

# TEMA 5 : EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Prof. Dra. AURORA GARRIDO MORENO  
Asignatura: ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



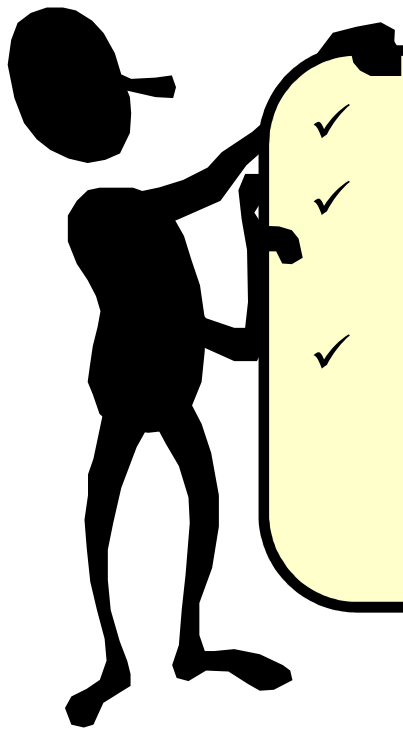
E.T.S. INGENIERÍA  
INFORMÁTICA



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

## OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN CONSEGUIR

---



- ✓ Introducir el concepto de estrategia.
- ✓ Conocer las fases y técnicas esenciales de la Dirección Estratégica.
- ✓ Analizar la competitividad de la empresa.



## ESTRUCTURA DEL TEMA

---

1. Concepto de estrategia
2. El proceso de dirección estratégica
3. La competitividad de la empresa

## CONCEPTO DE ESTRATEGIA

---

- El enfoque estratégico es uno de los enfoques actuales de la Economía de la Empresa.
- A partir de los años 70 el entorno empresarial se hace más complejo, con mayor importancia de la tecnología, competencia internacional, etc.
- Además, los cambios son más rápidos, hay un mayor dinamismo.
- Las empresas necesitan conocer al entorno, y dar respuestas rápidas al mismo → esto es el Problema Estratégico.
- Surge la actitud estratégica: Capacidad de la empresa para anticiparse al entorno, conociendo las relaciones de la misma con el entorno.

## CONCEPTO DE ESTRATEGIA

- Termino **estrategia** → Origen griego: *estrategos* (arte de guiar o conducir un ejército).
- Tiene un origen militar
- Táctica vs Estrategia
  - Táctica = Plan para acción específica (ganar batalla)
  - Estrategia = Plan global para establecer posición favorable (ganar la guerra).
- Similitudes estrategia empresarial militar

Objetivos, Situación competitiva, Recursos y enfrentamiento con entorno interno y externo.



## CONCEPTO DE ESTRATEGIA

---

- El concepto de estrategia se basa en cuatro ideas básicas:
  1. La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su **entorno**.
  2. Es una respuesta a las expectativas del empresario, para lograr una misión y unos objetivos a largo plazo.
  3. Es un modelo de decisión que establece acciones a corto plazo para lograr dicha misión.
  4. Es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, que combina las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización.

## CONCEPTO DE ESTRATEGIA



**EMPRESA  
HOY**



**EMPRESA  
MAÑANA**

**FACTORES  
CONDICIONANTES  
Y LIMITANTES**

- 1. Información limitada e incierta sobre la evolución del entorno y las intenciones de la competencia.**
- 2. Recursos limitados**
- 3. Necesidad de coordinar las acciones en el tiempo y en el espacio**

## CONCEPTO DE ESTRATEGIA

---

- La estrategia intenta proporcionar una solución a las **fuerzas competitivas del sector** o entorno específico:
  - Competencia actual y potencial, poder negociador de clientes y de proveedores y productos sustitutivos.
- La dirección estratégica representa una forma de planificar, dirigir y controlar los “problemas estratégicos” de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del cambio del entorno.
- En la actualidad, el empresario profesional y líder tiene un papel relevante aquí:
  - Estratega → sujeto que sabe gestionar el cambio
  - Actitud estratégica → voluntad del empresario para enfrentarse al cambio.



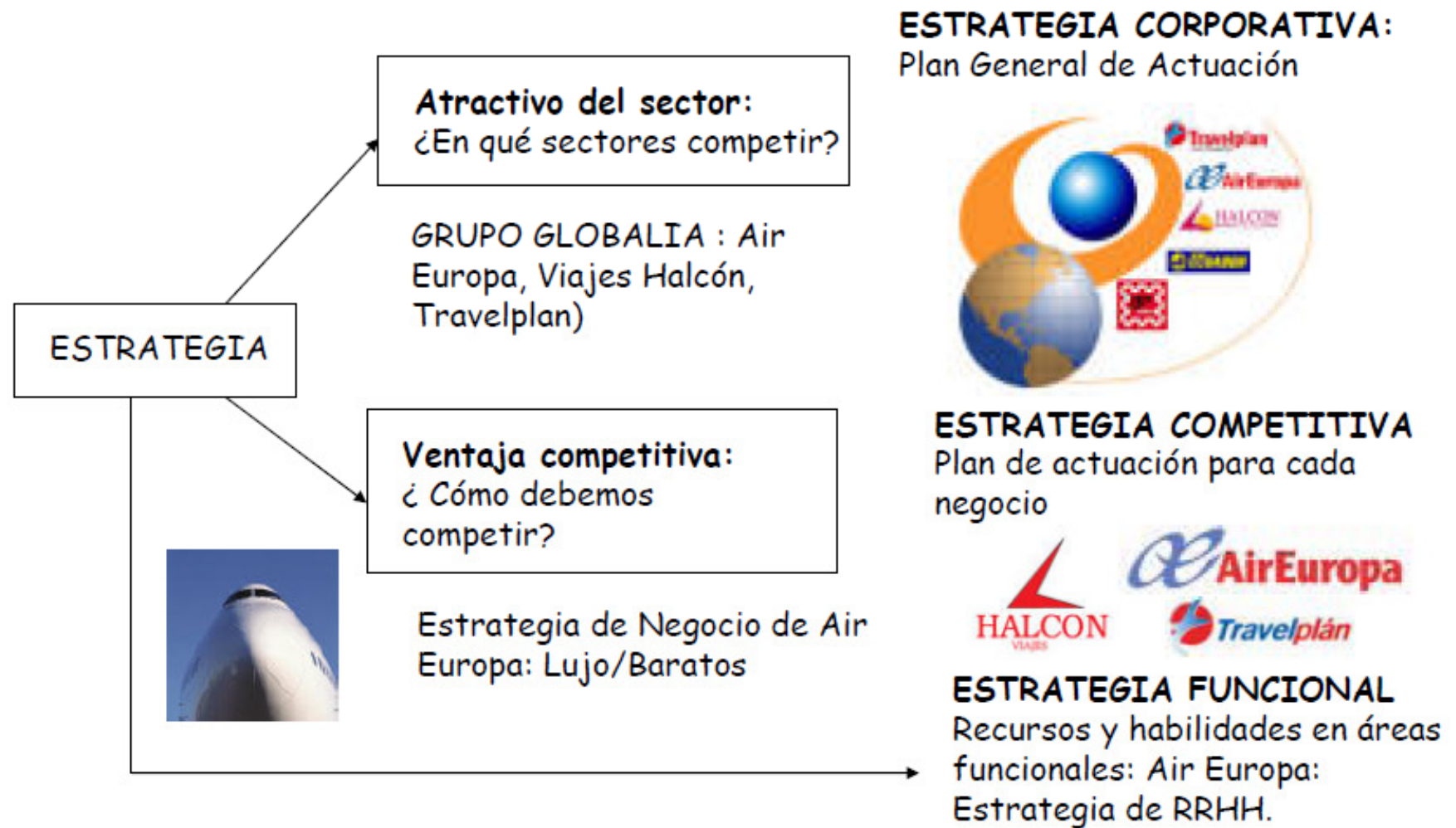


## CONCEPTO DE ESTRATEGIA: NIVELES

---

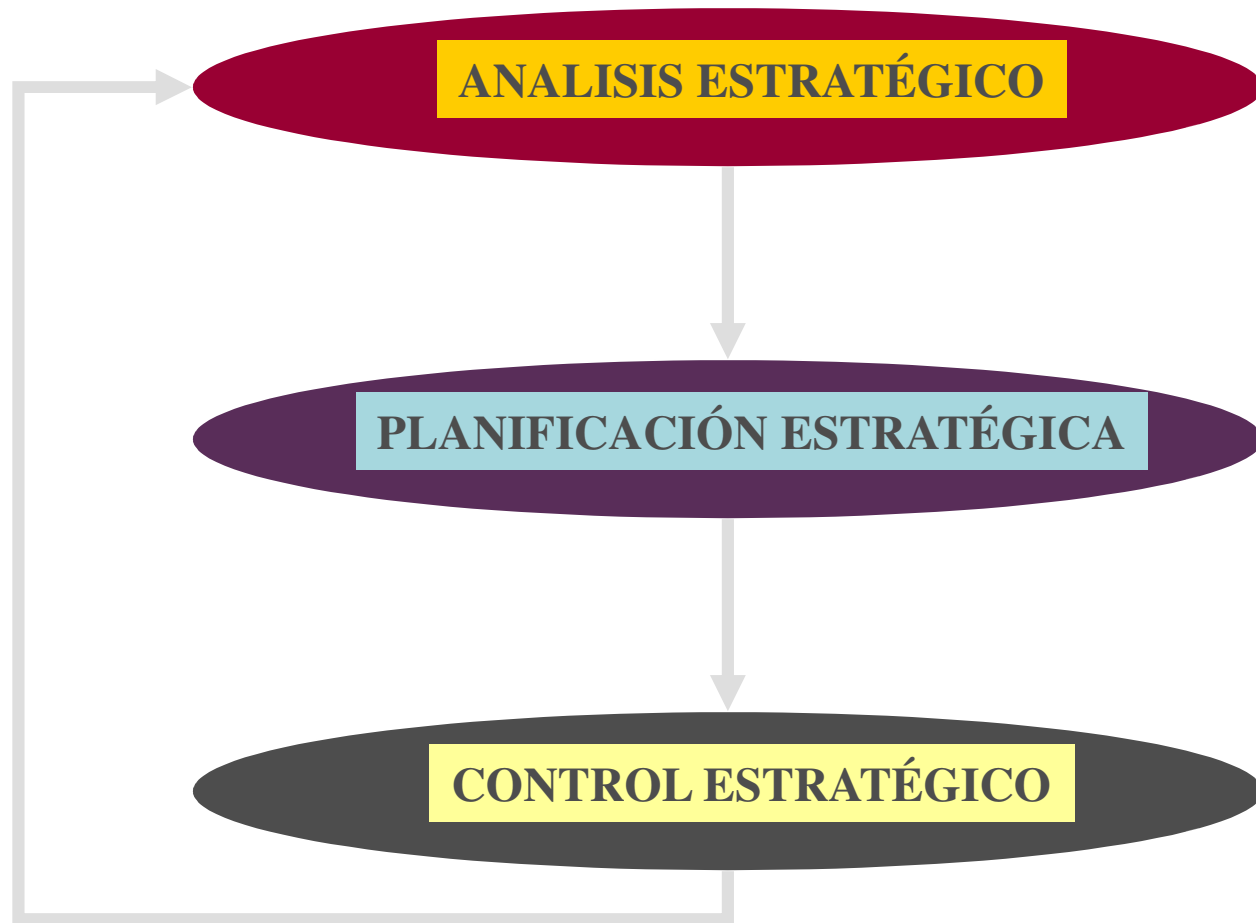
- **Estrategia Corporativa**
  - Amplitud de actividades de la organización
  - Sectores en qué va a competir
  - ¿Dónde se va a competir?
- **Estrategia competitiva**
  - Forma en que se va a competir en negocios seleccionados
  - ¿Cómo se va a competir?
- **Estrategia funcional**
  - Políticas de producción, I+D, Marketing, Finanzas
  - Estrategias en el ámbito de sector o producto

## CONCEPTO DE ESTRATEGIA: NIVELES



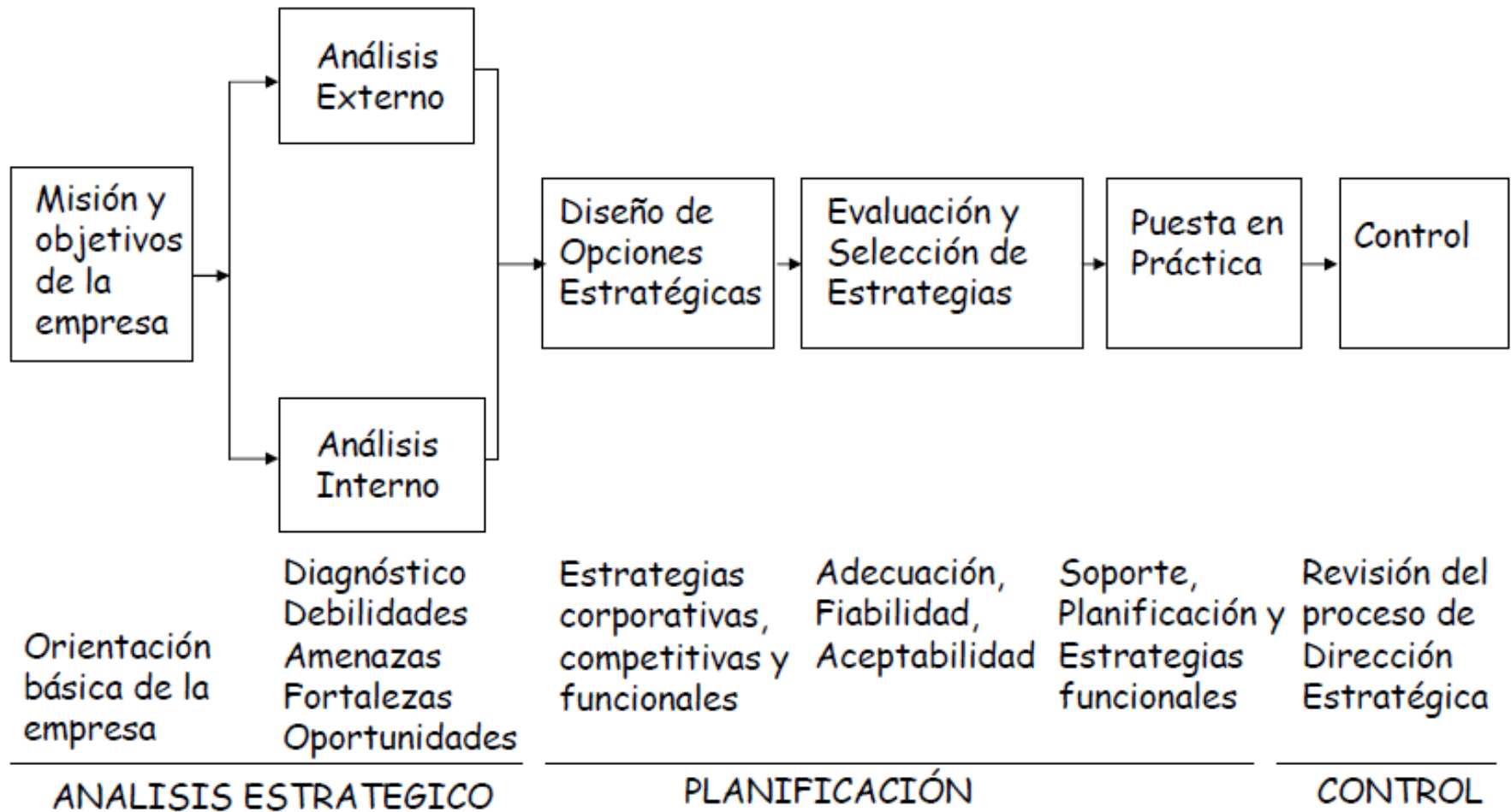
# EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

---



# EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Aurora Garrido Moreno



# EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

---

## 1) ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Punto de partida y fundamento del proceso de Dirección Estratégica
- Tres fases:
  - Determinación de la misión y objetivos de la empresa
  - Análisis Externo del entorno
  - Análisis Interno de la organización

## EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### 1) ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Misión: Supone responder a las preguntas del por qué y para qué existe la empresa. Establece las necesidades a satisfacer de una clientela específica:



La misión de la Unidad de Negocios de Alta Velocidad (AVE) de RENFE es proporcionar un servicio integral de transporte, que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes y del conjunto de personas que trabajan en Alta Velocidad para alcanzar la rentabilidad, el liderazgo en el mercado y la estima social.



# EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

## 1) ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Objetivos: suponen la mayor concreción de la misión de forma cuantitativa (cuánto quiero), temporal (cuándo debo lograrlo) y espacial (quiénes y dónde deben lograrlo).

*renfe*

**Renfe cumplió sus objetivos de seguridad en la circulación en 2009**

INDICADORES	TRA*	IF**	¿Objetivo cumplido?
Accidentes graves	0,005	0,000	✓
Accidentes de tren	0,030	0,022	✓
Accidentes de maniobra	0,070	0,060	✓
Accidentes de persona	0,011	0,000	✓
Rebases de señal de tren	0,351	0,341	✓

\* TRA = Tasa de Riesgo Admisible (objetivo anual) medida en sucesos (accidentes/incidentes) por millón de kilómetros.

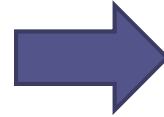
\*\* IF = Índice de Frecuencia de sucesos (accidentes o incidentes) por millón de kilómetros/tren.

# EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

---

## 1) ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Análisis externo del entorno



**ENTORNO GENERAL:  
ANÁLISIS PEST**

**ENTORNO ESPECÍFICO:  
MODELO DE LAS  
FUERZAS COMPETITIVAS  
DE PORTER**

- Análisis interno de la organización



**ANÁLISIS DAFO**



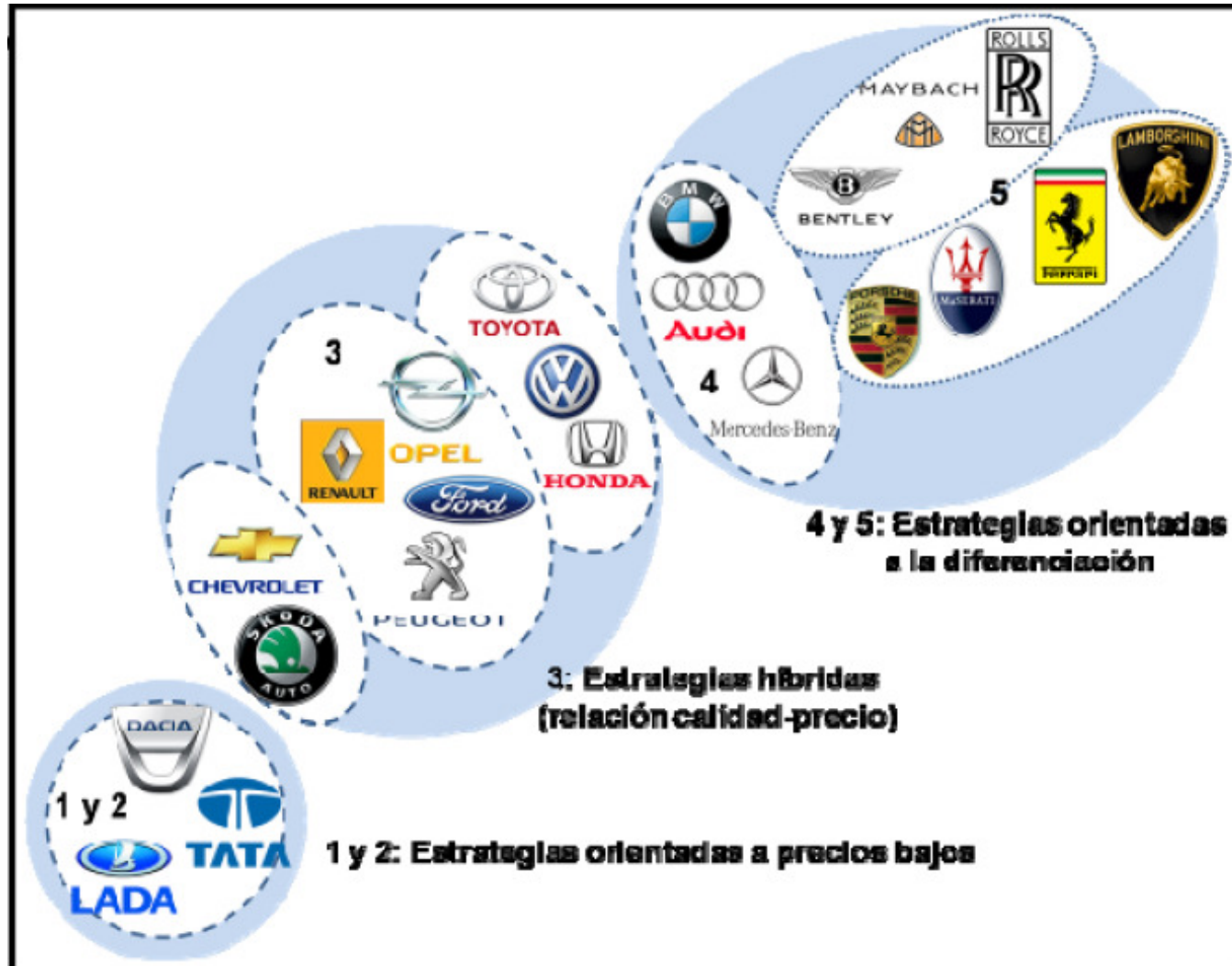
## EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

---

### 2) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

- Una vez realizado el análisis estratégico estamos en condiciones de abordar la elección de una estrategia.
- Tres **tipos genéricos** de estrategias:
  1. Estrategia de liderazgo en coste: consiste en obtener los costes más bajos del sector para poder competir principalmente en base al precio del producto.
  2. Estrategia de diferenciación: se basa en que la empresa consiga un prestigio único que haga sus productos atractivos con relativa independencia del precio.
  3. Estrategia de concentración: supone concentrarse en un segmento específico de mercado y tratar de obtener una ventaja competitiva que el resto de empresas no pueden igualar (especialización).

## EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

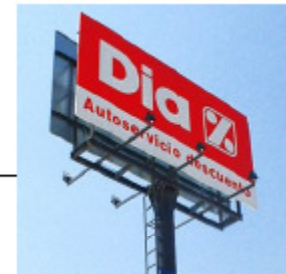


# EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

## DIFERENCIAS ENTRE LA FORMA DE COMPETIR DE...

El Corte Inglés

El Corte Inglés/ Día



- Locales e instalaciones atractivos
- Gran variedad de productos
- Gran variedad de marcas
- Disposición atractiva con fácil acceso a clientes
- Bolsas de plástico gratuitas
- Posible pago con tarjeta de El Corte Inglés
- Servicio a domicilio gratuito (volumen de compra)
- Compra por ordenador
- Personal con funciones relativamente especializadas

- Sencillez de locales e instalaciones
- Sólo productos básicos
- Sólo dos marcas por producto (DIA)
- Disposición poco atractiva de los productos
- Bolsas de plástico a precio de 3 céntimos
- No se puede pagar con tarjeta
- No servicio a domicilio
- No ordenador
- Personal poco especializado

## EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

---

### 3) CONTROL ESTRATÉGICO:

- Comprobación de que la estrategia es la adecuada.
- Medición de los resultados a posteriori.
- Supone verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados.
- Detectar los errores que se han cometido y sus causas, con objeto de evitar que vuelvan a suceder en el futuro.

## EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

EJEMPLO:



- Análisis estratégico
  - Situación de estancamiento del turismo en España
  - Oportunidades internacionales
- Planificación Estratégica
  - Diseño de una estrategia de desarrollo internacional focalizada fundamentalmente en ámbito Caribe (países Caribe-México)
- Control Estratégico
  - Verificar el resultado de esta estrategia

## LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA

---

- Capacidad para competir en un mercado.
- Es la posición relativa de la empresa frente a sus competidores y su aptitud para sostenerla y mejorarla de forma duradera.
- Según la amplitud del mercado, la competitividad puede ser:
  - Global (mundial)
  - Internacional (diversos mercados nacionales)
  - Doméstica (nacional)
  - Regional (región doméstica o área económica)
  - Local

# LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA

---

*LA COMPETITIVIDAD...*

SE DEBE MANTENER Y MEJORAR SI ES POSIBLE

SE ADQUIERE Y DESARROLLA MEDIANTE LAS VENTAJAS  
COMPETITIVAS

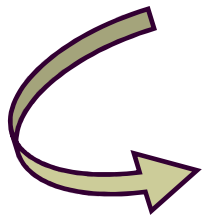
SE FORTALECE O SE RETRASA POR CAUSA DE LAS FUERZAS  
COMPETITIVAS

Aurora Garrido Moreno



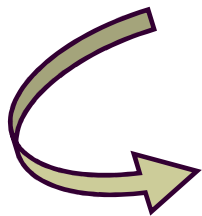
## DIMENSIONES DE LA COMPETITIVIDAD

### 1.- LA COMPETITIVIDAD INTERNA (explica la competitividad de la empresa)



- CAPACIDAD PARA EXTRAER EL MAXIMO RENDIMIENTO DE NUESTROS RECURSOS
- EVALUACION SOBRE LA BASE DE LA EFICIENCIA O A LA PRODUCTIVIDAD

### 2.- LA COMPETITIVIDAD EXTERNA (explica la competitividad del país)



- EVALUACION DENTRO DE NUESTRO MERCADO
- CONSIDERACION DE VARIABLES EXOGENAS: INNOVACION, DINAMISMO, ESTABILIDAD...



# VENTAJAS COMPETITIVAS

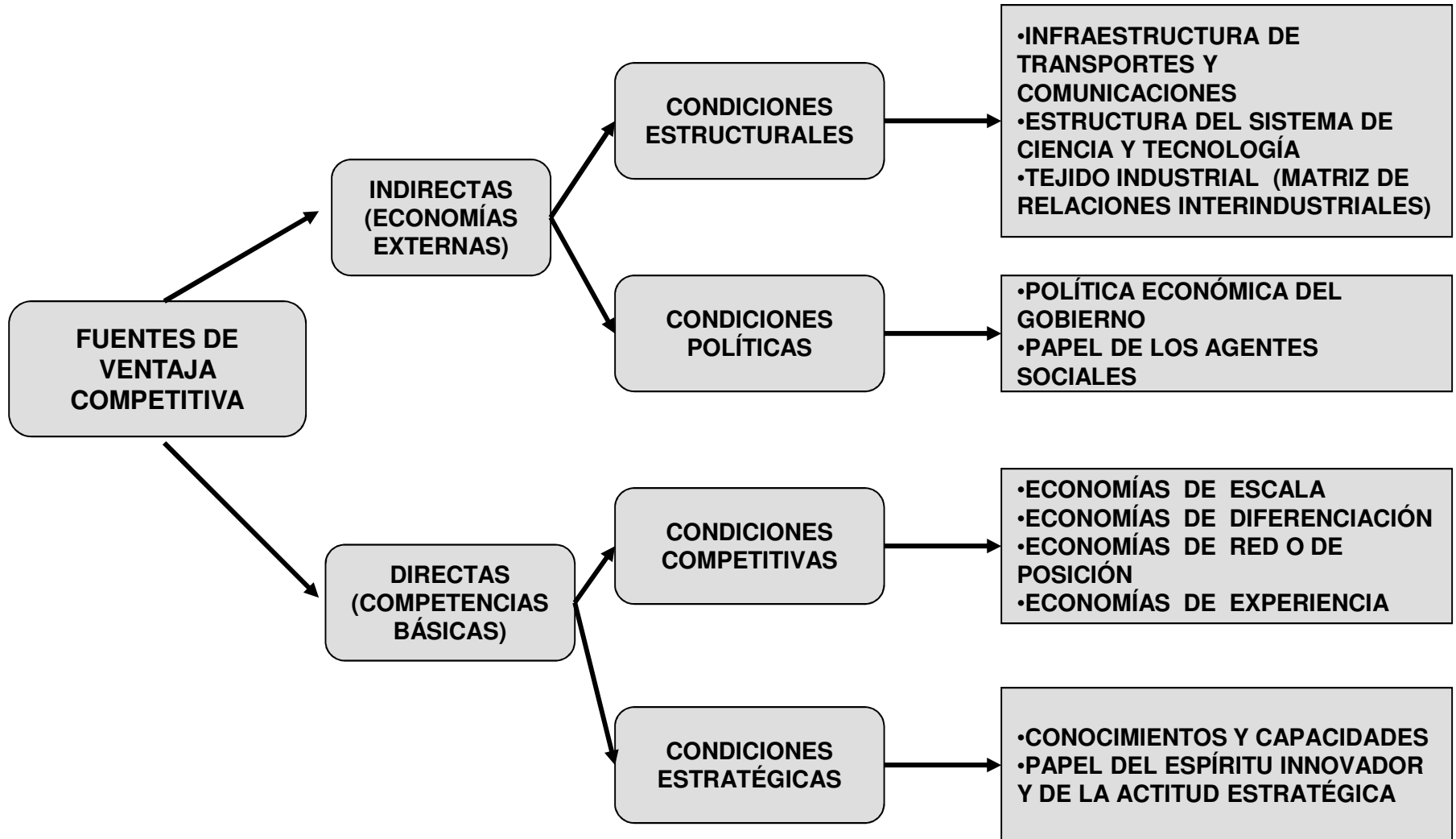
**VENTAJA COMPETITIVA:** Habilidad, recurso, conocimiento o posición que posee una empresa, de lo que carecen sus competidores, que hace posible defender o mejorar su posición competitiva.

- Fuentes de ventaja competitiva:
  - Directas o internas (de la propia empresa)
  - Indirectas o externas (del entorno)



# VENTAJAS COMPETITIVAS

Aurora Garrido Moreno



## VENTAJAS COMPETITIVAS: EJEMPLO

### Sistema Productivo de ZARA



ZARA



ZARA



- Ventaja competitiva
  - Aprovisionamiento MMPP
    - Recepción La Coruña
  - Envío a Fábricas → Patronaje, corte y tratamiento del color
  - Envío a subcontratistas (NO de España)
    - Cosido y ensamblado
  - Envío a Almacén Central en Arteixo
    - Planchado, etiquetado y embalaje
  - Filosofía Just in Time
    - Reducir Stocks
    - Modificar ropa según tendencias
    - Ciclo de producción 15 días
  - "Que Nadie trate de hacer lo que hace Zara pues la fuente de nuestra ventaja competitiva realmente es inimitable"

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Bueno Campos, E. (2008): Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de Organización. Ed. Pirámide, Madrid.
- Maynar Mariño, P. (Direc. y Coord.) (2008): *La Economía de la Empresa en el Espacio de Educación Superior*. Ed. Mc Graw Hill, Madrid.