



COLECCIÓN APUNTES UNIVERSITARIOS

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

GRADO RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

6 Créditos

**Pillatòner**  
Còpies, Enquadernacions i Cartutxos



**Pillatoner Campus Tarongers**  
C/ Ramón Llull 45 BJ - 96 304 57 13

**Pillatoner Campus Blasco Ibañez**  
C/ Gascó Oliag 6 BJ - 96 133 97 19

Más información sobre nuestros apuntes en [www.pillatoner.es](http://www.pillatoner.es)

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de la editorial.

Edita e imprime: PILLATONER SL

Autor: Raquel Tormo Sanchis

C/ Ramón Llull, 45 bajo – 46021 – Valencia

Teléfono: 96 304 57 13

E-mail: [pillatoner@yahoo.es](mailto:pillatoner@yahoo.es)

Fecha edición: Marzo 2017

## **Prólogo**

*Pillatoner SL*, es una empresa dedicada a la edición y venta de apuntes para universitarios. Somos una empresa joven que tiene por objetivo lograr dotar al estudiante universitario de un material de apoyo adicional a los ya existentes (manuales, asistencia a clase, material de reprografía, etc.)

Es por ello que recopilamos los apuntes de aquellos alumnos que asisten regularmente a clase, que completan sus apuntes con manuales, así como con conocimientos previos. Ofrecemos al estudiante, un resumen de lo más imprescindible de cada asignatura, con el fin de que sirva de material adicional (adicional porque sin conocimientos previos, difícilmente valdrá de algo esta compilación de apuntes), a los métodos ya existentes.

Esperemos que con esta colección, la vida universitaria se haga al estudiante más corta y fructífera. Suerte y a estudiar, que es el único método conocido (exceptuando las chuletas), de aprobar la carrera.

## Temario

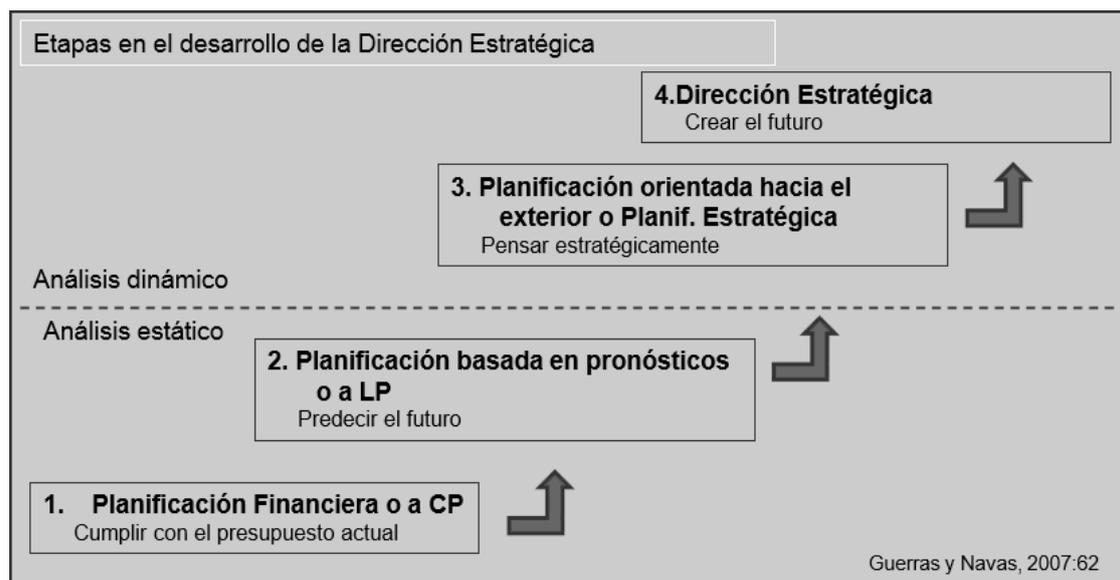
- Tema 1. Introducción al proceso estratégico** **Pág. 5**
- Origen de la dirección estratégica y de la actitud estratégica
  - Estrategia: definición y componentes
  - El proceso de Dirección Estratégica
  - Niveles de estrategia y unidades estratégicas de negocio
- Tema 2. El propósito estratégico** **Pág. 16**
- Introducción
  - Misión, valores y objetivos
  - Gobierno corporativo
  - Responsabilidad Social Corporativa
  - El contexto cultural
- Tema 3. Análisis externo** **Pág. 36**
- Introducción: aspectos preliminares
  - Factores del entorno general: Análisis PESTEL
  - Análisis del sector y factores del entorno competitivo
  - Análisis intrasectorial: los grupos estratégicos
  - Técnicas de análisis del entorno: la prospectiva y el método de escenarios
- Tema 4. Análisis interno** **Pág. 56**
- Recursos, capacidades y ventaja competitiva
  - Clasificación de los recursos
  - Métodos de análisis interno
  - Dirección del desarrollo estratégico
  - Tipos de diversificación e implicaciones estratégicas

- Tema 5. Estrategias corporativas** **Pág. 86**
- Dirección del desarrollo estratégico
  - Tipos de diversificación e implicaciones estratégicas
- Tema 6. Estrategia competitiva en la unidad de negocio** **Pág. 110**
- Marco para el diseño de la estrategia
  - Argumento competitivo
  - Estrategias genéricas: liderazgo en costes vs diferenciación
  - El modelo del Reloj estratégico: aportaciones y limitaciones
- Tema 7. Sistemas de implantación y planificación y sistemas de información** **Pág. 123**
- Decisiones de implementación
  - Objetivos, estrategia y planificación
  - El proceso de control
  - Sistemas de planificación y control
- Tema 8. Diseño de la organización** **Pág. 143**
- El diseño de la organización y su relación
  - Factores de contingencia
  - Tipos de estructuras organizativas: (primarias)
- Tema 9. Estrategia y recursos humanos** **Pág. 164**
- Planificación e implantación de las políticas de RRHH
  - Selección de las estrategias de RRHH para mejorar resultados
  - Desarrollo de competencias y orientación del comportamiento
- Tema 10. Cambio, liderazgo y aprendizaje** **Pág. 176**
- Gestión del cambio
  - Liderazgo estratégico
  - La organización que aprende

## TEMA 1. INTRODUCCIÓN AL PROCESO ESTRATÉGICO

### Origen de la dirección estratégica y de la actitud estratégica

La dirección estratégica es el paradigma (y sinónimo) actual de la Dirección de Empresas. En ese sentido, hay que decir que aparte del sistema de dirección actual existen otros sistemas que han ido evolucionando conforme el entorno ha ido cambiando.

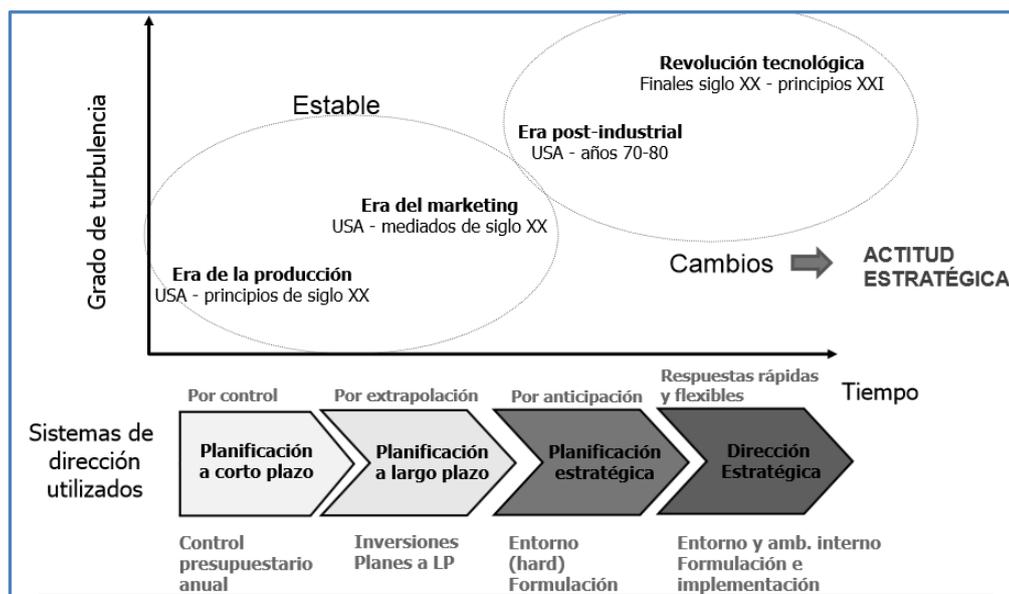


Etapas:

Donde el entorno era estable y estático: primeramente se dio la planificación financiera o a corto plazo y posteriormente la planificación a largo plazo, donde ya era posible predecir el futuro extrapolando los resultados obtenidos en experiencias anteriores.

A partir de la década de los setenta entramos en un contexto dinámico. Esto fue provocado por la crisis económica del petróleo del 1973, donde el contexto pasó a ser complejo y cambiante. Se optó por anticiparse al futuro.

No obstante, a partir de la década de los 90 se pasa a un entorno turbulento y hostil gracias a la globalización de los mercados.



Esta evolución de sistema de dirección de empresas dio lugar al concepto de actitud estratégica, que fue una respuesta al incremento en la turbulencia del entorno.

- Entorno estable y eficiencia (mejor utilización de los recursos).
- Entorno turbulento y eficacia (alcanzar los objetivos o las metas).

Características de la actitud estratégica:

- Extrovertida: abierta al exterior, es decir a lo que ocurre en el mundo empresarial.
- Activa y voluntarista: convencimiento de que se puede modificar el futuro.
- Anticipadora: pendiente de los cambios para adelantarse a ellos.
- Abierta al Cambio: aceptación del cambio. Esta es difícil en las empresas pequeñas.
- Crítica: cuestionar y valorar. Consiste en asumir los errores y aprender de ellos.

### **Estrategia: definición y componentes**

Los cambios en el entorno han dado lugar al cambio de sistema de dirección de empresas.

**Concepto estrategia:** La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite conseguir ventajas para la organización a

través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Así pues, las distintas etapas de la dirección de empresas dan lugar a la formulación de la estrategia y posteriormente hay que implementarla. Por tanto, la estrategia es un plan que diseña la dirección para alcanzar los objetivos y dar respuesta a los cambios del entorno. En otras palabras, la dirección que sigue la empresa y los caminos o alcance de la misma, pero siempre en el largo plazo.

Con esto se pretende conseguir ventajas competitivas, pero para ello hay que establecer dos premisas:

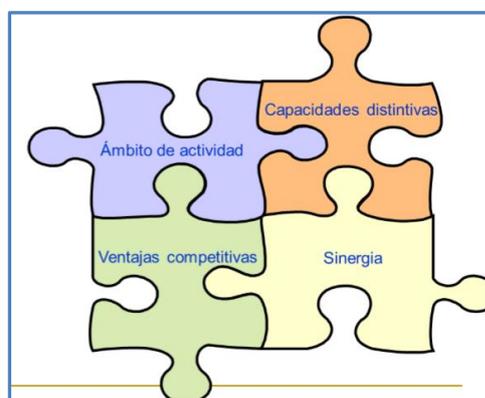
- Satisfacer los gustos de los consumidores.
- Satisfacer los intereses de los grupos de la empresa, es decir aquellas personas que tienen un interés particular por la actividad que desarrolla la organización.



Definición: la estrategia relaciona la empresa y el entorno para conseguir ser competitiva y satisfacer los grupos de interés.

Los componentes de la estrategia:

- Ámbito de actividad
- Capacidades distintivas
- Ventajas competitivas
- Sinergia



### **Ámbito de Actividad:**

Delimita el campo de actuación actual y futuro de la empresa, el conjunto o la cartera de negocios o actividades en los que operan y quiere operar.

- Negocio = Producto + Mercado. Por lo tanto es un binomio.
- Producto = Tecnología + Necesidades

Negocio = Tecnología + Necesidades + Mercado

- Tecnología: forma de hacer las cosas.
- Necesidades cubiertas o función que cumple el producto.
- Mercado: tipo de cliente o ámbito geográfico

Con la elección de su Ámbito de Actividad la empresa trata de determinar dónde competir.

### **Capacidades distintivas:**

Incluye los recursos y capacidades presentes y potenciales que posee y domina una empresa, con los cuales puede hacer frente a los retos del entorno.

- **Recursos:** stock-flujo individual. Activos que aparecen contablemente.
- **Capacidad:** forma en que se emplean los recursos, habilidades que la organización ha hecho suyas con independencia de los individuos. Determina aquello que sabe hacer la empresa.

Por lo tanto, son las habilidades organizativas que aporta la organización en su conjunto. Así pues, hay que distinguir estas habilidades colectivas de las habilidades individuales de cada uno de las personas que forman las empresas.

¿Qué es lo que la empresa sabe hacer mejor que sus competidores y le permite hacer frente a los retos del entorno? **Capacidades distintivas.** Es decir, las capacidades distintivas hacen que la empresa sea mejor que sus competidores, es decir, con ellas la empresa son superiores frente a sus rivales. En ese sentido, hay que decir que la estrategia se define en base a las capacidades distintivas.

Ejemplo: Corte Inglés: atención al cliente; Zara: capacidad de aprovisionamiento (proceso de adaptación del diseño); Mercadona: gran capacidad de aprovisionamiento que tiene como resultado una estructura de costes más bajos.

### **Ventaja competitiva:**

Está originada por las capacidades distintivas clave que permiten a una empresa alcanzar una posición ventajosa o condición de superioridad respecto a sus competidores.

- Ofreciendo productos o servicios diferenciados respecto a sus competidores: Ventaja Competitiva en Diferenciación. Ej. El Corte Inglés.

La ventaja competitiva en diferenciación es cuando una empresa ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen y eso permite fijar un precio superior al coste de la diferenciación.

- Ofreciendo productos o servicios a costes inferiores respecto a sus competidores: Ventaja Competitiva en Costes. Ej. Zara.

La ventaja competitiva en costes es cuando una empresa tiene una estructura de costes inferior a la de los competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Se traslada al consumidor mediante precios bajos.

Con la configuración de sus capacidades distintivas y de su ventaja competitiva la empresa trata de determinar cómo competir (capacidad distintiva + ventaja competitiva). Esto se hace para conseguir una rentabilidad superior a la normal.

Este es el modelo de Porter, aunque hay otros modelos como por ejemplo cuando las empresas cumplen las dos ventajas competitivas anteriores. Ej. Ikea.

### Sinergia:

La característica fundamental de los sistemas: “El valor del sistema como conjunto es diferente del valor por separado de las partes que lo conforman”. La sinergia puede ser negativa o positiva, generalmente positiva.

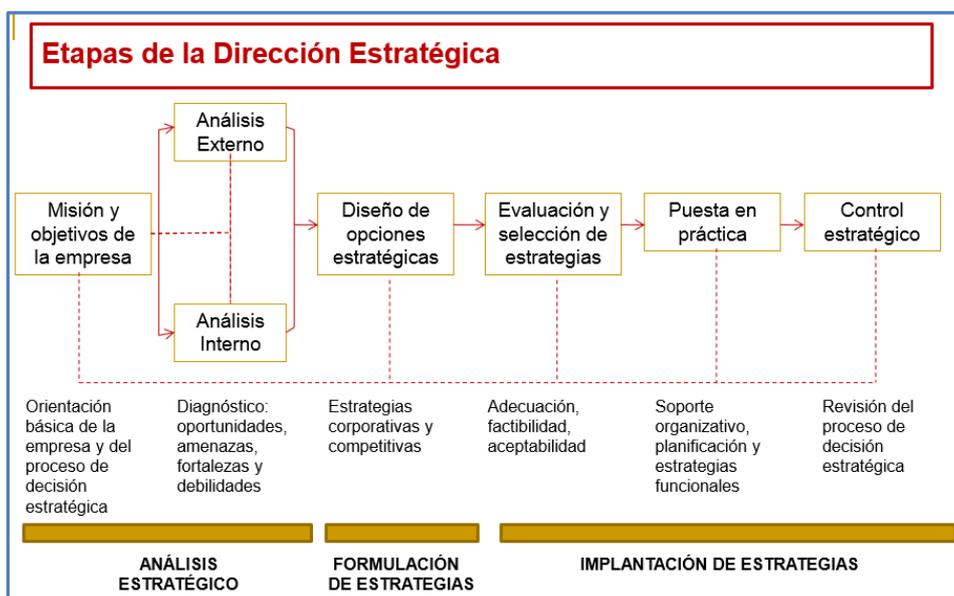
La elección de **Ámbito de Actividad**, el desarrollo de **Capacidades Distintivas** y el desarrollo de la **Ventaja Competitiva** debe realizarse buscando el efecto sinérgico.

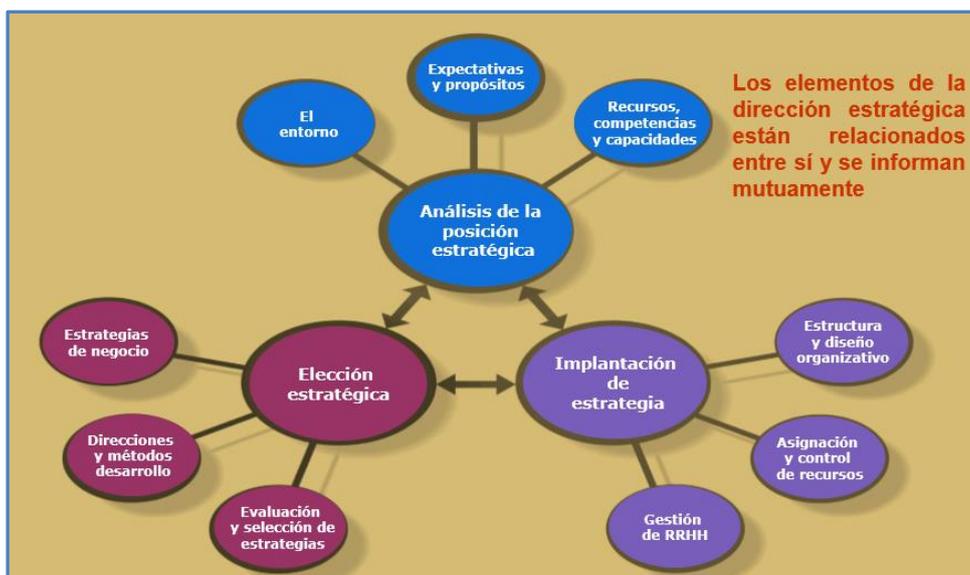
Tipos de sinergias: financieras, productivas, comerciales y de dirección. La sinergia se consigue buscando la coherencia con el ámbito de actividad, la capacidad distintiva y la ventaja competitiva.

### El proceso de Dirección Estratégica

La misión es el objetivo supremo de la empresa. Así pues, posteriormente se hace un análisis del entorno externo (PESTEL) e interno. Más adelante, se realiza un diagnóstico DAFO. Con todo ello se diseñan estrategias y posteriormente hay que evaluar y elegir la mejor para ponerla en práctica. Finalmente, se lleva a cabo un control para la revisión de los resultados obtenidos.

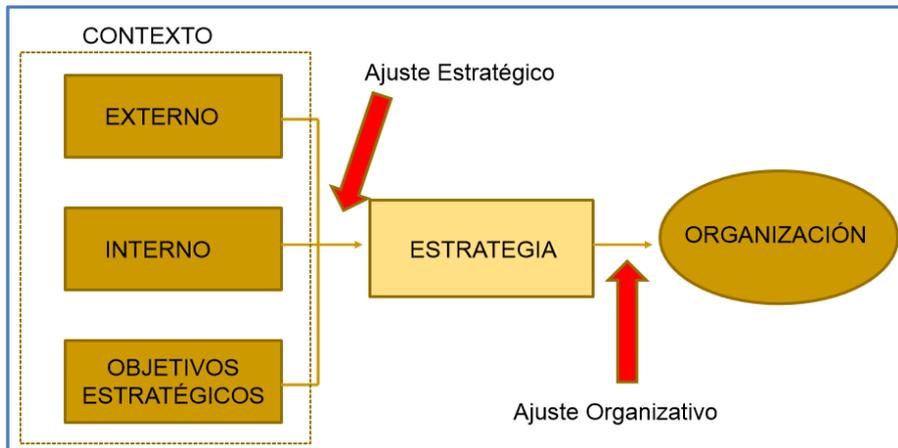
Este es un proceso secuencial y temporal, además de lógico. No obstante, actualmente los entornos turbulentos han hecho que haya un proceso de retroalimentación o feedback porque pueden cambiar los factores o las características de la organización en cualquier momento.





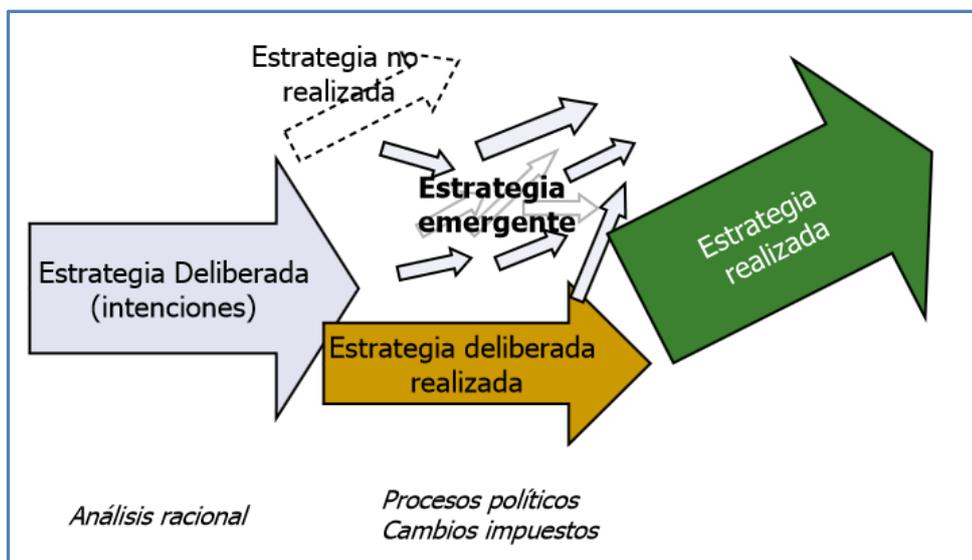
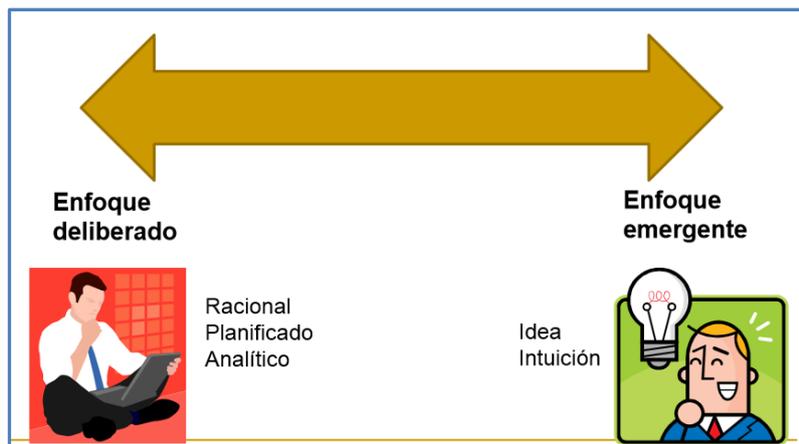
Por otra parte, hay dos ideas esenciales en la dirección estratégica:

- Necesidad de coherencia en todo el proceso: el ajuste estratégico y organizativo. La coherencia a nivel estratégico influye en los objetivos, las oportunidades y amenazas y el contexto, mientras que la coherencia organizativa se refiere a la estrategia que hace que se adopten las características de la organización.
  - La coherencia estratégica: cambia la estrategia porque se produce un cambio en el contexto.
  - La coherencia organizativa: cambia la estrategia porque se produce un cambio en el interior de la organización.
- El contexto es cambiante. Por tanto, el proceso es dinámico y continuo. Por lo tanto, el contexto cambiante implica cambios en la dotación de recursos y todos estos cambios implican cambio en las estrategias.



El proceso de dirección estratégica es un proceso deliberado, pero no siempre es posible que sea deliberado. Así pues, también hay un enfoque emergente por intuición o por experiencias anteriores.

Procesos deliberado y emergente de formación de la estrategia:



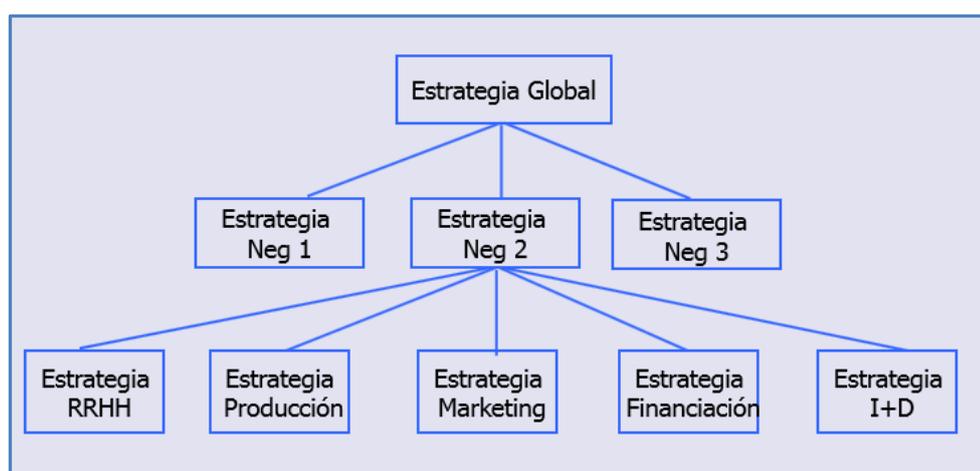
La estrategia realizada es la combinación de estrategias deliberadas y estrategias emergentes.

### **Conclusión:**

- La realidad se entiende mejor como combinación de ambas perspectivas.
- Los procesos de decisiones estratégicas combinan aspectos racionales con otros menos racionales.
- Las características específicas del enfoque a adoptar dependerá de:
  - o Las características de las personas de la alta dirección.
  - o La naturaleza de la propia decisión estratégica.
  - o Contexto de la organización: entorno y la propia empresa. (En los contextos hostiles se siguen estrategias deliberadas).

### **Niveles de estrategia y unidades estratégicas de negocio.**

La estrategia empresarial se define en distintos niveles. En una empresa diversificada existen tres niveles, pero en una empresa monoactividad (que solo tiene un negocio) sólo tiene dos niveles: estrategia global y estrategia funcional.



### ***Niveles de la estrategia:***

La necesidad de distintos niveles: entornos turbulentos y empresas multiactividad. Los niveles de la Estrategia son los siguientes:

- **Estrategia corporativa o global:** Trata de definir la relación de la empresa con su entorno a partir de la especificación del Ámbito de Actividad y de las Capacidades Distintivas requeridas para el mismo. Búsqueda de sinergias.

Es el plan que diseña la empresa para todo su ámbito de actividad en base a las capacidades distintivas, en busca de sinergias.

Ejemplo: Corte Inglés: estrategia de internacionalización.

- **Estrategia de negocio:** Trata de definir cómo competir y las capacidades distintivas necesarias para fundamentar una posición de ventaja en cada uno de los negocios. Búsqueda de sinergias.

Planes que se diseñan para cada uno de los negocios de la empresa (uno por negocio).

Ejemplo: Corte Inglés: estrategia de diferenciación.

- **Estrategia funcional:** Trata de definir cómo utilizar mejor los recursos y competencias dentro de cada área funcional. Búsqueda de sinergias.

Planes que se diseñan en cada uno de los departamentos de la organización.

Ejemplo: Corte Inglés: Departamento RRHH: formación y beneficios sociales para motivar a los trabajadores.

### ***Unidad Estratégica de Negocio***

Definición: Conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, para el que es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia formulada para otras unidades estratégicas. Esto se hace con el objetivo de simplificar la estructura organizativa de los negocios.

Por tanto, las unidades estratégicas de negocios son departamentos que aglutinan negocios que tienen claves estratégicas similares. Es decir, determinadas actividades que comparten factores de éxito, y por tanto ventajas competitivas necesarias, conviene agruparlas para obtener sinergias entre ellas.

Las razones de su creación en una empresa con múltiples negocios (empresas diversificadas) son:

- Posición competitiva en cada negocio o actividad.
- Cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo específico.
- Complejidad y pérdida de posibles sinergias.

Ejemplo: Grupo Eulen: crea unidades organizativas que agrupan negocios distintos que guardan ciertas similitudes estratégicas, porque tenía 58 negocios.