

Ingeniería, Empresa y Sociedad.

Tema 7: La Dirección Estratégica.

Rodrigo Martín Rojas, rodrigomr@ugr.es.
Área de Organización de Empresas
Universidad de Granada, Curso 2015-2016.

Estructura.

- Parte I: Conceptos Básicos de la Dirección de Empresas.
 - ✓La empresa y la dirección de empresas.
 - ✓El empresario, la dirección y el gobierno de la empresa.
 - ✓Objetivos, planificación y control.
 - ✓La función de organización.
 - ✓El comportamiento humano en la empresa.
- Parte II: Aspectos generales del análisis estratégico de la empresa.
 - ✓El entorno de la empresa.
 - ✓La dirección estratégica.
- Parte III: La dirección de los subsistemas funcionales.
 - ✓La dirección de la producción.
 - ✓La dirección financiera.
 - ✓La dirección de recursos humanos.
 - ✓La dirección de Marketing.

Objetivos.

- Conocer los conceptos y relaciones entre las estrategias y las ventajas competitivas.
- Identificar cómo se crea la ventaja competitiva.
- Analizar con detalle las características de las estrategias competitivas en costes y en diferenciación de producto.
- Entender el modelo del “reloj estratégico”.

Estructura.

- 7.1. Concepto de Dirección Estratégica
- 7.2. El Proceso de Dirección Estratégica
- 7.3. Análisis Interno de la Empresa.
- 7.4. Opciones Estratégicas Básicas
- 7.5. Referencias.

7.1. Concepto de dirección estratégica.

Estrategia empresarial.

- Creciente interés por temas de estrategia empresarial.
- Creciente complejidad de la empresa.
- Creciente complejidad del entorno: El entorno y su evolución condicionan los sistemas de dirección.

7.1. Concepto de dirección estratégica.



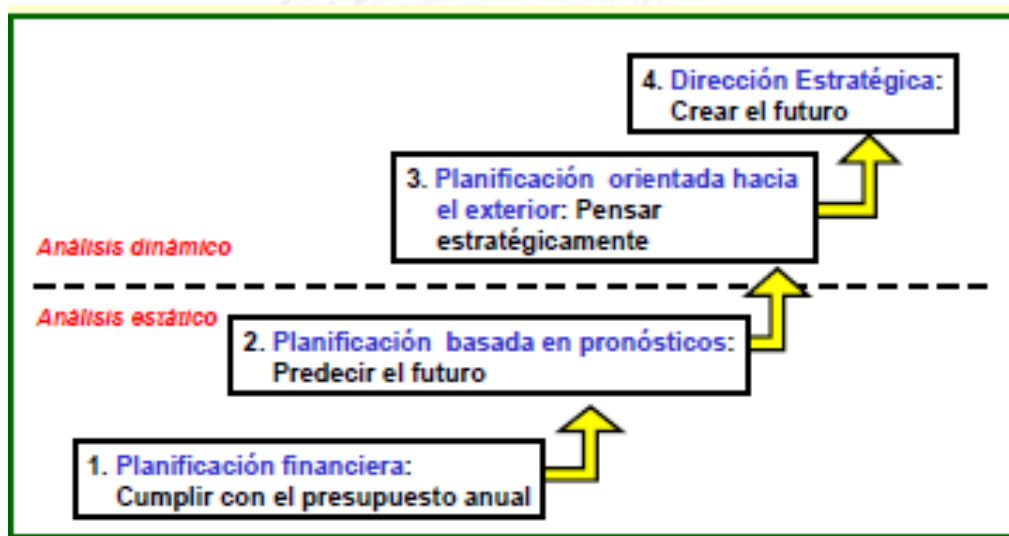
- La estrategia es la forma de vincular e insertar la empresa en el medio exterior.

Guerras y Navas (2007, 40).

7.1. Concepto de dirección estratégica.

- Proceso interactivo entre la empresa y el entorno
- **Condición:** Otras empresas o agentes compiten con sus propias estrategias por recursos, clientes o rentabilidad
- **Objetivo de la estrategia:**
 - Hacer a la empresa más competitiva.
- ¿Para qué quiere una empresa ser más competitiva?
 - Atender a los objetivos de los propietarios y de otros grupos de interés.

7.1. Concepto de dirección estratégica. Etapas de desarrollo de la Dirección Estratégica.



7.1. Concepto de dirección estratégica. La dirección estratégica como disciplina

- **La Dirección Estratégica como disciplina surge en los años 60**
- **Pioneros:** Chandler (1962), Andrews (1965) y Ansoff (1965) Boston Consulting Group (1963)
- **Modelo ABC (*Academics, Business, Consultants*)**
 - *Ventaja: mayor riqueza de conocimientos y cierto equilibrio entre lo teórico y lo práctico*
 - *Problema: no siempre resulta fácil poner orden y coherencia en los conocimientos ni trasvasarlos entre el mundo real y el académico*
- **Aportaciones académicas a la Dirección estratégica:**
 - Economía
 - Organización Industrial
 - Teoría de la Organización
- **Asociaciones académicas internacionales:**
 - *Strategic Management Society*
 - *Business Policy and Strategy Division (Academy of Management)*

7.1. Concepto de dirección estratégica.

- Dos ideas importantes del proceso de dirección estratégica:
 - Necesidad de un adecuado ajuste entre elementos estrategia
 - Carácter dinámico del proceso
- Procesos de cambio y ajuste
 - Contexto estratégico dinámico, cambiante,.
 - Desajuste estratégico
 - Deterioro de los resultados
 - Necesidad de cambio estratégico
 - Al cambiar la estrategia se provoca:
 - Desajuste organizativo
 - Deterioro de los resultados
 - Necesidad de cambio organizativo
- En un contexto esencialmente dinámico, la idea de “cambio” va indisolublemente unida a la de estrategia

7.1. Concepto de dirección estratégica.

Contenido de las decisiones estratégicas.

- Dirección a largo plazo.
- Ajuste mutuo entre empresa y entorno.
- Creación de oportunidades
- Definición del campo de actividad.
- Intentar hacer que la empresa sea más competitiva.
- Los beneficiarios de la rentabilidad son los propietarios y otros grupos.

Características de las decisiones estratégicas

- Naturaleza compleja.
- Son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre.
- Afectan a todas las decisiones de la empresa.
- Requieren un planteamiento integrado de la organización.
- Importante red de relaciones exteriores para el éxito de la estrategia.
- Suelen requerir cambios en las organizaciones.

7.1. Concepto de dirección estratégica. Niveles de estrategia.

Necesidad de distinguir niveles de actuación estratégica, especialmente en empresas diversificadas.

- Estrategia global o corporativa:
 - Orientación básica de la empresa en su conjunto.
 - Contenidos: Misión, ajuste empresa-entorno, Búsqueda de oportunidades para crear valor, definición campo de actividad, etc.
 - Importancia de la búsqueda de sinergias.
- Estrategia Competitiva o de negocio:
 - Necesaria en empresas multiactividad.
 - Se refiere a cómo competir mejor en un negocio.
 - Contenidos: Creación y mantenimiento de la ventaja competitiva, creación, mejora y explotación de Recursos y Capacidades valiosos, etc.
- Estrategias funcionales:
 - Cómo utilizar mejor los recursos en cada área funcional.
 - Nexos de unión entre estrategia global y planes concretos.
 - Contenidos: Áreas de producción, comercial, financiación, I+D, etc.

7.1. Concepto de dirección estratégica. Enfoques sobre la Dirección Estratégica.

Característica	Escuela Racional	Escuela Organizativa
Base conceptual	Economía	Teoría Organización
Carácter	Normativo	Descriptivo
Aspecto General.	Búsqueda de estrategias correctas	Análisis de decisiones estratégicas
Propósito	Formulación estratégica óptima bajo condiciones.	Descripción de los procesos estratégicos decisorios.
Racionalidad del decisor	Estricta	Limitada.
Autores	Porter, Ansoff, Hax, Majluf	Mintzberg, Cyert, March, Simon.

7.1. Concepto de dirección estratégica. Enfoques sobre la Dirección Estratégica.

Consecuencias de los distintos enfoques:

- Los procesos de elección estratégica no son uniformes.
- Las características específicas del modelo dependen de:
 - Características de las personas de la alta dirección
 - Naturaleza de la propia decisión estratégica
 - Contexto de la organización: entorno y la propia empresa

7.1. Concepto de dirección estratégica.

Conclusiones

- La realidad se entiende mejor como combinación de las perspectivas anteriores
- La realidad muestra componentes racionales y no racionales en los procesos
- No es fácil demostrar superioridad de unos componentes sobre otros.

Estructura.

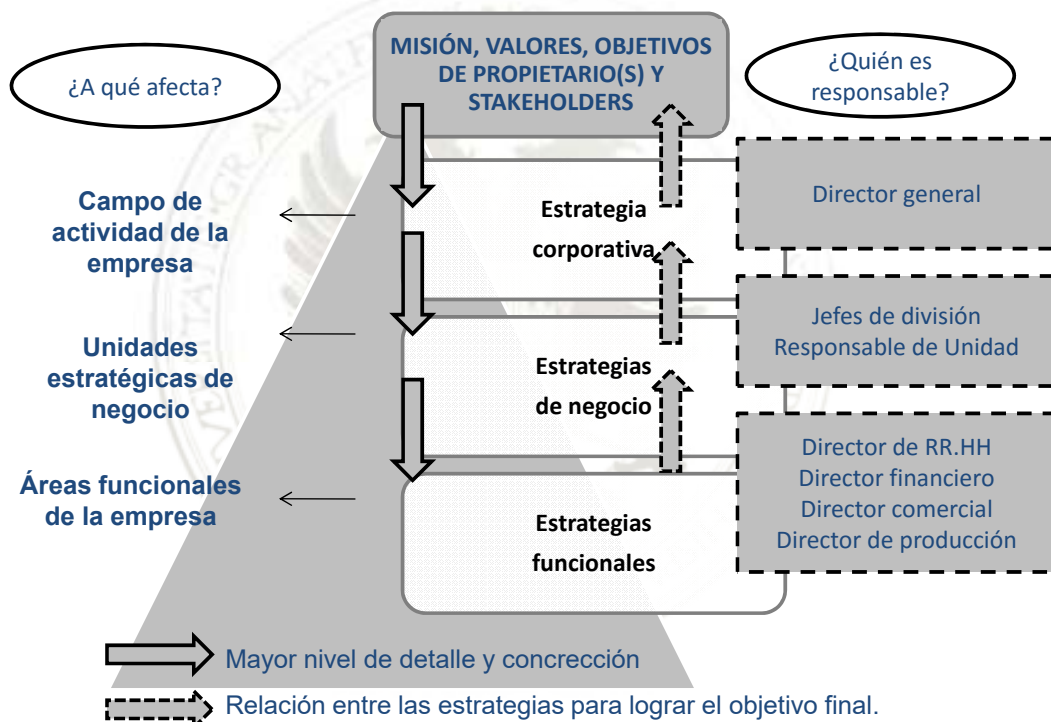
- 7.1. Concepto de Dirección Estratégica
- 7.2. El Proceso de Dirección Estratégica
- 7.3. Análisis Interno de la Empresa
- 7.4. Opciones Estratégicas Básicas
- 7.5. Referencias.

4.2. El medio ambiente y su influencia en los niveles estratégicos.

Los niveles de la estrategia



Niveles de la estrategia



7.2.El Proceso de Dirección Estratégica.

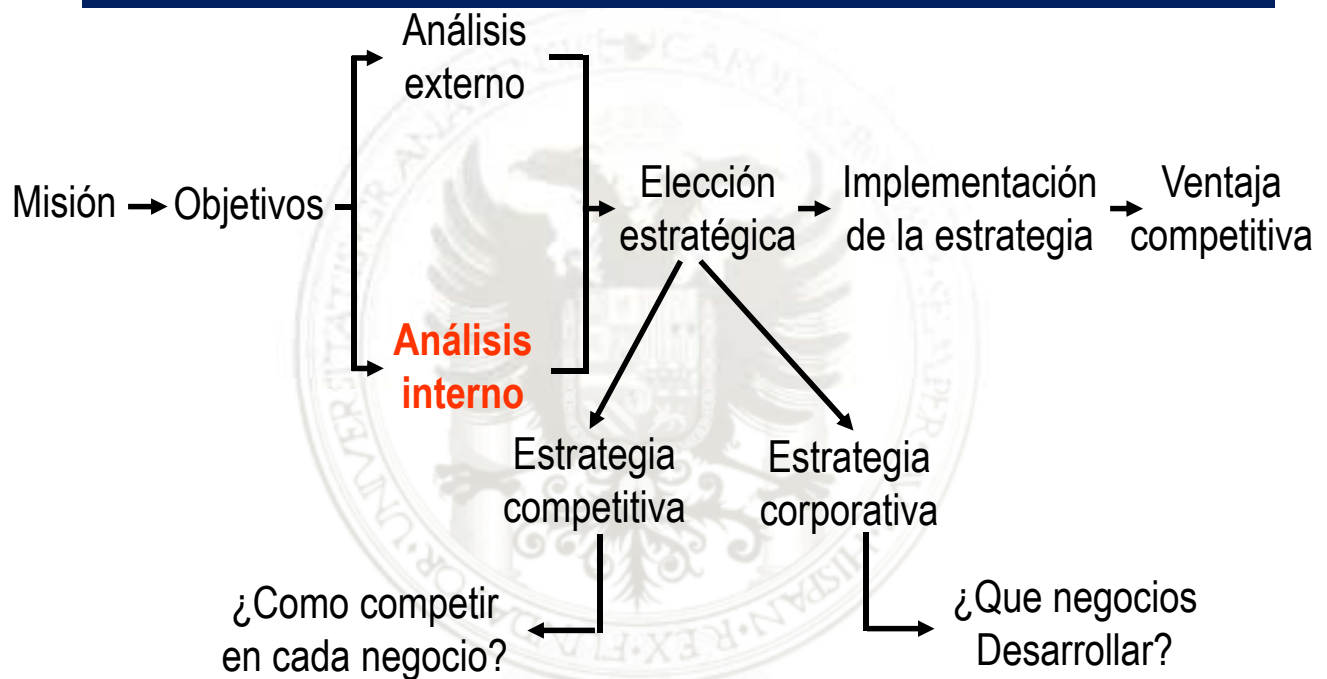
- **Análisis estratégico:** Fase de diagnóstico, donde la empresa debe analizar su situación externa e interna así como los objetivos de propietarios y stakeholders.
- **Formulación estratégica:** La empresa propone alternativas u opciones estratégicas que deben ser consideradas tanto a nivel corporativo como funcional o de negocio.
- **Implantación de estrategia:** Puesta en práctica de la estrategia seleccionada, para después evaluar si se han conseguido los objetivos estudiados en el análisis estratégico.
 - Se elabora un plan estratégico que, a veces, requieren cambios en la estructura organizativa o sistema técnico utilizado.
 - Exige un ajuste entre la estrategia implantada y los valores de la cultura organizativa.

7.2.El Proceso de Dirección Estratégica.



Fuente: Guerras y Navas (2007)

7.2. El Proceso de dirección estratégica.



Estructura.

- 7.1. Concepto de Dirección Estratégica
- 7.2. El Proceso de Dirección Estratégica
- 7.3. Análisis Interno de la Empresa
- 7.4. Opciones Estratégicas Básicas
- 7.5. Referencias.

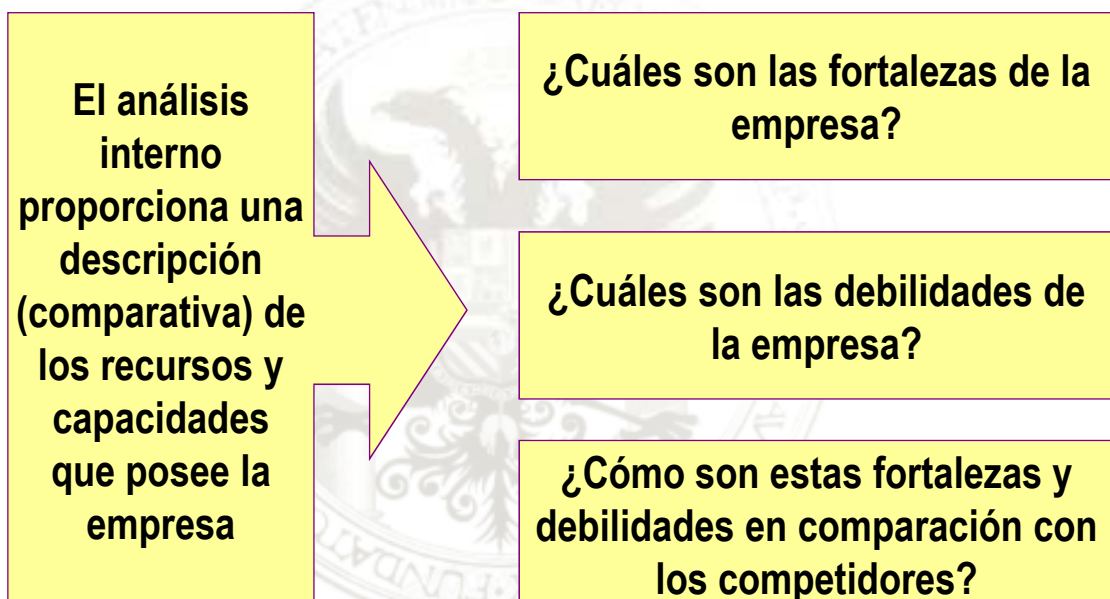
7.3. Análisis Interno de la Empresa.

Análisis externo vs. Análisis interno



7.3. Análisis Interno de la Empresa.

¿Qué información proporciona el análisis interno?



7.3. Análisis Interno de la Empresa.

¿Por qué últimamente se da más importancia al análisis interno que al externo?

- Porque cuando se producen cambios rápidos en el entorno, los recursos y capacidades internas ofrecen una base más segura para la estrategia que el análisis externo.
- Porque los recursos y capacidades constituyen las fuentes más importantes de beneficios.

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

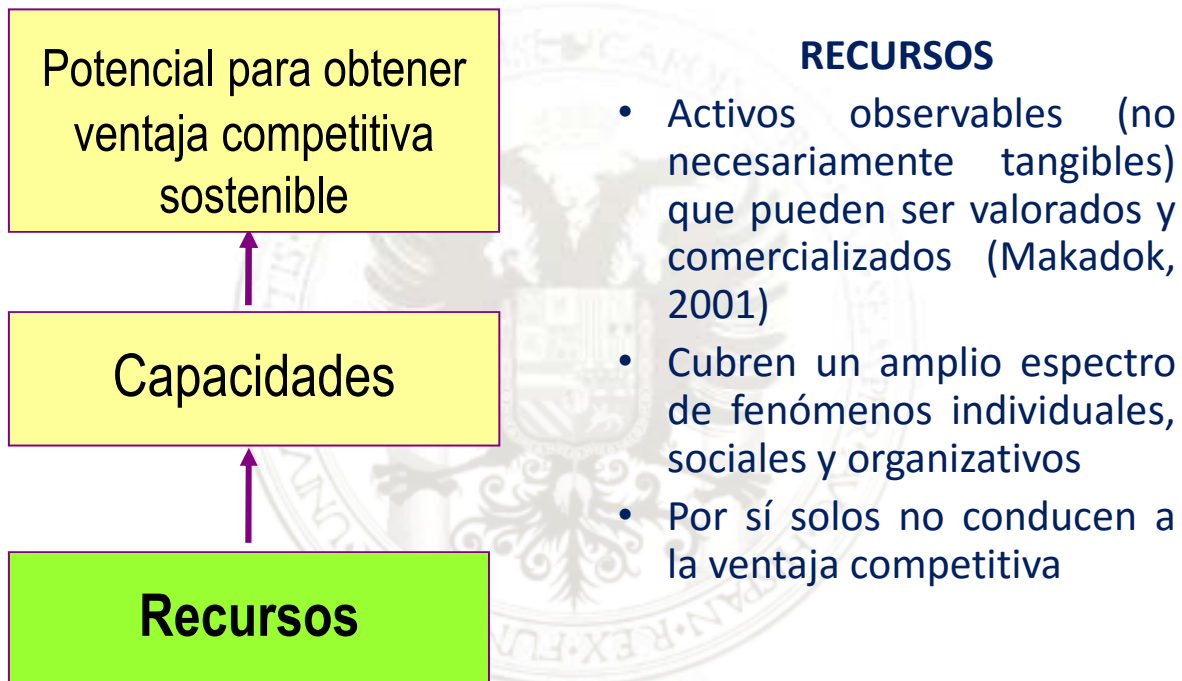
7.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC).

[The Resource-Based View (RBV)]

- Es la teoría en la que se basa el análisis interno
- Da respuesta a la pregunta: ¿Por qué algunas empresas consiguen unos rendimientos económicos superiores que otras?
- Ayuda a las empresas a alcanzar una posición de ventaja competitiva y obtener un rendimiento económico superior
- Establece que los recursos y las capacidades de una empresa son los elementos básicos que determinan su posición competitiva y su rendimiento económico

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC).



7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC).

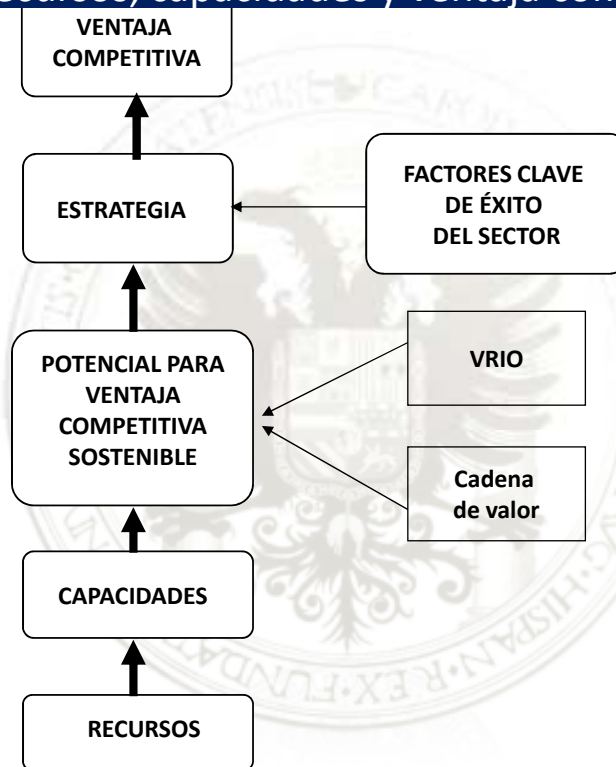
Recursos estratégicos



7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC).

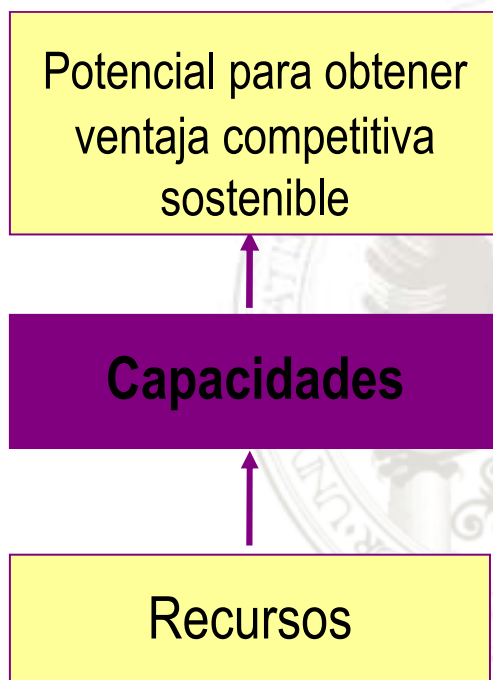
Recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Adaptado de Grant (2002) y Navas y Guerras (2002)

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

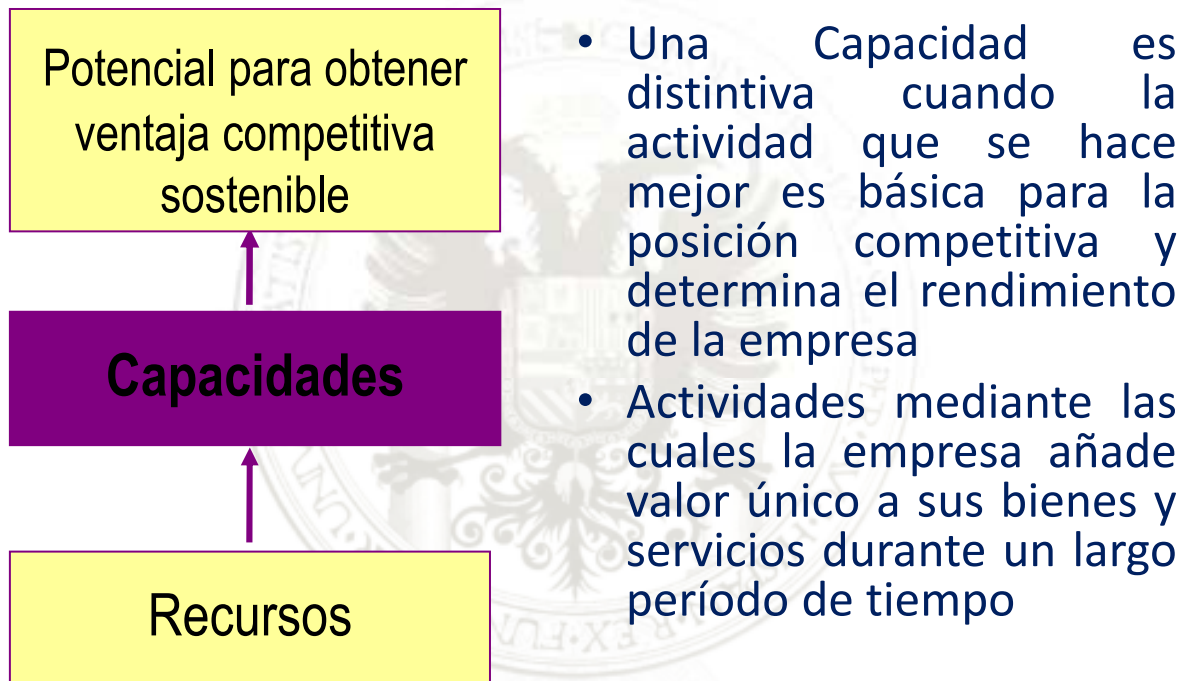
7.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC).



- Habilidades de una empresa para utilizar sus recursos, normalmente combinándolos, usando los procesos organizativos con el objetivo de obtener un fin deseado.
- *Habilidades de marketing, relaciones cooperativas (con clientes, proveedores,...), redes sociales y profesionales establecidas entre los empleados de la empresa,...*

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC).



7.3. Análisis Interno de la Empresa.

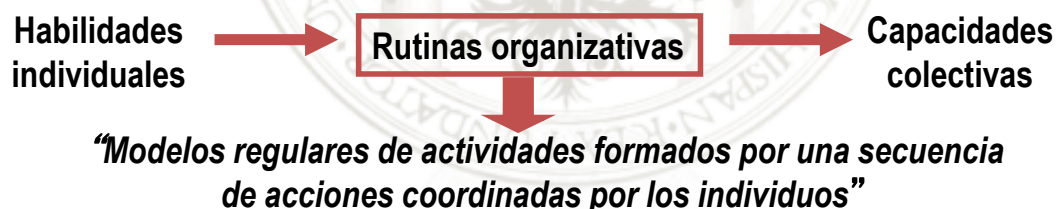
7.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC).

Análisis de las capacidades.

I) IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES



II) PASO DE LAS HABILIDADES A LAS CAPACIDADES



7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC).

Valoración de recursos y capacidades

- Los recursos y capacidades de una empresa para ser fuente de ventaja competitiva deben satisfacer cuatro criterios:



7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC).

Valoración de los R y C con el modelo VRIO

Un recurso o una capacidad es ...	Implicaciones
Valioso	Si permite neutralizar las amenazas y explotar las oportunidades
Escaso	No lo poseen muchas empresas
Difícil de imitar	Ha sido acumulado a lo largo del tiempo (<i>Path dependency</i>) Difícil de identificar (<i>Causal ambiguity</i>) Es complejo desde el punto de vista social (<i>Social complexity</i>) resultado de relaciones interpersonales, reputación y confianza mutua entre clientes proveedores, trabajadores,...
Explotado por la organización	Los procedimientos y las políticas de la empresa están organizados para apoyar la explotación del recurso valioso, escaso e inimitable

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC).

Si un recurso o una capacidad es...

Valioso?	Escaso?	Difícil de imitar?	Explotado por la organización?	Implicaciones competitivas	Rendimiento económico
NO	-	-	NO	Desventaja competitiva	Inferior al normal
SI	NO	-		Paridad competitiva	Normal
SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal	Superior al normal
SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva duradera	Superior al normal

Fuente: Barney, J. B.; Hesterly, W. (2006): *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*, Pearson Prentice-Hall. (pág 95)

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.2. Análisis de la Cadena de valor (Porter, 1985).

ACTIVIDADES DE APOYO



ACTIVIDADES PRIMARIAS

Fuente: Porter (1987:55)

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

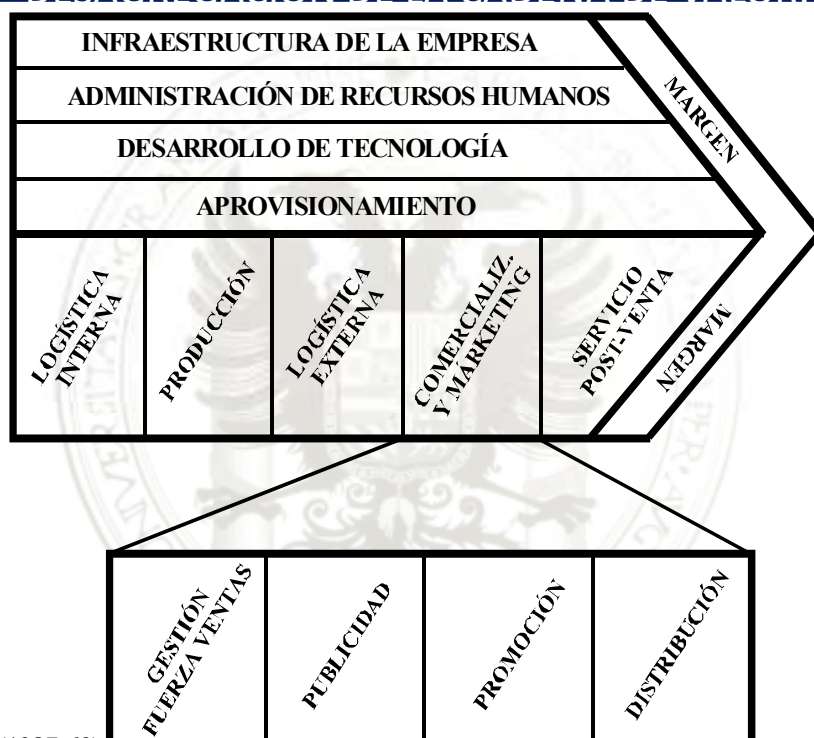
7.3.2. Análisis de la cadena de valor.

- Las **actividades primarias** se relacionan con:
 - La creación física de productos
 - La venta y distribución de productos
 - Los servicios post-venta
- Las **actividades de apoyo**
 - Proporcionan el apoyo necesario para realizar las actividades primarias

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.2. Análisis de la cadena de valor.

DESAGREGACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.



Fuente: Porter (1987:63)

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.2. Análisis de la cadena de valor.

Actividades primarias .

- **Logística interna**
 - Actividades de recepción, almacenamiento y transferencia de inputs a productos (manipulación de materiales, almacenamiento, control de inventarios, etc..)
- **Operaciones**
 - Actividades necesarias para convertir los inputs provenientes de la logística interna en productos finales (fabricación, ensamblado, empaquetado...)
- **Logística externa**
 - Actividades relacionadas con la recogida, almacenamiento y distribución física de los productos a los consumidores (almacenamiento de bienes finales,..)

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.2. Análisis de la cadena de valor.

Actividades primarias .

- **Marketing y ventas**
 - Actividades a través de las cuales los consumidores puede comprar los productos y que les inducen a hacerlo (publicidad, promoción, canales de distribución....)
- **Servicio post-venta**
 - Actividades encaminadas a mejorar o mantener el valor de los productos (reparaciones, formación, ajuste...)

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.2. Análisis de la cadena de valor.

Actividades de apoyo .

- **Aprovisionamiento**
 - Actividades relacionadas con la compra de inputs necesarios para fabricar los productos (materias primas, máquinas, equipos de laboratorio, etc.)
- **Desarrollo tecnológico**
 - Actividades relacionadas con la mejora de los productos y procesos que la empresa utiliza para fabricarlos (investigación básica, diseño de productos,..)
- **Recursos humanos**
 - Actividades que incluyen la selección, formación, contratación y compensación del personal de la empresa

7.3. Análisis Interno de la Empresa.

7.3.2. Análisis de la cadena de valor.

Actividades de apoyo .

- **Infraestructura de la empresa**
 - Actividades que apoyan toda la cadena de valor (dirección general, planificación, finanzas, contabilidad, relaciones, etc.)

Cada actividad debe ser examinada en comparación con los competidores y valorada como superior, equivalente o inferior

Estructura.

- 7.1. Concepto de Dirección Estratégica
- 7.2. El Proceso de Dirección Estratégica
- 7.3. Análisis Interno de la Empresa
- 7.4. Opciones Estratégicas Básicas
- 7.5. Referencias.

7.4. Opciones Estrategias Básicas.

7.4.1. A nivel de estrategia corporativa:

- Estrategia de Crecimiento:

- 1. ¿Hacia dónde crecer?

- Ansoff (1976):

Opciones de crecimiento en función del grado que modifique el campo de actividad actual.

Mercados

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración en el mercado: (Marcas blancas).	Desarrollo de productos: (Coches)
	Nuevos	Desarrollo de Mercados: (Inditex). Internacionalización.	Diversificación: (3M).

- 2. ¿Cómo crecer?

- Crecimiento interno: Más tradicional y aumenta la capacidad productiva y comercial.
 - Crecimiento externo: Adquisiciones o fusiones con otras empresas.
 - Crecimiento híbrido: Implican acuerdos temporales entre empresas para perseguir un objetivo común sin perder su personalidad jurídica (empresas conjuntas o joint ventures).

7.4. Opciones Estrategias Básicas.

7.4.1. A nivel de estrategia corporativa:

- Estrategia de Crecimiento:
 - ¿Hacia dónde crecer?
 - Ansoff (1976): Define las opciones de crecimiento en función del grado que modifique el campo de actividad actual.
 - ¿Cómo crecer?
- Estrategia de reestructuración:
 - Estrategia de reestructuración:
 - Se puede considerar cambiar el campo de actividad reduciendo ciertas unidades de negocio o abandonándolas debido a su escasa rentabilidad o al declive de sus productos.

7.4. Opciones Estratégicas Básicas

7.4.2. A nivel de estrategia competitiva o negocio.



7.4. Opciones Estrategias Básicas.

7.4.2. A nivel de estrategia competitiva o negocio: Liderazgo en costes.

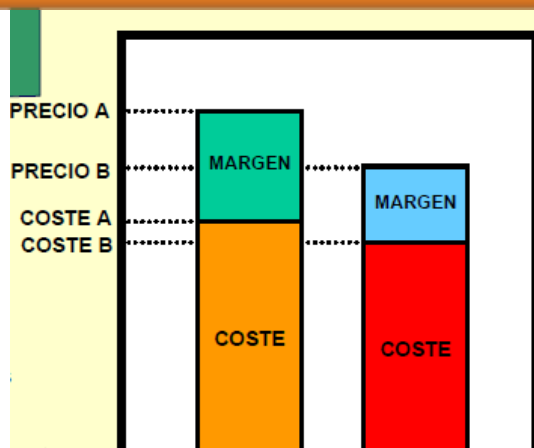
Consiste en producir con unos costes inferiores a los de los competidores que fabrican un producto o servicio similar en calidad.

- Requiere una atención constante a los costes.
- Utilización excesiva del efecto experiencia:
 - Crecimiento no justificado para ganar cuota de mercado
 - Rigidez por la excesiva estandarización de productos
 - No detectar cambios en la demanda
 - Resistencia a la innovación
- Anulación de la experiencia o el aprendizaje adquirido por productos sustitutivos, innovación, diferenciación
- Aprendizaje rápido o imitación por los competidores
- Inflación de costes
- Competidores con estrategias de segmentación

7.4. Opciones Estrategias Básicas.

7.4.2. A nivel de estrategia competitiva o negocio: Diferenciación.

Se busca que la oferta de productos/servicios sea percibida como única y de un valor superior por el cliente, debido a su calidad, atención al cliente,... para conseguir VC.



- Sucesivas diferenciaciones exigen estar siempre por delante de los competidores.
- Interrelaciones complejas de recursos y capacidades.
- Localización única e irreproducible.
- Ausencia de vías alternativas de diferenciación.



Si la consigue el cliente estará dispuesto a pagar más.

7.4. Opciones Estrategias Básicas.

7.4.3. A nivel de estrategia funcional:

- Son muy variadas y específicas para cada área funcional, pero debe existir coherencia con estrategia corporativa y competitiva o de negocio. Se resumen en:

Decisiones estratégicas de cada área funcional:		
Área Funcional	Decisiones Estratégicas.	
Departamento de producción	Grado de integración vertical Sistema de gestión de la producción	Nivel de capacidad productiva Localización de la producción
Departamento comercial	Definición del producto Política de precios	Canales de distribución Promoción y publicidad.
Departamento de Recursos Humanos	Política de promoción interna Criterios de selección de personal	Sistemas de incentivos Política de remuneración.
Departamento de Finanzas.	Política de dividendos Criterios de selección de fuentes de financiación	Criterios de selección de inversiones Criterios para la gestión del riesgo.

Fuente: Navas y Guerras (2009)

Estructura.

7.1. Concepto de Dirección Estratégica

7.2. El Proceso de Dirección Estratégica

7.3. Análisis Interno de la Empresa

7.4. Opciones Estratégicas Básicas

7.5. Referencias.

7.4. Bibliografía.

- BUENO CAMPOS, E. (2005): *Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de Organización*. Pirámide. Madrid. 4ª ed.
- CUERVO, A. (Direc.) (2008): *Introducción a la Administración de Empresas*. Thomson Civitas. Madrid. 6ª ed.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; LLORET, M. y MOLINA, H. (2000): *Manual de Administración de Empresas*. Civitas. Madrid. 4ª ed.
- GUERRAS, LA. y NAVAS, J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones 4 Ed.*, Thomson-Civitas, Madrid.
- Harvard Deusto Business Review (<http://www2.e-deusto.com/cdrevistasw/hdbr.htm>).
- www.ugr.es

FIN TEMA 7.

CASO
PRÁCTICO.