

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Grado en Ingeniería Civil



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Profesora: Marta Riquelme Medina
(martariquelme@ugr.es)

TEMA:

LA DIRECCIÓN GENERAL

Bibliografía básica:

Barrales-Molina, V., y Martínez-López, F. J. (2015). La dirección estratégica. En Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas (3.ª ed.). Ed. Pirámide.

Profesora: Marta Riquelme Medina
(martariquelme@ugr.es)

OBJETIVOS

3

- Comprender qué es la dirección estratégica y por qué surge.
- Conocer el concepto de estrategia, sus componentes y los distintos niveles.
- Entender el concepto de unidad estratégica de negocio.
- Conocer las distintas fases del proceso de dirección estratégica.
- Saber realizar un análisis interno de la organización.
- Estudiar las distintas opciones estratégicas básicas.

ÍNDICE

4

4.1 OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL

4.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

4.3 EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

4.4 OPCIONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS

Bibliografía básica: Barrales-Molina, V., y Martínez-López, F. J. (2015). La dirección estratégica. En Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas (3.ª ed.).

Ed. Pirámide.

4.1 Objetivos de la Dirección General

5

¿Por qué surge la
dirección
estratégica?

Los entornos son
TURBULENTOS: cambios
rápidos, complejos,
impredecibles.

La empresa debe responder al entorno,
e incluso anticiparse a los cambios.
Su respuesta es la **ESTRATEGIA**

La **ESTRATEGIA** se debe derivar de: **OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS y DEBILIDADES**. Una estrategia adecuada asegurará una buena **POSICIÓN COMPETITIVA** en el sector.

**DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**



Gestionar procesos básicos y
rutinarios para lograr
EFICACIA y EFICIENCIA

**DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE LA
EMPRESA**



Diseñar e implantar una
ESTRATEGIA con la que
responder al **ENTORNO**
(comprometer y asignar recursos)

4.2 Concepto de Estrategia

6

¿Qué es una ESTRATEGIA?

Autor	Definición de estrategia
Johnson, Scholes y Whittington (2006)	“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias , con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas ”.
Porter (1982)	“La estrategia es una acción ofensiva o defensiva para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa”.
Grant (2006)	“La estrategia se encarga de definir cómo desplegará la empresa sus recursos en el entorno para satisfacer los objetivos a largo plazo . La estrategia asegura coherencia y cohesión , dando sentido a todos los elementos que forman la empresa”.

Tabla 4.1: Definiciones de Estrategia. [Fuente: Barrales-Molina, V., y Martínez-López, F. J. (2015). La dirección estratégica. En Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas (3.ª ed.). Ed. Pirámide.]

4.2 Concepto de Estrategia

7

El concepto de estrategia

1. La estrategia es la **respuesta** de la empresa a su entorno competitivo.
2. La estrategia pretende conseguir los **objetivos a largo plazo** del empresario y de los principales stakeholders.
3. La estrategia es el **resultado** de un proceso de toma de decisiones, donde se han considerado y evaluado diferentes opciones estratégicas.
4. La estrategia **definirá** los cursos de acción y las decisiones a tomar en **TODA** la organización.

4.2 Concepto de Estrategia

8

Los componentes de la estrategia

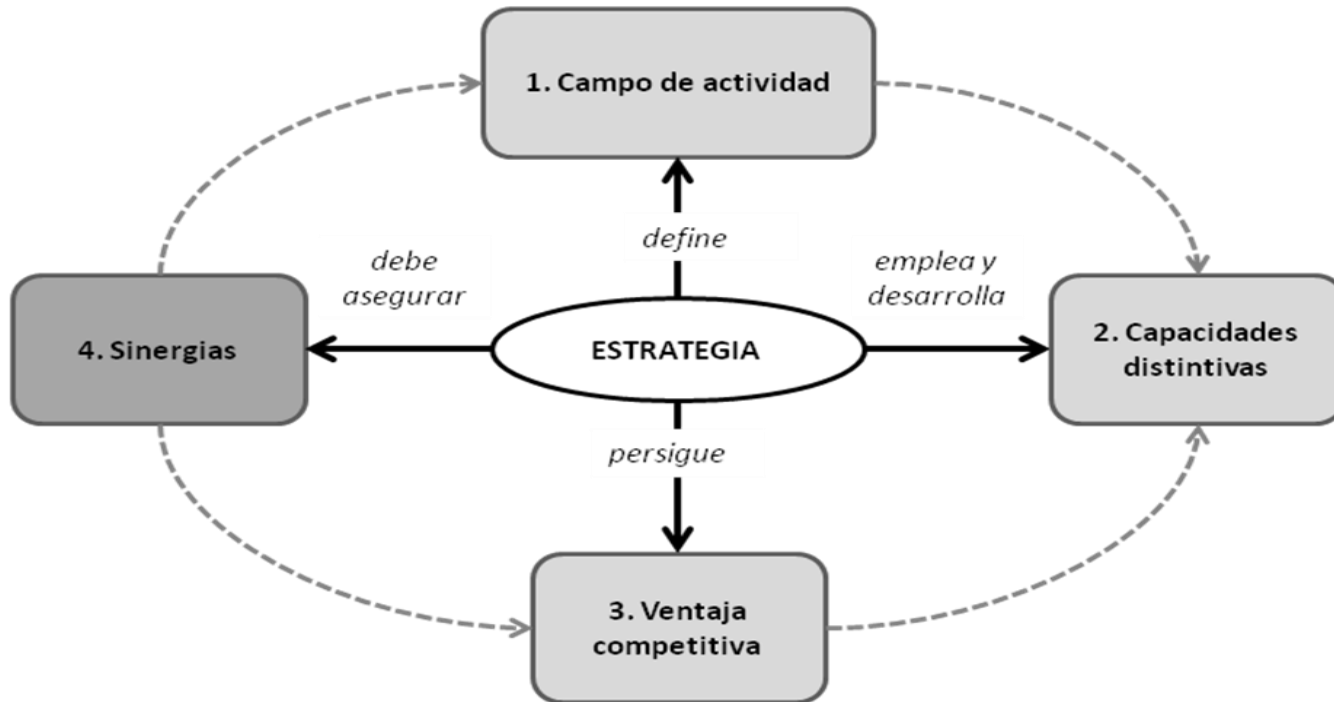


Figura 4.1: Componentes de la estrategia. [Fuente: Elaborado a partir de Menguzzato y Renau (1991)]. (Pág 118)

4.2 Concepto de Estrategia

9

□ Componentes de la estrategia

1. CAMPO DE ACTIVIDAD

Comprende el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa.

Al formular la estrategia, la empresa **define** su campo de actividad.

Suele estar formado por varias **Unidades Estratégicas de negocio (UEN)**.

Una **UEN** es un conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde un punto de vista estratégico 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.

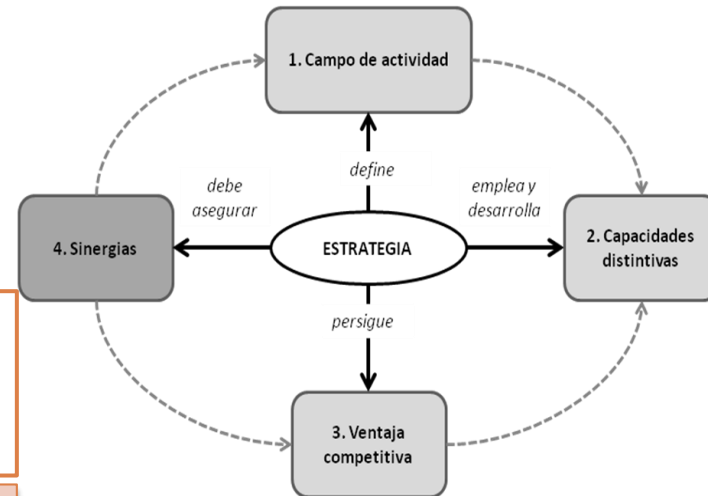


Figura 4.1: Componentes de la estrategia.
[Fuente: Elaborado a partir de Menguzzato y Renau (1991)]. (Pág 118)

4.2 Concepto de Estrategia

Componentes de la estrategia

2. CAPACIDADES DISTINTIVAS

Conjunto de recursos y capacidades que permiten a la empresa realizar determinados procesos o tareas mejor que sus competidores.

Una buena estrategia debe **explotar** las capacidades distintivas.

La empresa debe desarrollar productos y servicios que la diferencien de sus competidores.

Ejemplos:

- **Capacidad de innovación:** empresas en el sector Smartphone.
- **Agilidad y flexibilidad:** AMAZON o ZARA (Inditex).

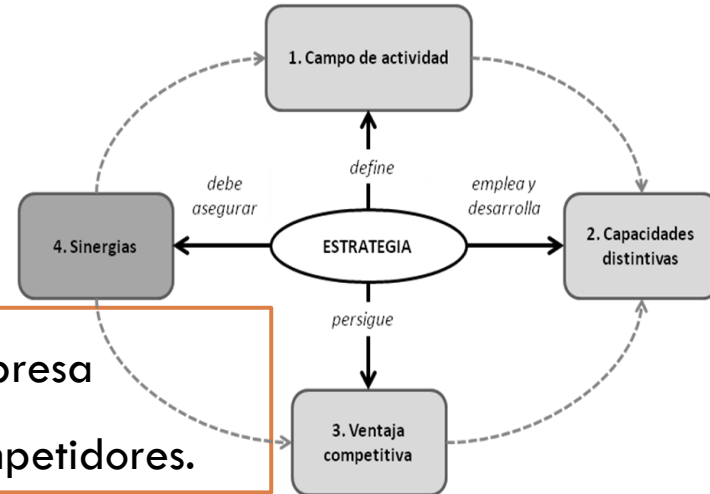


Figura 4.1: Componentes de la estrategia. [Fuente: Elaborado a partir de Menguzzato y Renau (1991)]. (Pág 118)

4.2 Concepto de Estrategia

11

Componentes de la estrategia

3. VENTAJA COMPETITIVA

Característica o conjunto de características de la empresa, que la sitúan en una mejor posición competitiva con respecto a sus competidores.

Ventaja competitiva en:

COSTES

Marcas chinas como:
Xiaomi, One Plus
(Shenzhen), Nubia,...

DIFERENCIACIÓN

iPhone

Debe ser el **resultado final** de la formulación e implantación de la estrategia.

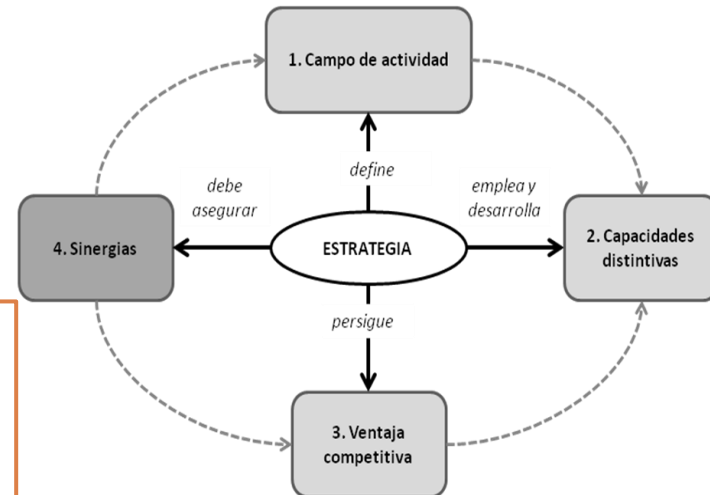


Figura 4.1: Componentes de la estrategia.
[Fuente: Elaborado a partir de Menguzzato y Renau (1991)]. (Pág 118)

4.2 Concepto de Estrategia

12

□ Componentes de la estrategia

4. SINERGIA

¿Qué es una SINERGIA?

Los distintos recursos y capacidades de la empresa deben integrarse para que el efecto de su funcionamiento sea **superior al que cada elemento obtendría de forma aislada.**

Conexión entre campo de actividad, capacidades distintivas y ventaja competitiva.

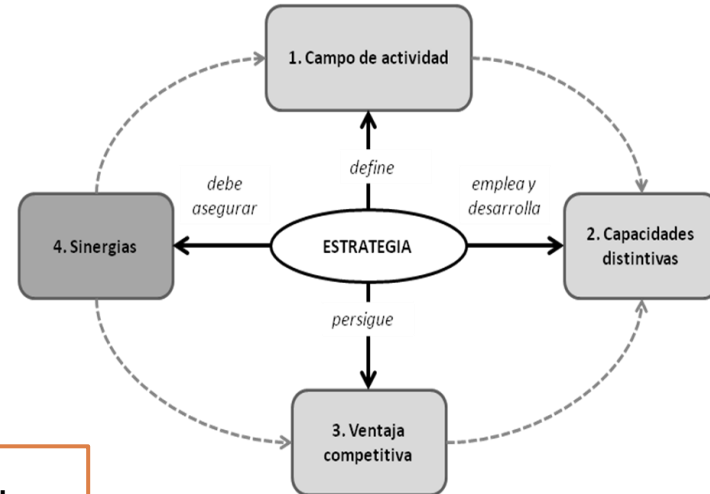
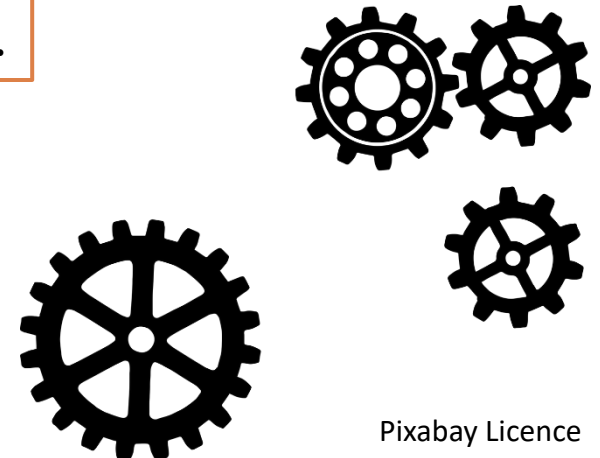


Figura 4.1: Componentes de la estrategia. [Fuente: Elaborado a partir de Menguzzato y Renau (1991)]. (Pág 118)



4.2 Concepto de Estrategia

13



Figura 4.2. Niveles de la estrategia [Fuente: Barrales-Molina, V., & Martínez-López, F. J. (2015). La dirección estratégica. En Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas (3.ª ed.). Ed. Pirámide.]

4.3 El proceso de Dirección Estratégica

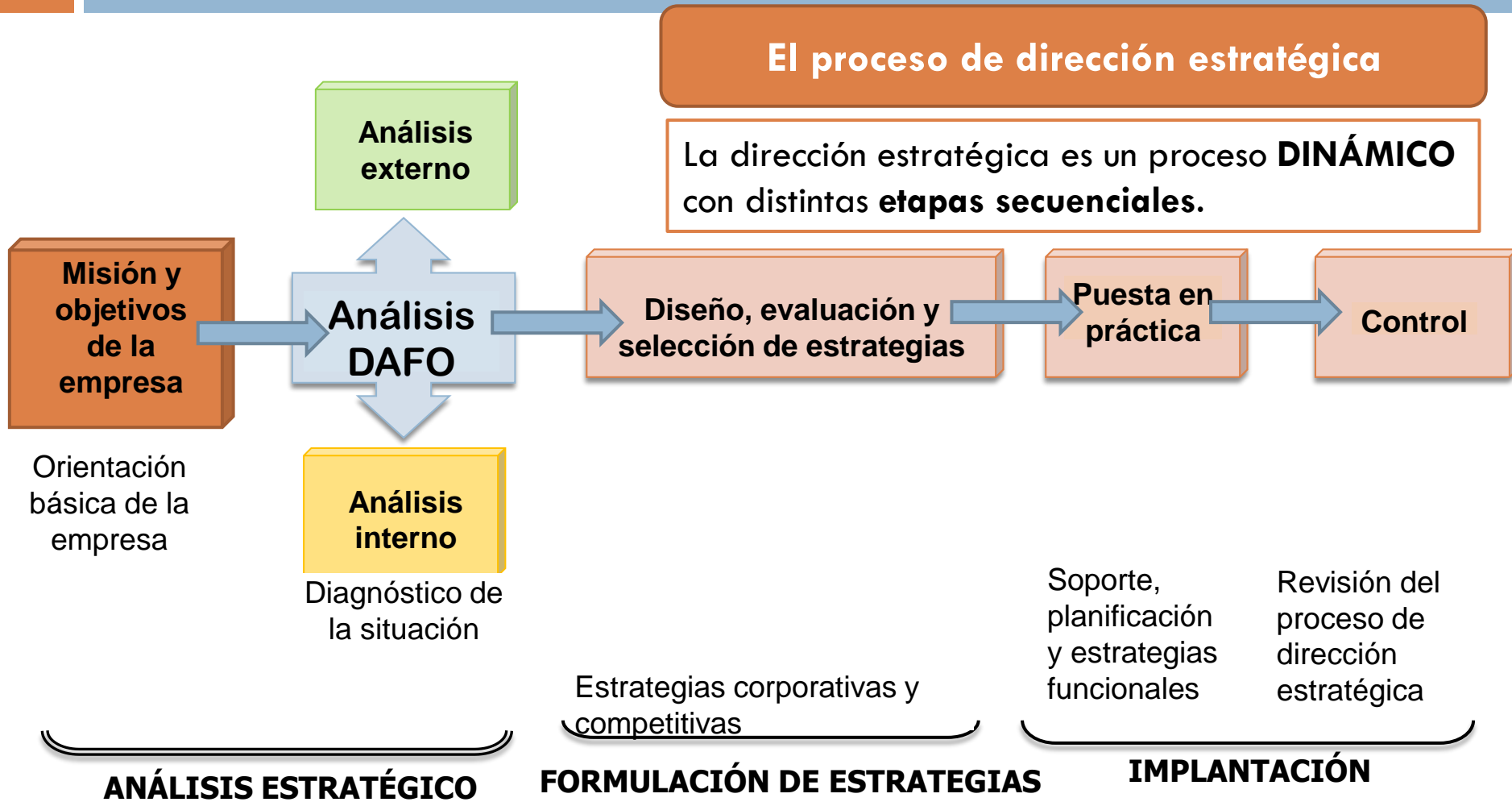


Figura 4.3. El proceso de dirección estratégica [Fuente: Barrales-Molina, V., & Martínez-López, F. J. (2015). La dirección estratégica. En Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas (3.ª ed.). Ed. Pirámide.]

4.4 Opciones estratégicas básicas

15

NIVEL DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

CRECIMIENTO VS. REESTRUCTURACIÓN

CRECIMIENTO

¿Hacia dónde crecer?

¿Cómo crecer?

PRODUCTOS

		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Crecimiento interno

Crecimiento externo

Crecimiento híbrido

Tabla 4.2: Direcciones de crecimiento [Fuente: Modelo de Ansoff (1976)]

4.4 Opciones estratégicas básicas

16

NIVEL DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

CRECIMIENTO VS. REESTRUCTURACIÓN

REESTRUCTURACIÓN

PC City

Supone emprender cambios en el CAMPO DE ACTIVIDAD, reduciendo la importancia de ciertos negocios, o abandonando la explotación de algunas UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO.

¿Por qué se aborda este tipo de estrategia?

4.4 Opciones estratégicas básicas

17

NIVEL DE ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIO

VENTAJA COMPETITIVA

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costes	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Industria	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
	Segmento	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	

Tabla 4.3: Estrategias competitivas genéricas [Fuente: adaptado de Porter (1982)]

4.4 Opciones estratégicas básicas

18

NIVEL DE ESTRATEGIA FUNCIONAL

Área funcional	Decisiones estratégicas
Departamento de producción	<ul style="list-style-type: none">- Grado de integración vertical- Nivel de capacidad productiva- Sistema de gestión de la producción- Localización de la producción
Departamento comercial	<ul style="list-style-type: none">- Definición del producto- Canales de distribución- Política de precios- Promoción y publicidad
Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">- Política de promoción interna- Sistemas de incentivos- Criterios de selección de personal- Política de remuneración
Departamento financiero	<ul style="list-style-type: none">- Política de dividendos- Criterios de selección de inversiones- Criterios de selección de fuentes de financiación- Criterios para la gestión del riesgo

Tabla 4.4: Nivel de estrategia funcional. [Fuente: Elaborado a partir de Navas y Guerras (2007)].

4.4 Opciones estratégicas básicas

19

RESUMEN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS

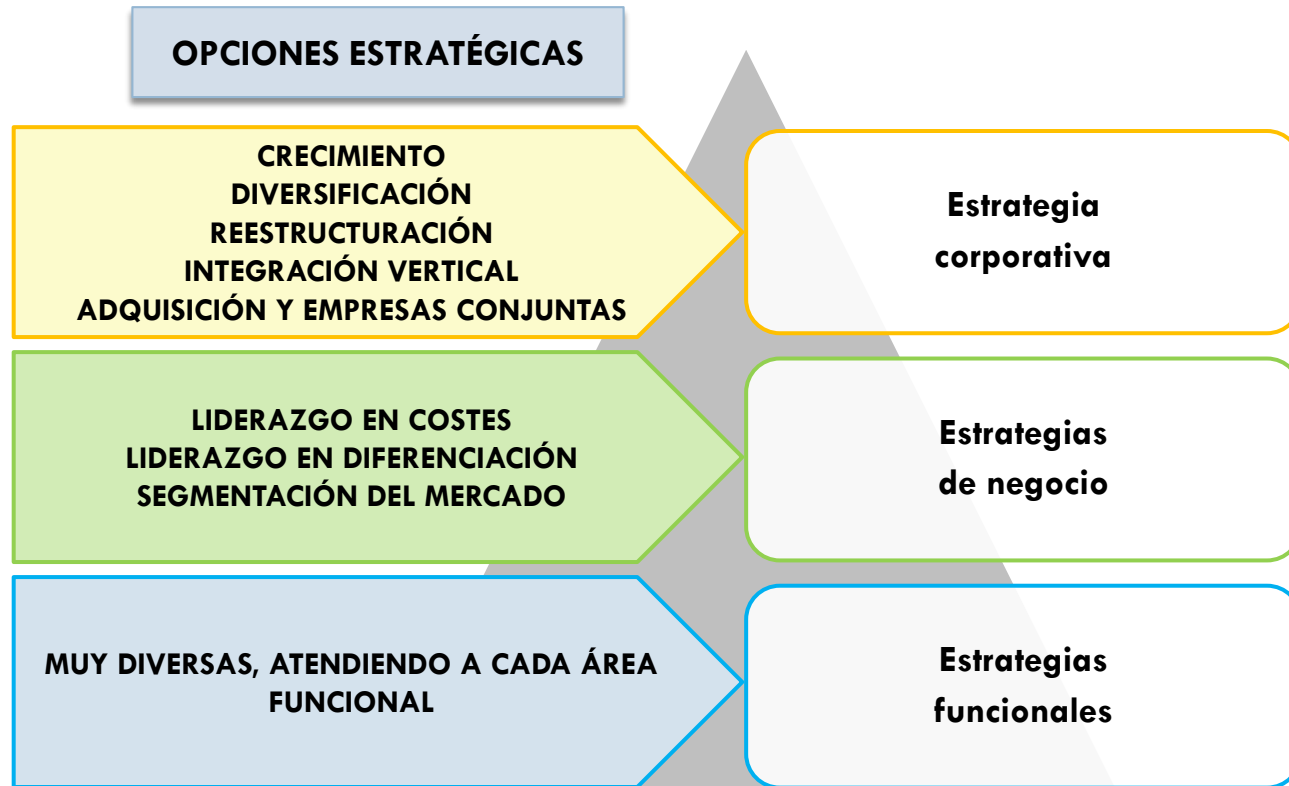


Figura 4.4. Opciones estratégicas básicas [Fuente: Barrales-Molina, V., & Martínez-López, F. J. (2015). La dirección estratégica. En Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas (3.ª ed.). Ed. Pirámide.]

Resumen

20

- La dirección estratégica como un sistema de dirección para diseñar e implantar una estrategia que responda a entornos turbulentos.
- Campo de actividad, capacidades distintivas, ventaja competitiva y sinergia son conceptos relacionados con estrategia.
- En cada nivel jerárquico se formula una estrategia distinta, que se deriva de la estrategia corporativa.
- Para cada nivel jerárquico se incluyen opciones estratégicas distintas.
- Existen diversas herramientas para realizar análisis interno de las capacidades y recursos distintivos de la empresa que permitan conseguir una ventaja competitiva.

Bibliografía

21

- Ansoff, H. I. (1976). La estrategia de la empresa Panplona: Universidad de Navarra.
- Barrales-Molina, V., y Martínez-López, F. J. (2015). La dirección estratégica. En Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas (3.ª ed.). Ed. Pirámide.
- Grant, R. (2006). Dirección estratégica, 5ª edición, Madrid: Prentice Hall.
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Madrid: Civitas.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice hall.
- Porter, M. (1982). Ventaja Competitiva, Mexico: CECSA.