

Fundamentos de Estrategia Empresarial

Tema 1. Introducción



María Obeso Becerra
José María Díaz Rubin
M^a Concepción López Fernández

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Índice

- 1.1. El concepto de estrategia
- 1.2. La dirección estratégica
- 1.3. Niveles de la estrategia
- 1.4. Fases del proceso de dirección estratégica

El concepto de estrategia

El concepto de Estrategia

Andrews
(1977)

Estrategia es el **patrón** de los principales **objetivos**, propósitos o metas y las **políticas y planes** esenciales para lograrlos, establecidos **para definir en qué clase de negocio se encuentra** la empresa o en cuál quiere estar y **qué empresa es** o cuál quiere ser

La esencia de una formulación de una estratégica competitiva **relaciona una empresa con su ambiente** y emprende **acciones ofensivas o defensivas** para crear una posición defendible (frente a las 5 fuerzas competitivas)

Porter
(1982)

El concepto de Estrategia

Hax y
Majluf
(1996)

La estrategia es **multidimensional** y abarca todas las **actividades críticas** de la empresa

Define la **continuidad** de la empresa: Proporciona **unidad, dirección y propósito**

Facilita introducir los **cambios del entorno**: se adapta a un entorno cambiante y establece un marco para llevar a cabo **transacciones entorno-empresa**

ESTRUCTURA FUNDAMENTAL

El concepto de Estrategia

Hax y
Majluf
(1996)

DIMENSIONES

1. Medio para establecer **objetivos a largo plazo, programas de acción** y asignaciones de recursos
2. Aporta **ventajas competitivas sostenibles (VCS)** dando una respuesta al análisis DAFO
3. Define tareas directivas. **Integra 3 perspectivas:** corporativa, de negocio y funcional
4. Se enmarca dentro del **ámbito competitivo**
5. **Patrón de decisiones** coherente, unificador e integrador

El concepto de Estrategia

Hax y
Majluf
(1996)

DIMENSIONES

6. Recoge **cuestiones económicas y no económicas**

7. **Dirige a la organización** hacia el logro de sus objetivos

8. Medio para desarrollar **competencias esenciales**

9. Forma de adquirir recursos tangibles e intangibles, lo que **desarrolla capacidades que aseguran VCS**

La Dirección Estratégica

La Dirección Estratégica

Características:

- Entorno (incierto), competidores (comportamiento), clientes (preferencias)
- Cómo se percibe el entorno y cuál es la relación empresa-entorno
- Conflictos derivados de la toma de decisiones

Funciones básicas

- Desarrollo y movilización de recursos y capacidades
- Coordinación de los recursos (materiales, inmateriales, financieros y humanos)
- Búsqueda de rentas empresariales

La Dirección Estratégica

Los 4 **elementos fundamentales** de la estrategia

(Ansoff, 1976; Menguzzato y Renau, 1991)

- 1. Campo de actividad:** definición de los negocios y del entorno donde se desenvuelve.
- 2. Capacidades distintivas:** recursos (físicos, técnicos, humanos, etc.) y habilidades (tecnológica, organizativas, directivas, etc.). Actuales y potenciales.
- 3. Ventajas competitivas:** posicionan la empresa frente a la competencia.
- 4. Efecto sinérgico:** búsqueda y explotación de interrelaciones entre actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc.

Niveles de la estrategia

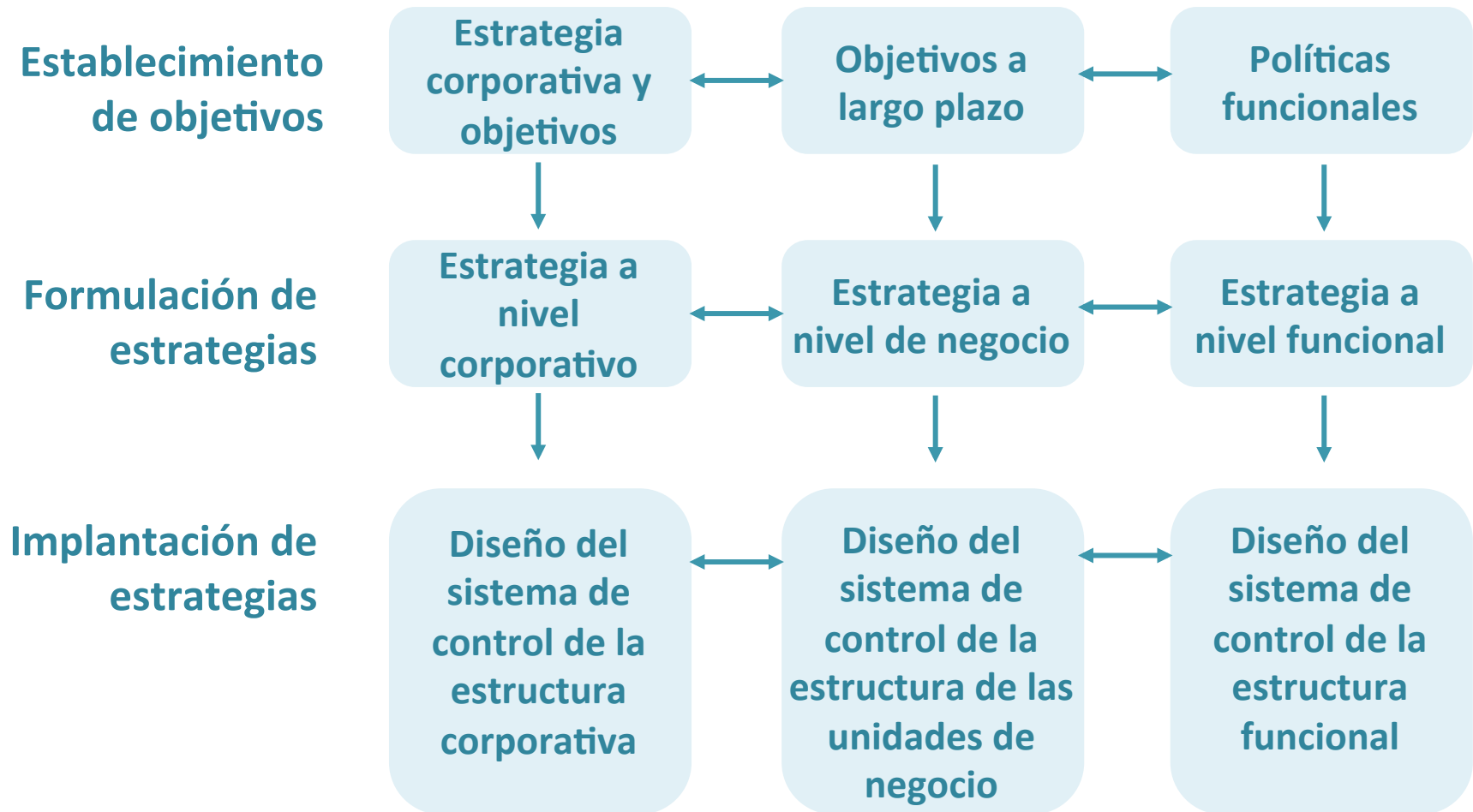
Niveles de la estrategia



Niveles de la estrategia

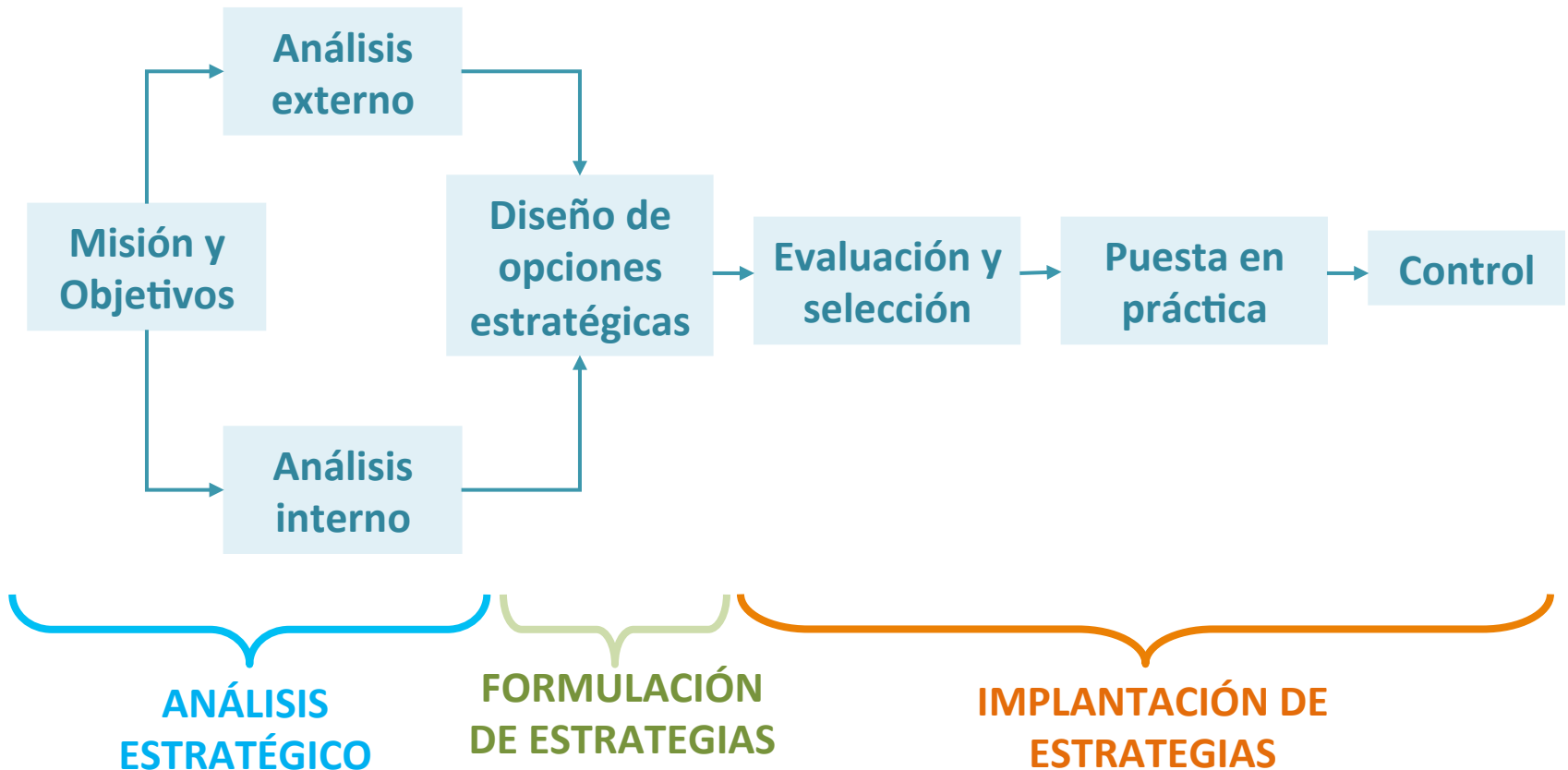
1. **ESTRATEGIA CORPORATIVA O DE EMPRESA:** relación empresa-entorno. Constituye el plan general de actuación directiva de la **empresa DIVERSIFICADA**. Toma de decisiones para posicionarse en industrias diferentes y acciones para dirigir negocios diversificados.
2. **ESTRATEGIA DE NEGOCIO:** desarrolla las potencialidades internas para construir la mejor posición competitiva. Constituye el plan directivo para las unidades de negocio (uno solo o varios-diversificación).
3. **ESTRATEGIA FUNCIONAL:** maximiza la productividad de los recursos y habilidades disponibles dentro de cada área funcional.

Niveles de la estrategia



Fases del proceso de Dirección Estratégica

Fases del proceso de Dirección Estratégica



Fases del proceso de Dirección Estratégica

1. Establecimiento de los **fines y misiones** generales de la empresa
2. Análisis y pronóstico del entorno (**análisis externo**)
3. **Análisis interno** y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa
4. **Formulación y diseño de estrategias**: a nivel corporativo, negocio y funcional
5. **Evaluación y selección** de estrategias
6. **Puesta en práctica** de la estrategia elegida
7. Elaboración del **plan estratégico y control estratégico**

Fases del proceso de Dirección Estratégica

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: determinación de las amenazas y oportunidades del entorno, y de las fortalezas y debilidades de la empresa: DAFO

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: alternativas para conseguir la misión y los objetivos corporativos

Estrategias competitivas definirán:

- direcciones de desarrollo futuro: especialización, diversificación
- formas de crecimiento: interno, externo, cooperación.
- grado y vías de internacionalización.

IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA: el éxito organizativo viene dado por la estrategia seleccionada, equipo directivo, estructura organizativa y la cultura empresarial