

Economía de la Empresa I

AÑO: 2006-2009

TEMA: 7

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Profesor Vanesa F. Guzmán Parra

Tabla de contenido

Introducción	2
1. Fundamentos de dirección estratégica.....	2
2. La dirección estratégica de la empresa. Capacidades, estrategia y empresa	4
3. Análisis Estratégico	6
4. Formulación de estrategias a	9

Introducción

En el presente tema nos iniciaremos en el conocimiento de la dirección estratégica. Se comentarán los conceptos más fundamentales tales como UEN, estrategia, etapas del proceso y tipología de estrategias entre otros, a modo de introducción en la disciplina.

1. Fundamentos de dirección estratégica.

La dirección estratégica recoge la planificación estratégica, el análisis estratégico y también se ocupa de la implantación de la estrategia y de su control (Guerras y Navas, 2008).

Múltiples autores que han definido el término estrategia, aunque aún no se ha llegado a establecer una definición única, destacaremos las siguientes:

Andrews (1977) indica que supone concretar un patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

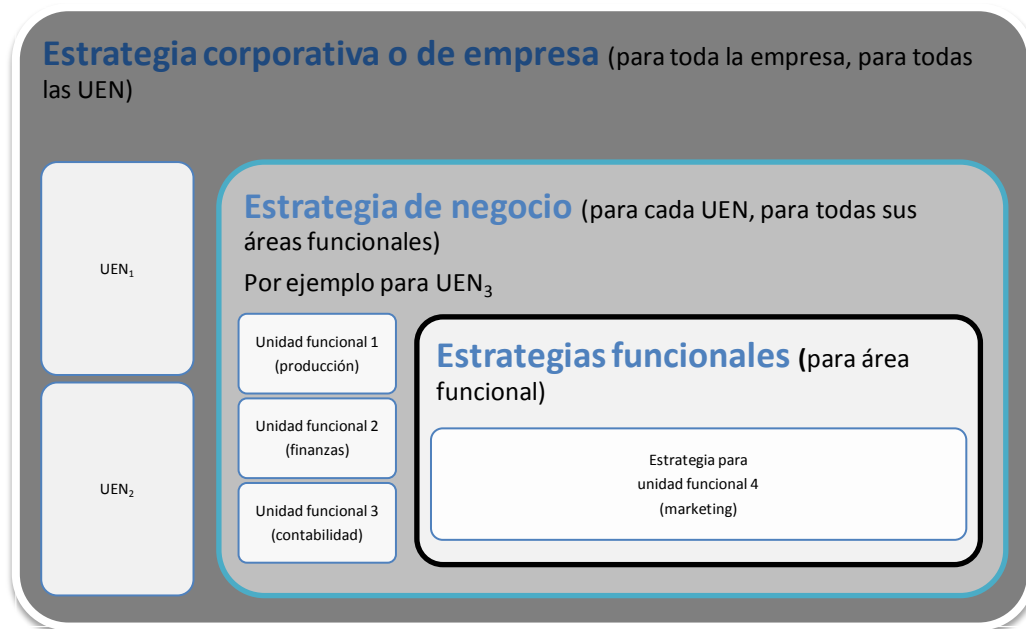
Porter (1982) expone que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Hax y Majluf (1996) exponen que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional puesto que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionando un sentido de unidad, dirección y propósito y adaptando la empresa a su entorno.

En una empresa compleja podemos distinguir tres niveles de estrategia (Guerras y Navas, 2008):

- *Estrategia corporativa o de empresa:* Se considera a la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.

- **Estrategia de negocio:** Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio*. Se denomina este nivel también como de estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan dicha estructura de organización divisional. Se concretará la estrategia para una unidad estratégica de negocio determinada, para intentar construir una posición competitiva mejor desarrollando las potencialidades internas.
- **Estrategia funcional:** Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más características son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.



Según Williamson (1975), se entiende por unidad estratégica de negocio (UEN) ("strategic business unit" SBU) un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, 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. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa.

Se puede entender la empresa, por tanto, como un conjunto de varias unidades estratégicas (UEN), cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y crecimiento

distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente. Las ideas básicas del concepto de UEN son (Guerras y Navas, 2003):

- Múltiples actividades o negocios que llevan a una posición competitiva en cada actividad, en lugar de la posición competitiva global.
- Entorno competitivo específico que requiere competencias distintas, planteando situaciones de decisión y acción diferente en cada actividad.
- Existe la posibilidad de reagrupar actividades similares a fin de buscar las posibles sinergias, reduciendo el trabajo de los directivos.

Siguiendo el planteamiento de Abell (1980), la unidad estratégica de negocio se define a partir de tres dimensiones:

1. *Grupos de clientes*: Que atiende al tipo de clientela al cual va destinado el producto o servicio.
2. *Funciones*: Necesidades cubiertas por el producto o servicio.
3. *Tecnología*: Forma en la cual la empresa cubre a través del producto o servicio la necesidad de la clientela.

2. La dirección estratégica de la empresa.

Capacidades, estrategia y empresa.

El *análisis estratégico* es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos los fines o misiones, objetivos y metas de la empresa (Guerras y Navas, 2003).

. El análisis estratégico se compondrá del estudio de tres elementos que conjuntamente determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa y que serán los ejes sobre los que se construirá la estrategia de la misma: la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

La definición de la misión y objetivos de la empresa ha de dar coherencia a la actuación empresarial, el análisis externo trata de identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan al entorno en que se encuentra la empresa y el análisis interno persigue determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen

las fortalezas y debilidades de la empresa.

La *formulación de estrategias* trata, a partir del análisis estratégico, de concretar o diseñar, tanto a nivel de negocio como corporativo y funcional las posibles alternativas existentes para conseguir la misión y los objetivos que se han fijado en las etapas anteriores (Guerras y Navas, 2003).

Se elegirán las estrategias competitivas, definiéndose las líneas futuras de actuación de la empresa, las formas o métodos de crecimiento o el grado y las vías de internacionalización más adecuados. Posteriormente se concretarán las estrategias funcionales para su implantación inmediata en las distintas actividades de la empresa. Una vez que han sido diseñadas diversas alternativas, es preciso evaluarlas. Los criterios que se utilicen para la evaluación de estrategias deben ser capaces de identificar la que, al menos a priori, parece la mejor estrategia o alternativa posible.

La *implantación estratégica* implica la puesta en práctica cumpliéndose los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito (Guerras y Navas, 2003).

La implantación continua con la planificación y control estratégico que ofrece una retroalimentación con la revisión del proceso. Por ejemplo, hay que verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas. El proceso de dirección estratégica se muestra de forma sintética en el siguiente gráfico:

El proceso se sintetiza en las fases de Análisis Estratégico, Planificación Estratégica y Control Estratégico, siendo la Planificación Estratégica por tanto una fase del proceso de Dirección Estratégica.



El primer paso será analizar el entorno y la empresa, el análisis DAFO es una

herramienta que puede ser útil en esta fase. Se describe en el último punto de este tema.

3. Análisis Estratégico

En primer lugar deberemos analizar la empresa y su entorno para ser conscientes de todas las variables a considerar.

El análisis estratégico es un proceso para determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos los fines o misiones, objetivos y metas de la empresa. El análisis estratégico se compondrá del estudio de la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

La definición de la misión y objetivos de la empresa busca dar coherencia a la actuación empresarial, el análisis externo trata de identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan al entorno en que se encuentra la empresa y el análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la empresa (Guerras y Navas, 2003).

Una herramienta útil puede ser el análisis SWOT o DAFO:

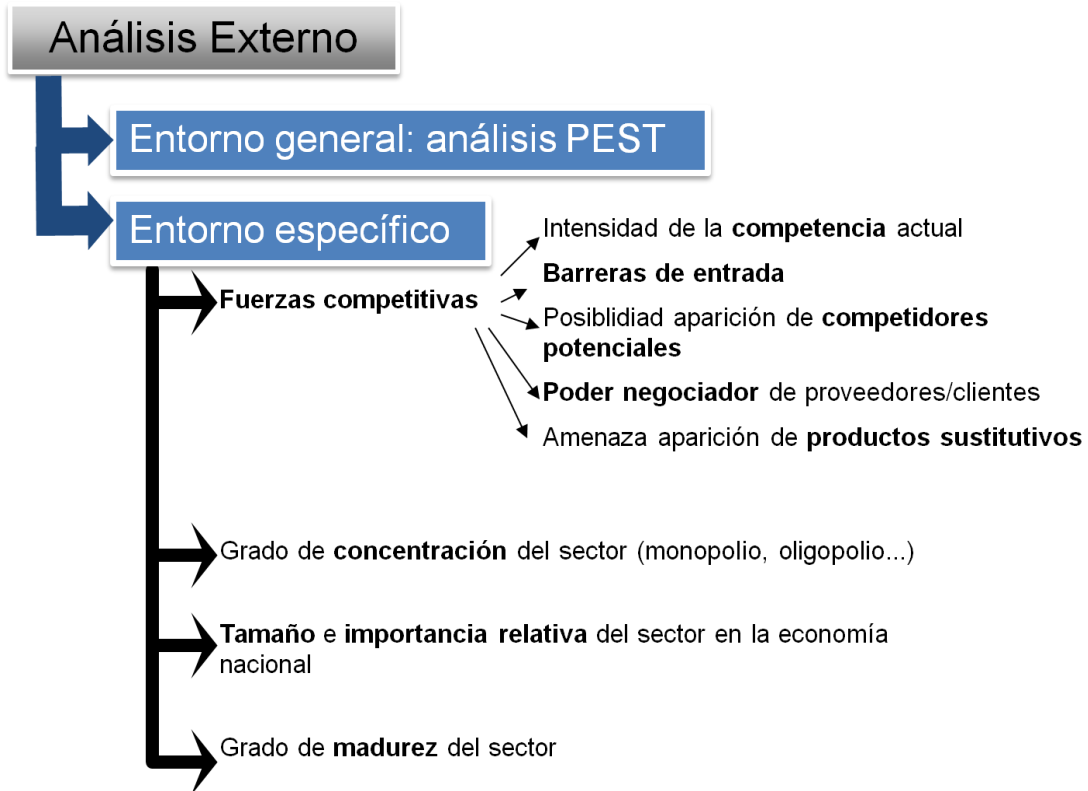


La matriz o análisis DAFO constituye una herramienta de análisis y de síntesis para todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al resumir, los principales aspectos positivos y negativos tanto del entorno como de la empresa. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades, correspondientes del original anglosajón SWOT (Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats).

En cada una de las cuatro variables de la matriz DAFO se representan respectivamente los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno (Guerras y Navas, 2003).

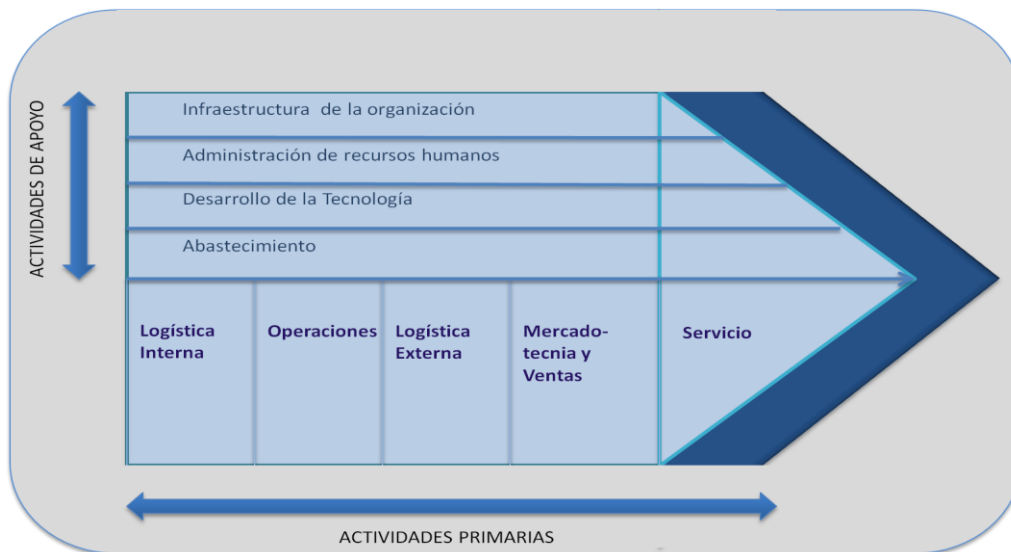
Mediante esta matriz se consigue resumir los análisis interno y externo, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar su formulación estratégica.

Deberemos analizar tanto la empresa como su entorno, es decir, realizaremos un análisis externo e interno, por lo que la siguiente figura resume cómo se puede realizar el análisis del entorno o externo y el análisis interno o de la empresa para así poder identificar aspectos positivos y negativo de ambos ámbitos de análisis.



Análisis Interno → Analizar puntos fuertes y débiles y especialmente las fuentes de ventaja competitiva a lo largo de la cadena de valor.

Jarillo (1990) VENTAJA COMPETITIVA = característica de la empresa que la protege del ataque directo de la competencia, posibilitando unos beneficios por encima de la media del sector



Fuente: Porter, M.E.,(1985)

Porter (1988) propone el análisis de la cadena de valor como instrumento para realizar el análisis interno. Dicha cadena está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en los dos conjuntos que se muestran en el gráfico anterior. De esta forma identificaremos las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

Una vez realizada la matriz habremos analizado el entorno y la organización, lo que nos proporcionará una información básica para emprender la formulación de estrategias. Una tipología de estrategias teniendo en cuenta los resultados de la matriz DAFO sería la que se incluye al final del punto 2 de este tema.

4. Formulación de estrategias

Una vez hemos finalizado la fase de Análisis Estratégico pasaremos a formular las distintas estrategias a emprender. Las tipologías de estrategias son muy diversas, a continuación se detallan algunas de las más destacadas.

Si observamos la clasificación de Ansoff (1977), si pretendemos un crecimiento podríamos realizarlo siguiendo las siguientes estrategias:

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevo	Desarrollo de mercados	Diversificación

Penetración en el mercado

Mediante la penetración en el mercado la empresa trata de conseguir prestar un mayor número de servicios a base de incrementar el volumen de los mismos dirigiéndose a sus usuarios actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes (con el mismo perfil) para sus servicios.

Desarrollo de productos

La organización se dirige al mismo tipo de usuarios pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes, que permiten mejorar la satisfacción de la necesidad que pretendemos cubrir. Estas modificaciones pueden ser accesorias – mejoran ligeramente los productos- o sustanciales –suponen la sustitución de los productos tradicionales por otros totalmente distintos.

Desarrollo de mercados

La organización trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados, nos dirigimos a otro tipo de usuarios. Los nuevos mercados a los que la empresa se dirige pueden entenderse en un doble sentido:

- nuevas áreas geográficas en las que la empresa pueda ofrecer sus productos
- o nuevos segmentos o grupos de clientes.

Diversificación

La estrategia de diversificación consiste en que la organización añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades, bien sea por crecimiento interno o externo, hace que la empresa opere en entornos nuevos. Por tanto, la diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión.

Porter (1982) propone las llamadas estrategias genéricas, definiendo a la estrategia competitiva como “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener de esta forma un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”. Las tres estrategias genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o segmentación.

1. Liderazgo en costes

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia.

2. Diferenciación de producto

Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia.

3. Segmentación o enfoque

La segmentación de mercados es el proceso de división de un mercado potencial en distintos subconjuntos o segmentos de consumidores que tienen necesidades, características o comportamientos homogéneos entre sí pero heterogéneos entre segmentos.

La segmentación de mercados o enfoque, como estrategia implica la especialización y adaptación a las características y necesidades de ese segmento.

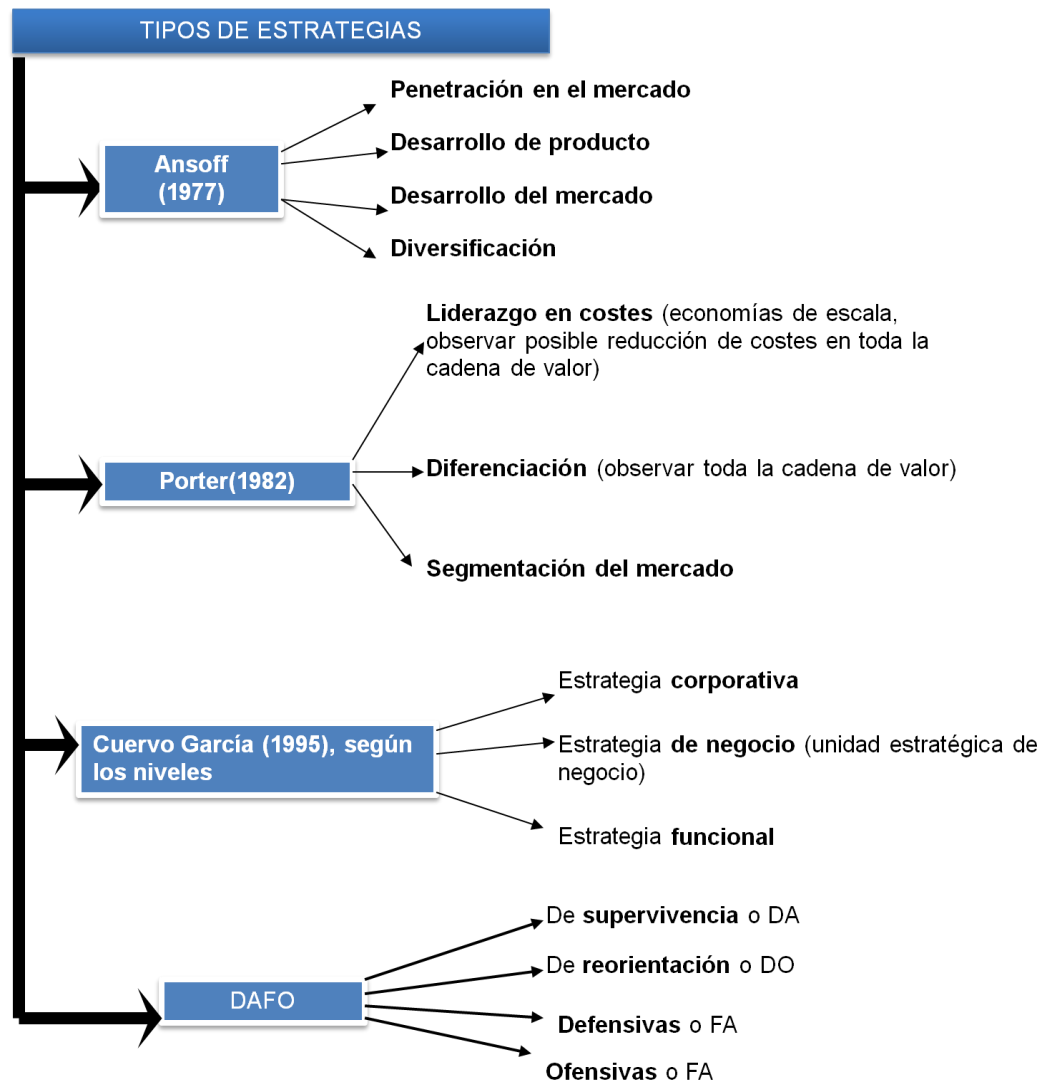
La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

Por otro lado Cuervo García (1995), según los niveles que alcance la estrategia establece los tres tipos que se explican en el gráfico anterior.

Otra de las diversas clasificaciones de estrategias existentes se analiza tras la realización del análisis DAFO. Según la relevancia de las cuatro variables deberemos enunciar los siguientes cuatro tipos de estrategias:

Matriz DAFO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
PUNTOS DEBILES	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

Una vez hemos formulado las distintas estrategias que se consideran más oportunas a seguir deberemos evaluar y seleccionar dichas estrategias para proceder a su implantación. Por último deberemos realizar la fase de Control Estratégico para analizar que exista una retroalimentación en el proceso de dirección estratégica.



Referencias:

GUERRAS, L. A. Y NAVAS, J. E. (2008): Casos de dirección estratégica de la empresa, 4ª edición, Madrid, Thomson Civitas,

ANDREWS, K.R. (1977): EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA DE LA EMPRESA. EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A., PAMPLONA.

ANSOFF, H.I.(1977), Strategic Mangement. McMillan, Hong Kong.

ABELL, D.F. (1980): "Defining the Business", Prentice Hall, Englewood

CUERVO GARCÍA, A. (1995): Dirección de empresas en los noventa, civitas, Madrid

HAX, A.; MAJLUF, N

, Ediciones Golmen.

Guzmán Parra, Vanesa F.

(2006-2009). Nombre de la asignatura: Economía de la Empresa I

OCW- Universidad de Málaga <http://ocw.uma.es>

Bajo licencia Creative Commons Attribution-Non-Comercial-ShareAlike

JARILLO, J.C. (1990): Dirección estratégica. McGraw Hill, Madrid.

PORTER, M. (1982): Estrategia Competitiva, C.E.C.S.A., México,

PORTER, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York

WILLIAMSON O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, New York