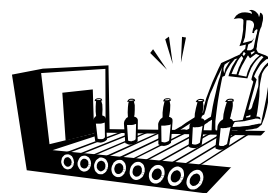
Niveles de la estrategia



Ejemplos de niveles de estrategia (i)

Estrategia Corporativa o Global

En empresas con una gran cantidad de actividades, negocios o productos, es donde mejor se puede apreciar la estrategia corporativa. **Por ejemplo, supongamos una organización que cuenta con agencias de viajes, hoteles, inmobiliarias y fábricas de alimentos precocinados.** La estrategia corporativa indicará qué negocios deben ser potenciados o abandonados.



Ejemplos de niveles de estrategia (ii)

Estrategia Competitiva o de Negocio

Una vez definidas las actividades en las que se va a competir es necesario centrarse en cómo se va a llevar a cabo la actividad **en cada negocio de la empresa**, intentando construir y mantener a largo plazo una determinada posición competitiva. **Por ejemplo, queremos que nuestro negocio de agencias de viaje se centre en potenciar clientes que utilizan los aviones de bajo-coste.** Es una opción de la estrategia competitiva que puede ser independiente del resto de actividades de la empresa.



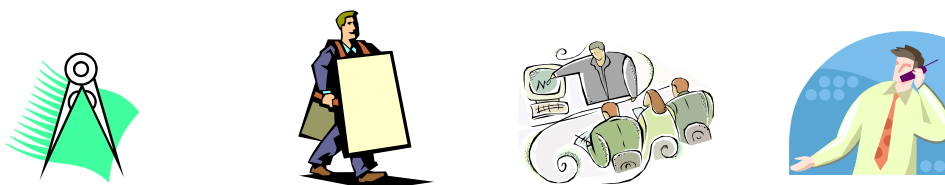
VERSUS



Ejemplos de niveles de estrategia (iii)

Estrategia Funcional

Cuando se han tomado las decisiones anteriores llega el momento de desarrollar la estrategia en cada uno de los subsistemas de la empresa. En el ejemplo, se ha decidido fomentar el negocio de las agencias de viajes y así, centrarse en los clientes de las líneas de bajo coste. Para ello, los productos que se oferten, las políticas de personal o las acciones comerciales y de marketing han de estar encaminadas a lograr cumplir los objetivos estratégicos marcados.



El proceso de dirección estratégica

22

- Análisis del **entorno** + Análisis **interno**
- Formulación de posibles **direcciones a seguir** para lograr los **objetivos**.
- Decidir qué **dirección o estrategia** es la más **adecuada**.
- Llevar a la **práctica** la opción elegida.

PROCESO DINÁMICO, COMPUESTO
POR ETAPAS SECUENCIALES

Etapas del proceso de direcc. estratégica

23

1.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.

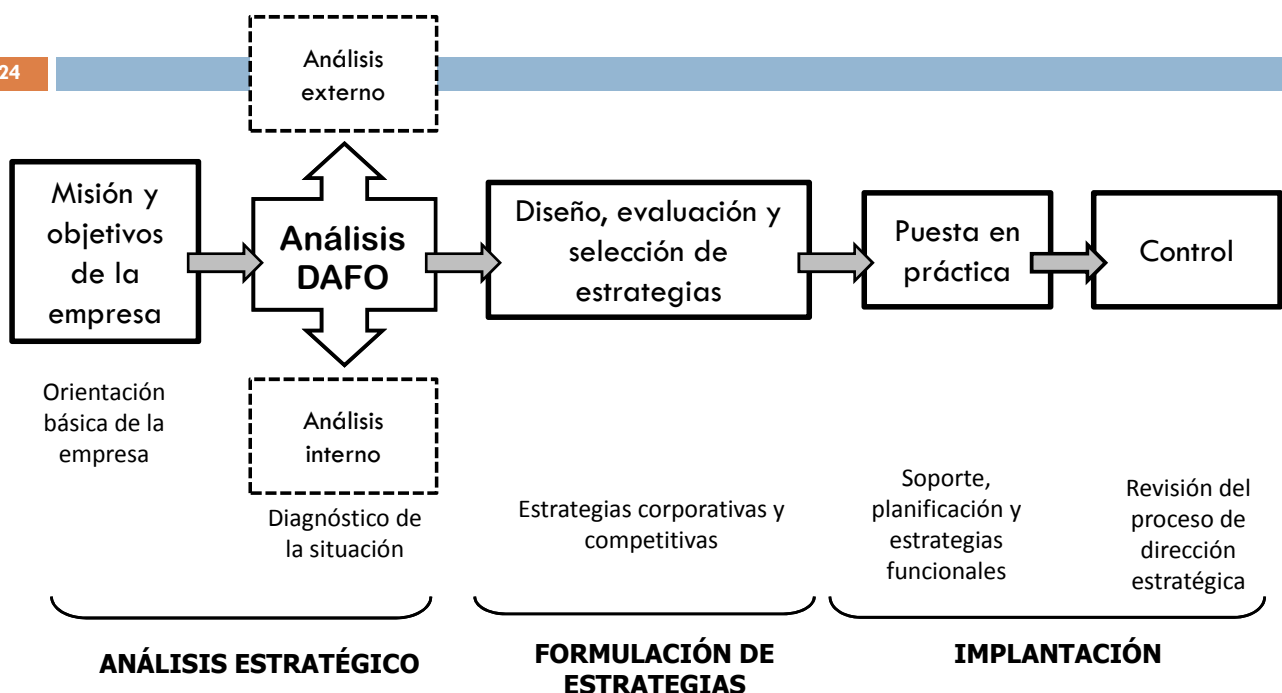
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

24



Fuente: Adaptado de Navas y Guerras (2009).

ANÁLISIS INTERNO (D, F)

El diagnóstico interno de la empresa

Una vez realizados los análisis oportunos que nos permiten tener una imagen adecuada del **entorno general y específico** en el que se ubica nuestro negocio, habrá que evaluar los puntos fuertes y débiles de nuestra organización → **Diagnóstico INTERNO.**

Tras este análisis interno, y en conjunto con misión y objetivos y análisis externo, se evaluarán posibles estrategias a implantar.

ANÁLISIS INTERNO (D, F)

- La evaluación de los **factores internos** de la empresa pasa por identificar las **fortalezas y debilidades** que diferencian a la empresa de sus competidores.
- En definitiva, se trata de identificar los **factores clave para el éxito** y evaluar la **posición de la empresa** en relación a dichos factores.

(Estos aspectos deben tenerse presentes a la hora de formular la estrategia a seguir por la empresa).

Factores clave de éxito

Factores claves del análisis interno	Fortaleza	Debilidad
<i>Capacidades personales de los directivos</i> <ul style="list-style-type: none">- Inteligencia- Entusiasmo- Experiencia		
<i>Capacidades técnicas</i> <ul style="list-style-type: none">- Conocimientos del sector- Conocimientos del sistema técnico- Habilidades directivas o comerciales		
<i>Capacidades financieras</i> <ul style="list-style-type: none">- Disponibilidad de fondos propios- Vinculaciones financieras		
<i>Capacidades del equipo de personal</i>		
<i>Localización de la empresa</i>		
<i>Facilidad para adquirir tecnología puntera</i>		

Análisis DAFO: la matriz DAFO

Una vez reconocidos los **factores clave para el éxito** con los que cuenta (o no) la empresa, habrá que realizar un **análisis más completo** de la situación de partida ➔ **Análisis DAFO**

- La matriz DAFO recoge las debilidades y fortalezas (**internas**) y las amenazas y oportunidades (**externas**) de la empresa.
- Ofrece como **resultado** un diagnóstico de la **posición competitiva** de la empresa en su sector.
- Sirve para guiar a la empresa en la **elección de la estrategia** más adecuada.

Análisis DAFO: la matriz DAFO

Diagnóstico de situación actual

Análisis INTERNO

DEBILIDAD

Aspecto negativo de una situación interna y actual

FORTALEZA

Aspecto positivo de una situación interna y actual

Análisis EXTERNO

AMENAZA

Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura

OPORTUNIDAD

Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura

Puntos Fuertes (Internos)

- Capacidades fundamentales en actividades clave
- Recursos financieros adecuados
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores
- Propiedad de la tecnología principal
- Mejor capacidad de fabricación
- Ventajas en costes
- Acceso a las economías de escala
- Habilidades para la innovación de productos
- Buena imagen en los consumidores
- Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado
- Atractivas campañas de publicidad
- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas
- Capacidad directiva
- Flexibilidad organizativa

Puntos Débiles (Internos)

- No hay una dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
- Falta de algunas habilidades o capacidades clave
- Atraso en investigación y desarrollo (I+D)
- Costes unitarios altos en relación a los competidores directos
- Rentabilidad inferior a la media
- Debilidad de la red de distribución
- Débil imagen en el mercado
- Habilidades de marketing por debajo de la media
- Exceso de problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Falta de experiencia y de talento gerencial

Oportunidades (Externas)

- Entrar en nuevos mercados o segmentos
- Atender a grupos adicionales de clientes
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes
- Crecimiento rápido del mercado
- Aparición en los mercados de productos relacionados
- Posibilidades de integración vertical
- Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos

Amenazas (Externas)

- Entrada de nuevos competidores
- Incremento en las ventas de los productos sustitutivos
- Crecimiento lento del mercado
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- Creciente poder de negociación de clientes o proveedores
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países
- Cambios demográficos adversos

Opciones estratégicas básicas (I)

A NIVEL DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

- CRECIMIENTO

- REESTRUCTURACIÓN

CRECIMIENTO

¿Hacia dónde
crecer?

¿Cómo crecer?

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN (relacionada o no relacionada)

Fuente: Ansoff (1976)

- ❑ **Crecimiento Interno:** Inversión en la propia empresa (**orgánico**, se crea valor económicamente)
- ❑ **C. Externo:** Adquisiciones, fusiones, absorciones (no implica crecimiento económico).
- ❑ **Híbrido:** Cooperación empresarial (franquicias, subcontratas, UTEs, consorcios, *joint-ventures*, acuerdos de colaboración)...

Estrategias de crecimiento - direcciones de desarrollo

Según la matriz de Ansoff...

- Implica crecer **sin variar** considerablemente el campo de actividad (estrategias de **expansión**):
 - ✓ **Penetración en el mercado** → seguir explotando los productos/servicios actuales y venderlos en los mismos mercados. Se persigue incrementar la cuota de mercado.
 - ✓ **Desarrollo de productos** → nuevas variedades de productos en los mercados donde ya actúa.
 - ✓ **Desarrollo de mercados** → introducirse en nuevos mercados, sin cambiar la cartera actual. (Ej: estrategia de internacionalización)
- Conllevan **cambio sustancial** del campo de actividad → **Estrategia de diversificación** (productos/servicios nuevos en mercados hasta ahora desconocidos). (Ej: integración vertical – **DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA**)

Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Desarrollo del mercado	DIVERSIFICACIÓN

EXPANSIÓN Penetración en el mercado

"PRIMERAS MARCAS"



Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Desarrollo del mercado	DIVERSIFICACIÓN

EXPANSIÓN

Desarrollo del producto



Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Desarrollo del mercado	DIVERSIFICACIÓN

DIVERSIFICACIÓN

Tipo de diversificación

Diversificación no relacionada:





Opciones estratégicas básicas (I)

A NIVEL DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

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?

Razones: escasa rentabilidad, fase de declive del producto o sector...

Opciones estratégicas básicas (II)

39

A NIVEL DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

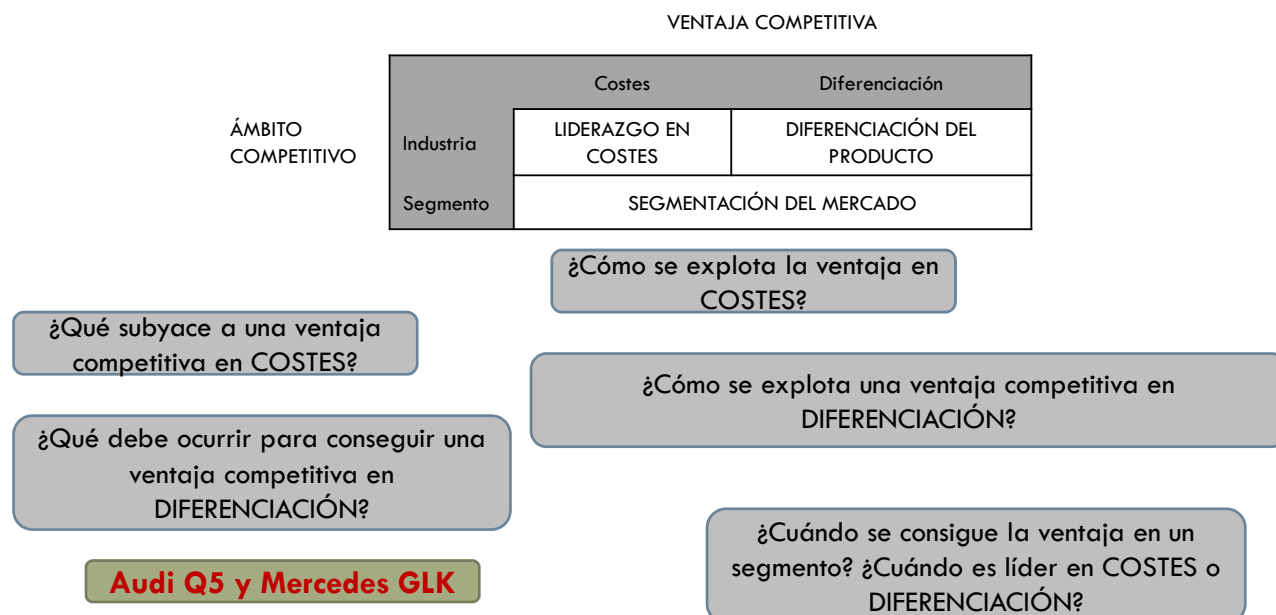
A nivel de negocio, las estrategias son la dirección que sigue la empresa para obtener **ventaja competitiva** (en cada una de sus unidades estratégicas de negocio).

		Ventaja competitiva	
		Costes	Diferenciación
Ámbito competitivo	Industria	Liderazgo en costes	Diferenciación del producto
	Segmento	Segmentación del mercado	

Fuente: Adaptado de Porter (1982)

Desarrollo de contenidos

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



Opciones estratégicas básicas (II): estrategias a nivel competitivo

“Una empresa goza de ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas” (Porter, 1980)

- **Estrategias de Liderazgo en Costes:** Supone disfrutar de costes inferiores al resto de competidores. Conlleva obtener una mayor cifra de ventas, debido a un **menor precio**; o una mayor rentabilidad, debida a un **mayor margen**. Se deriva de la existencia de economías de escala, experiencia acumulada, localización, tecnología utilizada, etc.
- **Estrategias de Diferenciación:** Consiste en ofrecer un producto/servicio que el consumidor considere diferente a los que ofrecen los competidores, consiguiendo la empresa una lealtad a la marca por parte del consumidor.
- **Estrategias de Enfoque o Segmentación:** Consiste en concentrarse con exclusividad en un segmento, en un grupo concreto de clientes o en una zona geográfica (**costes o diferenciación**).

Diferenciación

Liderazgo en Costes

Enfoque



Bershka



BANG & OLUFSEN



Opciones estratégicas básicas (III)

A NIVEL DE 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

Fuente: Adaptado de Navas y Guerras (2009)

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.