



COLECCIÓN APUNTES UNIVERSITARIOS

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

GRADO RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

6 Créditos

---

*Pillatoner*  
Tot en cartutxos de tinta i toners per a impresora

*Pillaapuntes*  
Venda d'apunts universitaris i consumibles informàtics

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: Azahar Úbeda Gallardo

C/ Ramón Llull, 45 bajo – 46021 – Valencia

Teléfono: 96 304 57 13

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

Fecha edición: Abril 2014

## **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**

- Estrategia: definición y componentes
- Niveles de la estrategia
- El proceso de la dirección estratégica
- Unidades estratégicas de negocio

### **Tema 2. Propósito estratégico**

- Misión, valores y objetivos
- Gobierno corporativo
- Stakeholders y mapa de poder

### **Tema 3. Análisis externo**

- Factores del análisis general: análisis PESTEL
- Análisis del sector y factores del entorno competitivo
- Análisis intrasectorial: grupos estratégicos
- Técnicas de análisis del entorno: perspectiva y Método de los Escenarios

### **Tema 4. Análisis interno**

- Recursos, capacidades y ventajas competitivas
- Métodos de análisis
- Integración del análisis interno y externo: Análisis DAFO

### **Tema 5. Opciones estratégicas (I): Estrategias corporativas**

- Marco para el diseño de la estrategia
- Decisiones respecto al ámbito de la actividad
- Matrices de negocios: BCG y Tutela
- Decisiones respecto a las modalidades de desarrollo

### **Tema 6. Opciones estratégicas (II): Estrategias competitivas**

- Estrategias genéricas: liderazgo en costes y diferenciación

- Estrategia de enfoque
- El modelo del reloj estratégico: aportaciones y limitaciones

### **Tema 7. Evaluación y selección de estrategias**

- Criterios de evaluación de las alternativas estratégicas
- Análisis de la conveniencia y cribado de opciones
- Análisis de la aceptabilidad y de la factibilidad

### **Tema 8. Sistemas de implantación: planificación y sistemas de información**

- Objetivos, estrategia y planificación
- El proceso de control
- Sistemas de planificación y control
- Sistemas de información y comunicación

### **Tema 9. Diseño de la organización**

- El diseño de la organización y su relación con la estrategia
- Factores de contingencia
- Variables de diseño: diseños de lugares de trabajo
- Tipos de estructuras organizativas

### **Tema 10. Estrategia. Recursos humanos y aprendizaje**

- El factor humano como recurso estratégico de la empresa
- Las personas y el comportamiento organizativo
- Organización de las personas
- El conocimiento en la empresa

## **TEMA 1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

### **1. ESTRATEGIA: DEFINICIÓN Y COMPONENTES**

#### **El concepto de estrategia.**

La dirección actual de la empresa se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil. La solución a esta necesidad es la estrategia empresarial que surge de un conjunto de actividades que denominamos el proceso de dirección estratégica. Todas las decisiones estratégicas tratan de hacer que la empresa sea más competitiva (mejorando la calidad de los productos, siendo muy eficiente con la utilización de sus activos o tratando de innovar gracias a la inversión en investigación).

El contenido de las decisiones estratégicas se refiere a las siguientes cuestiones:

- La estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo.
- La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste mutuo entre la empresa y el entorno.
- La estrategia también se orienta hacia la creación de oportunidades mediante la generación, mejora y explotación de los recursos y capacidades organizativas que la empresa posee.
- Incluye como aspecto fundamental la definición del campo de actividad.
- Las decisiones estratégicas tratan de que la empresa sea más competitiva.
- Los beneficiarios del éxito de una empresa son en primer lugar sus propietarios, pero también tiene un efecto positivo en personas que se relacionan con la empresa, los llamados grupos de interés (directivos, trabajadores o la sociedad en general).

Características de las decisiones estratégicas:

- Su naturaleza es compleja
- Son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre dado el carácter cada vez más dinámico y complejo del entorno.
- Afectan al conjunto de decisiones de la empresa a todos los niveles.
- Requieren de un planteamiento integrado de la organización.
- La red de relaciones exteriores que la empresa crea es un elemento básico para el éxito de la estrategia.

- Suelen requerir cambios en las organizaciones que no siempre son fáciles de gestionar dado que los cambios pueden tener diferentes consecuencias en los intereses de los distintos grupos que se relacionan con la empresa

## **2. NIVELES DE LA ESTRATEGIA**

### **Niveles de estrategia.**

Se suelen considerar tres niveles de definición de estrategias:

- **Estrategias corporativas o de empresa:** Fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto (la definición de la misión y objetivos, el ajuste entre la empresa y su entorno, la relación básica con los agentes externos, la búsqueda de oportunidades para la creación de valor, la definición de los negocios en los que se quiere participar, decisiones tales como entrar en nuevos negocios, comprar una empresa, apostar por la internacionalización, búsqueda de sinergias).
- **Estrategias competitivas o de negocio:** Determinar cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio. La cuestión principal es cómo construir una posición competitiva mejor (mejorar la calidad del producto, establecer un plan de reducción de costes o invertir en tecnología para conseguir lanzar al mercado productos más innovadores que los de la competencia). En una empresa diversificada es necesario definir unidades estratégicas de negocio.
- **Estrategias funcionales:** 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 políticas comerciales, de producción o de recursos humanos constituyen decisiones en el nivel funcional). Las áreas funcionales para las que se suele definir una estrategia específica son producción, comercialización, financiación, RRHH y tecnología.

Los tres niveles aparecen claramente diferenciados en empresas diversificadas (que actúan con distintos productos o mercados); pero en aquellas empresas que desarrollan una única actividad, los dos primeros niveles se solapan.

Además las decisiones que se adoptan en un nivel superior condicionan las decisiones que se pueden adoptar en los niveles estratégicos inferiores; y las estrategias funcionales sirven de soporte para las del nivel competitivo que, a su vez, apoyan el éxito de la estrategia corporativa. Por ello se hace necesario el intercambio de información y la comunicación entre los responsables de los distintos niveles.

### 3. EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

#### Las fases del proceso de dirección estratégica.

El proceso global de la dirección estratégica de la empresa está integrado por:

- **Análisis estratégico:** Proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización que permite a la dirección tomar un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. Con esta finalidad el análisis estratégico se constituye mediante la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el interno.

- **Formulación de estrategias:** Diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

Se elegirán las estrategias competitivas (liderazgo en costes, diferenciación) y se analizará su adaptación a diferentes contextos competitivos. Las estrategias corporativas se ocupan de definir las direcciones del desarrollo futuro de la empresa, las formas o métodos de crecimiento o el grado y las vías de internacionalización más adecuadas.



Todo ello se concreta en estrategias funcionales para su implantación inmediata en las distintas actividades de la empresa.

Una vez han sido diseñadas diversas alternativas, los criterios que se utilicen para la evaluación de estrategias deben ser capaces de identificar la que parece la mejor alternativa.

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de implantación estratégica, elaborar un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores.

La implantación se completa con la etapa de planificación y control estratégico, que se ocupa primero de la formalización y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como de la adecuación de la misma conforme van cambiando las condiciones internas y externas previamente definidas.

### **La responsabilidad de las decisiones estratégicas.**

La responsabilidad del proceso corresponde a la más alta dirección de la empresa. La función principal de la alta dirección se identificaría con la adopción de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia para el logro de los objetivos globales, los cual incluye las siguientes funciones:

- Definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Dirigir el proceso de dirección estratégica.
- Desarrollar, obtener y movilizar los recursos y capacidades de la empresa.
- Buscar rentas empresariales (crear valor para los capitales invertidos en la empresa)
- Gestionar los conflictos de intereses entre los distintos grupos de personas que participan directa o indirectamente en la empresa.
- Relacionar a la empresa con los principales agentes del entorno para poder aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

La alta dirección abarca desde el máximo ejecutivo de la empresa hasta los directivos funcionales. Los primeros tienen bajo su responsabilidad la

estrategia corporativa y los segundos son los encargados de definir y orientar las estrategias funcionales.

El segundo órgano importante es el Consejo de Administración, cuya labora es orientar el proceso y evaluar y controlar las tareas estratégicas de la alta dirección, con el objetivo de mejorar la calidad del proceso y defender los intereses de los accionistas.

El tercer grupo de personas implicadas en el proceso de dirección estratégica es el relacionado con el staff de estrategia o desarrollo corporativo, que tienen funciones de asesoramiento. Es un grupo de especialistas que obtienen información sobre las decisiones estratégicas importantes.

### **El ajuste y el cambio en el proceso de dirección estratégica.**

El ajuste debe ser de dos tipos: ajuste estratégico – coherencia entre el contexto en el que la estrategia se va a desarrollar y la propia estrategia elegida – y ajuste organizativo – coherencia entre la estrategia que sea elegida y las características organizativas de la empresa en la que dicha estrategia tenga que ser implantada.

Pero el contexto es algo cambiante, y una situación de desajuste obliga a modificar la estrategia, lo que se denomina cambio estratégico. Normalmente este cambio obliga a introducir cambios en las características de la organización para hacerla compatible con la nueva estrategia, lo que se denomina cambio organizativo.

### **Evolución de la dirección estratégica.**

- Dirección por control: sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia.
- Dirección por extrapolación: el entorno es estable por lo que es posible predecir el futuro a partir de la extrapolación de las situaciones pasadas. De este modo se podrían fijar objetivos a largo plazo así como definir mediante la planificación el camino a recorrer.
- Dirección por anticipación: esta etapa surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable – finales de los años 60 y principio de los 70

- por lo que la dirección empresarial trata de anticiparse a la evolución del entorno.
- Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas: la presencia de entornos cada vez más turbulentos no permite a la dirección empresarial una actitud de anticipación. Por ello, se hace necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.

### **Enfoques sobre la dirección estratégica**

- El enfoque racional: basado en la lógica económica, de carácter prescriptivo. Se trata de instruir a los directivos en una correcta formulación de la estrategia que proporcione la mayor rentabilidad a las empresas, a partir del estudio de las posibilidades del medio y capacidades de la empresa.
- El enfoque organizativo: analiza cómo se toman las decisiones no estructuradas, no programadas, estratégicas en suma, dentro de las organizaciones. Se ocupa de mostrar cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa.
- La aproximación integradora: pretende combinar los aspectos económicos con los organizativos, recogiendo los aspectos más aprovechables de los dos enfoques anteriores.

## **4. UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO**

### **Estrategias deliberadas y emergentes.**

- Estrategias deliberadas: proceso racional y estructurado, controlado por la alta dirección para elaborar una estrategia que será puesta en marcha a través de un plan relativamente predeterminado.
- Estrategias emergentes: nacen en el seno de una empresa sin un plan deliberado y como consecuencia de la experiencia.

Ambos tipos de estrategias están presentes en la empresa.

## **La racionalidad en el proceso de decisión estratégica.**

El modelo de proceso racional de dirección estratégica tiende a ser criticado por:

- La racionalidad limitada del escritor: el proceso de decisión estratégica no es lineal sino que se producen ciclos de realimentación por los que los objetivos son reajustados conforme el proceso avanza.
- El aprendizaje en el proceso de decisión estratégica: el incrementalismo lógico plantea que la decisión estratégica se concibe como un proceso fragmentado que se da dentro de las distintas unidades organizativas a medida que se adaptan de forma reactiva a un entorno cambiante.
- Los aspectos políticos del proceso: El proceso de decisión estratégica no es algo objetivo, sino que tiene un carácter político en el que cada grupo trata de conseguir sus objetivos. En general, el resultado del proceso de decisión responderá a los objetivos y deseos de los grupos con mayor poder dentro de la organización.
- El azar: Existe un margen para lo no previsto por lo que es importante tener en cuenta el papel que la suerte o la intuición de una idea brillante juegan en la elección de las opciones estratégicas y en su éxito.

Además hay que tener en cuenta que los procesos de decisión estratégica no se producen de manera uniforme en cada situación dentro de la organización ni entre organizaciones diferentes. Así, las características específicas que adopte finalmente el modelo dependerán de los siguientes factores:

- La alta dirección: las características de las personas que deben adoptar las decisiones en cuanto a su tipo y su grado de formación, propensión o agresión al riesgo o agresividad.
- La naturaleza de la propia decisión estratégica.
- El contexto de la organización: características del entorno y de la propia empresa.

En general, podemos afirmar que los procesos de decisión estratégica nunca son totalmente racionales ni totalmente políticos, siendo una cuestión de grado el que se sitúen más o menos cerca de cada uno de los extremos:

- Cuando la competencia es más intensa y el entorno más hostil, el nivel de racionalidad del proceso tiende a aumentar.
- Cuando la decisión estratégica compromete en gran medida el futuro de la empresa, la dirección tenderá a analizar con mayor profundidad las decisiones.
- Si existen mecanismos de control externo de las decisiones adoptadas, los directivos harán un mayor esfuerzo por mejorar la calidad de la decisión, por lo que utilizarán más información y técnicas de análisis.
- La existencia de conflicto de objetivos hará que el proceso sea menos racional y pueda darse mayor contexto político.
- Cuanto mayor sea la incertidumbre menor será el grado de racionalidad.
- El mayor tamaño de una empresa hace que las decisiones estratégicas sean más complejas, por lo que aumenta la dificultad para aplicar métodos racionales de decisión.