

**materia**

**Estratexia Empresarial**

**unidade didáctica 1**

# **Introdución á estratexia**

**Guadalupe Vila Vázquez e Paula Vázquez Rodríguez**

Área de Organización de Empresas

Departamento de Organización de Empresas e Comercialización

Facultade de Ciencias Económicas e Empresarias



VICERREITORÍA DE ESTUDANTES,  
CULTURA E FORMACIÓN CONTINUA

**titulación**

Grao en Administración e Dirección de Empresas





unidade didáctica 1

## Introdución á estratexia

**Guadalupe Vila Vázquez e Paula Vázquez Rodríguez**

Área de Organización de Empresas

Departamento de Organización de Empresas e Comercialización

Facultade de Ciencias Económicas e Empresarias



© Universidade de Santiago de Compostela, 2013



Esta obra atópase baixo unha licenza Creative Commons BY-NC-SA 3.0.  
Calquera forma de reprodución, distribución, comunicación pública ou transformación desta obra non incluída na licenza Creative Commons BY-NC-SA 3.0 só pode ser realizada coa autorización expresa dos titulares, salvo excepción prevista pola lei. Pode acceder Vde. ao texto completo da licenza nesta ligazón:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.g>

**Deseño**  
**Unidixital**  
**Servizo de Edición Dixital**  
**da Universidade de Santiago de Compostela**

**Edita**  
**Vicerreitoría de Estudantes,**  
**Cultura e Formación Continua**  
**da Universidade de Santiago de Compostela**  
**Servizo de Publicacións**  
**da Universidade de Santiago de Compostela**

**Imprime**  
**Unidixital**  
**Dep. Legal: C 269-2013**  
**ISBN 978-84-9887-993-3**

**MATERIA: Estratexia Empresarial**

**TITULACIÓN: Grado en Administración e Dirección de Empresas**

PROGRAMA XERAL DO CURSO

Localización da presente unidade didáctica

**Unidade I. Introducción á estratexia**

Estratexia Empresarial: concepto, niveis e proceso

**Unidade II. O posicionamento estratéxico**

Análise da contorna xeral e sectorial

Capacidade estratéxica: recursos e capacidades

Misión, visión e obxectivos

Responsabilidade social empresarial

**Unidade III. Eleccións estratéxicas**

Estratexia e vantaxe competitiva

Estratexias de desenvolvemento

**Unidade IV. Implantación da estratexia**

Implantación e control estratéxico



## ÍNDICE

---

<b>Presentación</b> .....	7
<b>Os obxectivos</b> .....	7
<b>Os principios metodolóxicos</b> .....	8
<b>Os contidos básicos</b> .....	9
1. ¿Que é a estratexia? .....	9
1.1. Evolución da estratexia .....	9
1.2. O concepto de estratexia .....	11
2. ¿Cales son as características da decisións estratéxicas? .....	11
2.1. Características derivadas da propia definición .....	11
2.2. Outras características das decisións estratéxicas .....	12
3. ¿Cales son os niveis da estratexia? .....	13
3.1. Estratexia corporativa ou de empresa .....	14
3.2. Estratexia competitiva ou de negocio .....	14
3.3. Estratexias operativas ou funcionais .....	15
4. O vocabulario estratéxico .....	15
5. ¿En que consiste a dirección estratéxica? .....	16
5.1. ¿A que se refire a posición estratéxica? .....	17
5.2. ¿Que se inclúe nas eleccións estratéxicas? .....	18
5.2.1. Opcións estratéxicas .....	18
5.2.2. Direccións e métodos de desenvolvemento .....	19
5.2.3. Avaliación e selección das opcións estratéxicas .....	19
5.2.3.1. Adecuación .....	20
5.2.3.2. Viabilidade .....	20
5.2.3.3. Aceptabilidade .....	20
5.3. ¿De que se ocupa a estratexia en acción? .....	21
6. ¿Cales son os dous grandes enfoques respecto do desenvolvemento da estratexia? .....	21
6.1. O enfoque racional-analítico: estratexia deliberada .....	21
6.2. O enfoque emerxente: estratexia emerxente .....	22
<b>Actividades propostas</b> .....	22
<b>Avaliación da UD</b> .....	23
<b>Bibliografía</b> .....	24



## PRESENTACIÓN

---

Tódalas organizacións enfróntanse ó desafío que supón o establecer unha orientación estratéxica. Debido á dura competencia entre as empresas e a incerteza e turbulencia da contorna actual, cada vez faise máis necesario para os empresarios e altos directivos dedicaren un maior esforzo á determinación da estratexia empresarial. Este maior esforzo diríxese tanto á análise do posicionamento estratéxico como á elección e implantación da estratexia na empresa. E ten a finalidade de obter unha vantaxe competitiva sostible sobre a competencia, que lle permita acadar un resultado superior ó do resto dos competidores.

A materia *Estratexia Empresarial*, correspondente ó 4º curso do grao en *Administración e Dirección de Empresas*, recolle os contidos relativos a estratexia no marco empresarial. O seu obxectivo é dotar o alumnado dun marco para a análise da estratexia empresarial, sendo os seus elementos básicos: a) coñecer o posicionamento estratéxico da empresa, en termos da súa posición con respecto a contorna xeral e sectorial e da súa capacidade estratéxica, b) a toma de eleccións estratéxicas, e c) a posta en práctica da estratexia. Cada un destes elementos representa unha unidade didáctica no programa da propia materia.

A unidade didáctica I. *Introdución á Estratexia* pretende actuar como tema introdutorio para o resto das unidades didácticas da materia e refrescar diversos conceptos que o alumnado adquiriu en materias anteriores da titulación, en concreto na materia *Fundamentos de Dirección de Empresas* do 1º curso do grao en *Administración e Dirección de Empresas*. Así mesmo, buscarase que o alumnado sexa capaz de identificar diversos feitos acontecidos na realidade empresarial, os que fan referencia ós xornais, á televisión e outros medios de comunicación, como integrantes da estratexia empresarial. Esta unidade didáctica está deseñada para ser desenvolvida en 6 horas e media, distribuídas en 2 horas e media de teoría e 4 de práctica.

## OS OBXECTIVOS

---

O programa da materia “Estratexia Empresarial” pretende ofrecerlle ó alumnado unha visión global da estratexia empresarial, de maneira que se dote das capacidades e ferramentas precisas para realizar unha análise estratéxica, tomar decisións estratéxicas e pór en práctica as estratexias escollidas. Máis concretamente, perséguese os seguintes obxectivos xerais:

- **obxectivo 1:** realizar unha revisión das achegas máis relevantes para a comprensión da estratexia empresarial dende unha perspectiva dinámica, que combine a explotación dos recursos e competencias existentes co desenvolvemento de novas capacidades;

- **obxectivo 2:** adquirir, dentro desta perspectiva, unha metodoloxía útil para o desenvolvemento, implantación e control da estratexia, que permita organizar e valorar a información sobre a empresa e a súa contorna, e que invite á reflexión e á crítica.

Conforme aos obxectivos xerais establecidos, nesta unidade propoñemos os seguintes de carácter específico:

- **obxectivo 1:** coñecer o concepto de estratexia e as características das decisións estratéxicas;
- **obxectivo 2:** adquirir coñecemento de diversos termos básicos no vocabulario da estratexia, como por exemplo: misión, visión ou propósito estratéxico, entre outros;
- **obxectivo 3:** distinguir os elementos da estratexia e saber a que se refire cada un deles;
- **obxectivo 4:** revisar os dous grandes enfoques respecto ó desenvolvemento da estratexia.

## OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

---

Nesta unidade didáctica, ó igual que nas restantes da materia, combinarase a exposición maxistral dos contidos teóricos por parte do docente co traballo do alumnado, que pode ser tanto individual coma colectivo.

En primeiro lugar, na presentación da materia —por tratarse da primeira unidade didáctica—, farase unha breve referencia ós contidos que se van ver na seguinte sesión. Suxerindo unha serie de preguntas clave, que o alumnado debe saber responder; e indicando a biografía básica na cal poden atopar a resposta a tales cuestións. Con isto, búscase que o alumnado teña uns certos coñecementos previos da unidade didáctica en cuestión, facilitando así o dinamismo e participación na aula.

En segundo lugar, realizarase unha explicación dos contidos teóricos, que dan resposta ás cuestións clave formuladas na sesión anterior, apoiándonos no uso dunha presentación proxectada. Tal presentación estará a disposición do alumnado, tanto na USC Virtual como na fotocopiadora do centro, con anterioridade ó día da exposición. Así mesmo, durante a exposición formularanse cuestións dirixidas tanto a comprender os coñecementos previos do alumnado, como a fomentar a reflexión e o establecemento dun paralelismo entre a teoría e a realidade empresarial actual.

Posteriormente, nas sesións interactivas, con grupos máis reducidos, tentarase que o alumnado aplique os conceptos teóricos explicados nas sesións expositivas. Para isto, proporanse unha serie de actividades —fundamentalmente estudos de caso—, relativas os contidos teóricos da unidade didáctica. A selección de casos para esta unidade didáctica porase a disposición do alumnado a través da fotocopiadora do

centro. O desenvolvemento das clases interactivas seguirá o seguinte patrón. En primeiro lugar, o docente refrescará brevemente os contidos teóricos precisos para a resolución do caso. En segundo lugar, o alumnado procedera a lectura e interpretación da información —real ou ficticia— que lle ofrece o caso dentro do marco conceptual da unidade. E para rematar, establecerase un debate relativo as cuestións propostas tanto polo propio caso de estudo coma polo docente. En tal debate, o docente actuará como moderador e facilitador do mesmo, procurando unha participación activa e reflexiva do alumnado e redirixindo o tema no caso de considerar adecuadas novas cuestións a resolver.

As sesións teóricas complementaranse co uso da USC Virtual, na cal ademais das presentacións dos contidos teóricos, poderanse engadir diversos materiais complementarios. Así mesmo, o sistema de titorías xunto coa comunicación mediante correo electrónico co docente, serán as ferramentas para a resolución de calquera dúbida que puidese xurdir.

## OS CONTIDOS BÁSICOS

---

Para afrontar con éxito o estudo da Estratexia Empresarial, é preciso adquirir unha serie de coñecementos básicos ou introdutorios que permitan a xeración dun marco para o estudo desta disciplina. Entre estes contidos básicos inclúense, sen dúbida, a evolución e definición da estratexia, xunto coa análise das características das decisións estratéxicas. O coñecemento dos niveis e elementos da dirección estratéxica é fundamental para entender o marco no que se van incluír as restantes unidades didácticas da materia. E a distinción entre o enfoque racional-analítico e o emerxente, será relevante para comprender como se desenvolven as estratexias. Ademais, dos contidos anteriores, nesta unidade didáctica ofrécese un glosario de termos relativos a estratexia, cuxo coñecemento facilitará o entendemento dos contidos teóricos da materia na súa globalidade. Os apartados seguintes, tratarán cada unha das cuestións citadas.

### 1. ¿Que é a estratexia?

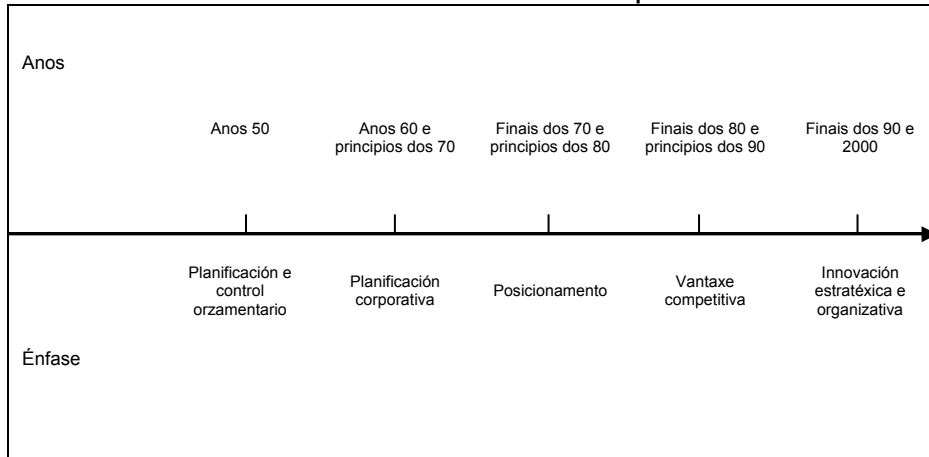
#### 1.1. Evolución da estratexia

A orixe da estratexia empresarial está ligada á estratexia militar. De feito o propio termo *estratexia* procede da palabra grega *strategía* —mando dun exército—, que á súa vez, está composta por *stratos* —exército— e *-ag* —acción de dirixir—. Non obstante, a orixe do termo estratexia non tivo lugar cos gregos, senón que xurdiu coa obra do xeneral chinés Sun Tzu “A arte da guerra”, escrita arredor do século V antes de Cristo e considerada o primeiro tratado de estratexia propiamente dita. Aínda que a citada obra se refería á estratexia no campo da batalla, hoxe en día a filosofía de Sun Tzu transcendeu a ámbitos tan diversos coma os negocios, o deporte ou o comportamento, entre outros.

O concepto de estratexia aplicado ó ámbito empresarial xorde durante as décadas dos anos cincuenta e sesenta, ante as crecentes

dificultades que sofren os directivos para coordinar decisións e para manter o control en empresas cada vez máis grandes e complexas. Logo, foi evolucionando a medida que o fixeron os propios sistemas de xestión e os conflitos tanto internos coma externos ós que se enfrontaron.

**Ilustración 1-Evolución da estratexia empresarial**



Fonte: Elaboración propia a partir de Grant, Robert M. (2006): *Dirección estratéxica. Conceptos técnicos y aplicaciones*, Navarra: Thomson Civitas. p. 48

Nos anos 50 a planificación e o control financeiro eran os temas centrais da estratexia. O presuposto financeiro proporcionou a base para a planificación financeira, mentres que a análise dos fluxos de caixa actualizados permitía avaliar os proxectos de investimento. Así mesmo, durante esta fase o éxito dunha organización era atribuído á calidade da alta dirección e o seu coñecemento dos produtos, mercados e rivais.

Na década dos anos 60 e principios dos 70, a énfase trasladouse á planificación corporativa. Sendo os seus puntos principais a planificación do crecemento, especialmente a diversificación e planificación de carteiras.

A finais da década dos 70, a inestabilidade macroeconómica xurdida pola crise do petróleo e o incremento da competencia internacional, supuxeron un cambio da énfase cara ao posicionamento. É dicir, a elección de sectores e mercado e o posicionamento neles, para conseguir o liderado no mercado, convertéronse nos puntos principais da estratexia. Isto levou a que durante esta terceira fase, finais dos anos 70 e principios dos anos 80, se desenvolvesen diversos modelos para a análise estratéxica que aínda permanecen viventes na actualidade, como por exemplo: a curva da experiencia, ou a matriz da *Boston Consulting Group*, entre outros.

Durante os últimos anos da década dos 80 e a década dos 90, o tema central foi a vantaxe competitiva. Non obstante, cabe facer unha distinción entre ámbalas dúas décadas, posto que, mentres que nos anos 80 a busca da vantaxe competitiva estaba centrada na análise dos factores da contorna, nos anos 90 a análise desprazouse ao interior da empresa. A análise das cinco forzas competitivas de Porter, cuxo fin é analizar o

atractivo do sector, reflicte claramente a tendencia da busca da vantaxe competitiva baseada en factores do ámbito externo. Mentres que, a visión baseada nos recursos, considera os recursos e competencias da empresa como a fonte principal da vantaxe competitiva e a formulación da estratexia.

O *boom* tecnolóxico de finais dos anos 90, levou a unha nova concepción da estratexia baseada na innovación. Posto que, ante a contorna actual, cambiante e turbulenta, a busca da vantaxe competitiva por parte das empresas require a ruptura das formulacións anteriores e unha maior énfase na innovación. Así durante esta fase novos conceptos captaron a atención da estratexia empresarial, entre os que se encontran as estratexias cooperativas e a responsabilidade social empresarial.

## **1.2. O concepto de estratexia**

A definición máis básica da estratexia pode ser: «dirección a longo prazo dunha organización». Porén, seguindo a mesma liña, unha definición máis ampla é a proposta por Johnson, Scholes e Whittington (2006):

Estratexia é a dirección e o alcance dunha organización a longo prazo que permite lograr unha vantaxe nunha contorna cambiante mediante a configuración dos seus recursos e competencias, coa finalidade de satisfacer as expectativas das partes interesadas.

## **2. ¿Cales son as características das decisións estratéxicas?**

Exemplos claros de decisións estratéxicas poderían ser: a definición das actividades ás que se vai dedicar unha empresa, unha fusión, a expansión internacional ou internacionalización, ou a diversificación, entre outros. Todas estas decisións estratéxicas teñen en común que tratan de facer que a empresa sexa máis competitiva, é dicir, máis rendible. Polo tanto unha primeira característica das decisións estratéxicas é que o seu obxectivo é a mellora da competitividade empresarial. Non obstante, se analizamos as decisións estratéxicas en maior profundidade podemos distinguir un maior número de características. Estas características para facilitar o seu estudo pódense clasificar atendendo a se derívan da propia definición de estratexia —da definición proposta por Johnson e compañeiros no 2006— ou a que se refíren a consecuencias ou implicacións das primeiras.

### **2.1. Características derivadas da propia definición**

- As decisións estratéxicas definen a orientación ou dirección a longo prazo dunha organización. É dicir, a definición da estratexia dunha empresa supón tomar decisións a longo prazo.
- Ademais, as decisións estratéxicas fixan o alcance das actividades dunha organización, determinando as actividades e negocios nos que operará a empresa.
- O fin das decisións estratéxicas soe ser a obtención e mantemento da vantaxe da organización sobre a competencia.

- O axuste estratéxico coa cambiante contorna empresarial é fundamental a hora de tomar decisións estratéxicas. É dicir, as organizacións precisan dun posicionamento adecuado coa súa contorna, por exemplo, en termos do grao en que os produtos ou servizos se axustan claramente as necesidades identificadas no mercado e os factores clave de éxito.
- Ademais da contorna, a estratexia ha de ter en conta os recursos e competencias da organización. Así, segundo o *enfoque baseado nos recursos* da estratexia, a estratexia refírese á explotación da capacidade estratéxica dunha organización, en termos dos seus recursos e competencias, para proporcionar unha vantaxe competitiva ou novas oportunidades, ou ámbalas dúas cousas.
- Por último, outro factor que se debe ter en conta á hora de fixar a estratexia son os valores e expectativas dos *stakeholders* da organización —clientes, accionistas, e comunidade local, entre outros—. As crenzas ou valores de tales grupos de interese terán unha maior ou menor influencia no desenvolvemento da estratexia dunha organización, dependendo do poder de cada un.

## **2.2. Outras características das decisións estratéxicas.**

Ademais das anteriores, outras características das decisións estratéxicas, serían as que seguen.

- A complexidade da súa natureza. A complexidade é unha característica definitoria da estratexia e das decisións estratéxicas, especialmente en empresas grandes, diversificadas, ou cun amplo alcance xeográfico.
- As condicións de incerteza baixo as cales son adoptadas as devanditas decisións. Tal incerteza é inherente á estratexia, dado o carácter cada vez máis dinámico e complexo da contorna empresarial.
- As decisións estratéxicas probablemente afectarán ás decisións operativas. Este vínculo é importante, polo menos por dúas razóns. En primeiro lugar, se os aspectos operativos da organización non se encontran en liña coa estratexia, entón é moi probable que a estratexia non teña éxito. E en segundo lugar, é no nivel operativo no que pode conseguirse a verdadeira vantaxe estratéxica.
- Requírese integración para unha estratexia efectiva. Os directivos teñen que atravesar fronteiras funcionais e operativas para afrontar os problemas estratéxicos e chegar a acordos con outros directivos os que, seguramente, contén con diferentes intereses e quizais diferentes prioridades.
- Ademais da integración dentro da organización, a creación e mantemento das relacións e redes fóra da organización

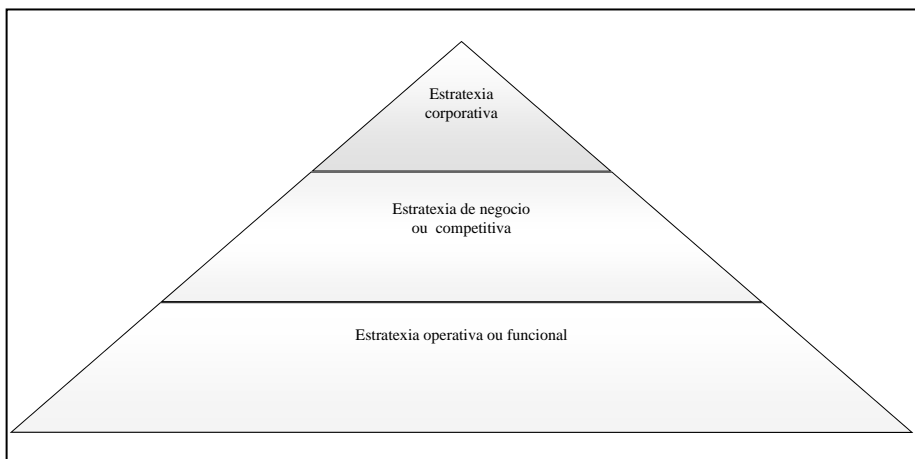
- por exemplo, con provedores, distribuidores e clientes—, é un elemento básico para o éxito da estratexia.
- Para finalizar, as decisións estratéxicas soen requirir cambios nas organizacións que non son sempre fáciles de xestionar. Entre os factores que dificultan o cambio poderíanse citar, a herdanza de recursos e a cultura da propia empresa, xunto cas consecuencias que tales cambios poidan nos intereses dos distintos *stakeholders* da empresa.

### 3. ¿Cales son os niveis da estratexia?

Xeralmente, no pensamento estratéxico soen considerarse, polo menos, tres niveis de definición de estratexias —estratexia corporativa, de negocio e operativa—, correspondentes cos distintos niveis xerárquicos na organización, os cales se lle asignan diferentes competencias na toma de decisións estratéxicas. De tal maneira, que a alta dirección se ocupa das estratexias corporativas, os directivos de nivel medio son os responsables das estratexias a nivel de negocio, e os supervisores ou directivos de nivel inferior encárganse das estratexias operativas.

Convén sinalar que en empresas diversificadas —é dicir, empresas que actúan con distintos produtos ou mercados— os tres niveis aparecen claramente diferenciados. Mentres que en empresas que levan a cabo unha única actividade, os dous primeiros niveis —estratexia corporativa e estratexia de negocio— tenden a solaparse.

Ilustración 2-Os niveis da estratexia



Fonte: Elaboración propia

#### 3.1. Estratexia corporativa ou de empresa

No primeiro nivel atópase a estratexia corporativa ou de empresa, a cal fixa a orientación básica da empresa no seu conxunto, definindo o alcance global da organización e como engadirá valor ás súas diferentes

partes —unidades de negocio—. Supón, polo tanto, unha visión global da empresa, encargándose da definición da misión, visión e das metas de grande alcance da organización.

A estratexia corporativa podería incluír aspectos relacionados coa cobertura xeográfica, coa diversidade de produtos/ servizos ou unidades de negocio e coa asignación de recursos entre as diferentes partes da organización. Ademais, é probable que a estratexia a nivel corporativo refírase as expectativas dos propietarios —accionistas e o mercado de capitais— e outros grupos de interese, xunto co axuste entre a empresa e a súa contorna na busca de oportunidades para a creación de valor. Exemplos de decisións estratexias a nivel corporativo, poderían ser a decisión de entrar en novos negocios, en novos mercados ou estratexias tales como as fusións e adquisicións.

### **3.2. Estratexia competitiva ou de negocio**

No seguinte nivel atópase a estratexia competitiva ou de negocio, a cal trata de determinar como deberían competir as distintas actividades, negocios ou unidades estratéxicas de negocio, incluídas na estratexia corporativa nos seus mercados particulares. A cuestión clave neste nivel é como construír unha posición competitiva mellor, para o cal é preciso desenvolver os recursos e competencias que a sustenten. Polo tanto, a creación e o mantemento da vantaxe competitiva e a creación, mellora e explotación da capacidade estratéxica son fundamentais para a estratexia a nivel de negocio.

A estratexia competitiva soe referirse a aspectos tales como a estratexia de fixación de prezos, de innovación ou diferenciación. Así por exemplo, as decisións relativas a como mellorar a calidade dos nosos produtos, establecer sistemas para a xestión eficiente dos custos, ou investir en tecnoloxía para acadar produtos máis innovadores caos da competencia, son exemplos de decisións estratéxicas a nivel de negocio.

Polo tanto, mentres que a estratexia corporativa involucra decisións sobre a organización no seu conxunto, as decisións da estratexia de negocio relaciónanse con unidades estratéxicas de negocio —de agora en adiante, UEN—. Unha UEN é unha parte dunha organización para a que existe un mercado externo de bens ou servizos que é diferente do doutras UEN. Desde o punto de vista estratéxico, o conxunto de actividades ou negocios que forman a UEN é homoxéneo. Polo tanto, para cada UEN é posible formular unha estratexia común, pero diferente do doutras UEN. A determinación das UEN, cobra especial relevancia no caso de empresas diversificadas, nas cales a heteroxeneidade dos distintos negocios fai inviable un tratamento estratéxico único.

Como se comentou con anterioridade, en organizacións moi simples cun só negocio, a estratexia corporativa e a estratexia a nivel de negocio son moi semellantes. Aínda así, convén distinguir unha estratexia corporativa, debido a que proporciona o marco para decidir se, e baixo que condicións poderían engadirse ou rexeitarse outras oportunidades de negocio. Se a estratexia corporativa inclúe varios negocios, debería existir

un claro vínculo entre estratexias a nivel de UEN e a nivel empresa. De tal maneira que, a estratexia corporativa respecto á marca debería proporcionar apoio ás distintas UEN. E ao mesmo tempo as UEN deben asegurarse de que as súas estratexias a nivel unidade de negocio non prexudican ao conxunto da corporación ou a outras UEN do grupo.

### **3.3. Estratexias operativas ou funcionais.**

No terceiro nivel da estratexia encóntrase o nivel operativo ou funcional. No cal existen estratexias operativas, que se ocupan de como as partes que compoñen unha organización apoian as estratexias corporativa e de negocio en termos de recursos, procesos e persoas. A estratexia operativa céntrase en como empregar e aplicar os recursos e habilidades dentro de cada área funcional de cada UEN, coa finalidade de maximizar a produtividade de tales recursos e alcanzar os obxectivos fixados no nivel anterior. A integración das decisións operativas e a estratexia é de vital importancia para que as estratexias dos niveis superiores teñan o máximo impacto. Ademais, na maioría dos negocios, as estratexias de éxito dependen dun gran número de decisións que son tomadas, ou que se producen, a nivel operativo. Exemplos de estratexias operativas serían: a) a nivel comercial as políticas de promoción e publicidade, b) a nivel produción, a renovación de bens de equipo ou a mellora de procesos produtivos, e c) a nivel de recursos humanos, os plans de incentivos, promocións, etc.

## **4. O vocabulario estratéxico**

Neste apartado faise referencia a unha serie de termos empregados en relación coa estratexia. Non todos estes termos son empregados sempre por tódalas organizacións ou en tódolos manuais de estratexia. Así mesmo, a terminoloxía non é empregada de xeito consistente nas distintas organizacións. Ademais, pode que a misión, as metas, os obxectivos, as estratexias e outros conceptos similares estean postos por escrito ou non. É dicir, nalgúns casos a misión ou estratexia pode estar implícita e deducirse a partir das actuacións dunha organización. Independentemente destas cuestións, coñecer o significado destes termos é de utilidade. A continuación preséntase unha táboa resumo que contén unha listaxe dos principais termos empregados no vocabulario da estratexia.

Táboa 1- O vocabulario estratéxico

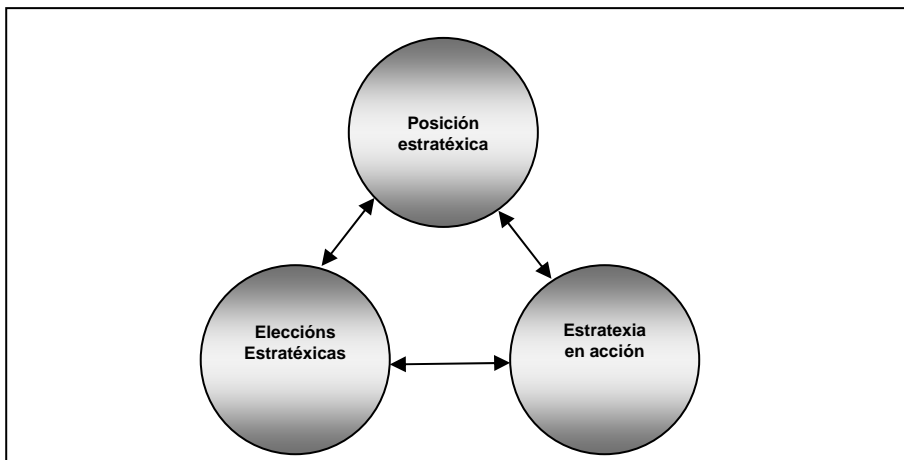
Termo	Definición	Exemplo persoal
Misión	Fin superior acorde aos valores ou expectativas dos <i>stakeholders</i> .	Estar san e en forma.
Visión ou propósito estratéxico	Estado futuro desexado: a aspiración da organización.	Correr o maratón de Londres.
Meta	Afirmación xeral do fin.	Perder peso e fortalecer os músculos.
Obxectivo	Cuantificación (se é posible) ou afirmación máis precisa da meta.	Perder 5 quilos antes do 1 de setembro e correr o maratón o ano vindeiro.
Capacidade estratexia	Recursos e competencias. Algúns dos cales serán únicos e suporán unha vantaxe competitiva.	Proximidade a un ximnasio, unha dieta equilibrada.
Estratexias	Dirección a longo prazo.	Facer exercicio con regularidade, competir en maratóns locais e seguir coa dieta adecuada.
Modelo de negocio	Como flúe a información, o produto e o servizo entre as partes implicadas.	Unirse a unha rede de cooperación (por exemplo, inscribirse nun club de <i>jogging</i> ).
Control	A supervisión e control dos pasos de acción para avaliar a efectividade das estratexias e accións. E modificar se é preciso, as estratexias e/ou accións.	Controlar o peso, quilómetros recorridos e media de tempos. Se progresa satisfactoriamente, non facer nada, e se non é así, considerar outras estratexias e accións.

Fonte: Adaptado de Johnson, Gerry, Kevan Scholes e Richard Whittington (2006): *Dirección estratéxica*, Madrid: Pearson Prentice Hall. p. 13

## 5. ¿En que consiste a dirección estratéxica?

A dirección estratéxica pode ser concibida como composta por tres elementos fundamentais. Estes tres elementos constitúen o marco desta materia, de tal maneira que, cada unha das unidades didácticas restantes dedicaranse ó estudo de cada un destes tres elementos —comprender cal é a posición estratéxica dunha organización, tomar decisións estratéxicas para o futuro e a dirección da estratexia en acción—.

**Ilustración 3- O proceso de dirección estratéxica**



Fonte: Adaptado de Johnson, Gerry e Kevan Scholes (1999): *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe. p. 18

Antes de pasar a explicar cada un destes elementos, resulta de utilidade ter claro como se relacionan entre eles. Como se mostra na ilustración 3, o proceso de dirección estratéxica non é un proceso lineal. Senón que, os tres elementos do proceso están relacionados entre si, e na práctica ningún deles ten prioridade sobre os outros. Así, por exemplo, a posta en practica da estratexia pode levarnos a un maior coñecemento da posición estratéxica e á súa vez a cambios nas eleccións estratéxicas.

### **5.1. ¿A que se refire a posición estratéxica?**

A posición estratéxica refírese ó impacto que sobre a estratexia teñen a contorna externa, a capacidade estratéxica dunha organización —recursos e competencias— e as expectativas dos grupos de interese. Cuestións que serán abordadas na segunda unidade didáctica da materia.

Posto que a organización existe nun determinado contexto político, económico, social, tecnolóxico, medioambiental e legal; vaise dar unha influencia mutua entre a organización e tal contorna. Tales factores da contorna empresarial poden xerar oportunidades ou ameazas, ou ámbalas dúas cousas para a empresa. Polo que é preciso coñecer como afectan á capacidade competitiva da empresa. Xa que, a esencia da formulación dunha estratexia competitiva consiste en relacionar a unha empresa coa súa contorna. A hora de analizar a contorna é de vital importancia seleccionar eses factores que poden afectar en maior medida á empresa, posto que de non facelo poderíanse xerar listaxes interminables de variables que dificultarían a análise, e en consecuencia o proceso de dirección estratéxica.

Os recursos e competencias da organización, dan forma á capacidade estratéxica da organización, é actúan como influencias internas ou restricións á hora de tomar eleccións estratéxicas. A análise da capacidade estratéxica da empresa, permite determinar as fortalezas e debilidades da mesma, que facilitarán ou dificultarán o alcance de determinadas vantaxes competitivas.

Así mesmo, as principais expectativas e influencias dos grupos de interese limitarán a actuación da empresa. Con respecto a estes grupos, cómpre sinalar que só se deben ter en conta os principais, é dicir os que presentan un maior poder. Posto que a diversidade e o conflito de interese entre os distintos *stakeholders* imposibilita a consideración da totalidade dos mesmos. Dentro dos grupos de interese cobran unha especial relevancia conceptos tales como, o goberno corporativo, a responsabilidade social empresarial e a ética.

Para rematar, outro aspecto a considerar dentro do posicionamento estratéxico refírese as influencias culturais —organizativas, sectoriais ou nacionais— e históricas sobre a estratexia empresarial. Posto que tales influencias poden crear un bloqueo sobre determinadas traxectorias empresarias.

## **5.2. ¿Que se inclúe nas eleccións estratéxicas?**

A elección estratéxica implica comprender as bases subxacentes que guían a estratexia futura, xerando opcións estratéxicas para avalialas e seleccionar entre elas. As eleccións estratéxicas inclúen a comprensión das bases subxacentes para a estratexia futura —tanto a nivel de negocio como corporativo—, e das opcións para desenvolver a estratexia —tanto en función da dirección en que esta débese mover como dos métodos de desenvolvemento. Na unidade didáctica III estudaranse as opcións estratéxicas a nivel de negocio e corporativo.

### **5.2.1. Opcións estratéxicas**

Existen eleccións estratéxicas relativas a como competir no ámbito da unidade de negocio. Tales eleccións precisan da identificación das bases da vantaxe competitiva que xorden da comprensión tanto dos mercados como dos consumidores, e da capacidade estratéxica da empresa. Xeralmente, estas estratexias refírense á fixación de prezos, estratexias de diferenciación e a decisións relativas a como competir ou colaborar cos competidores.

Así mesmo, no nivel máis alto dunha organización preséntanse eleccións de estratexia corporativa, que se refíren o alcance ou amplitude dunha organización. Isto inclúe decisións sobre a carteira de produtos, e/ou negocios e a amplitude dos mercados. De tal maneira, que para moitas organizacións a estratexia de internacionalización é unha parte clave das decisións estratéxicas a nivel corporativo. Ademais, a estratexia corporativa tamén se ocupa da relación entre as distintas UEN e de como a matriz engade valor a cada unha delas.

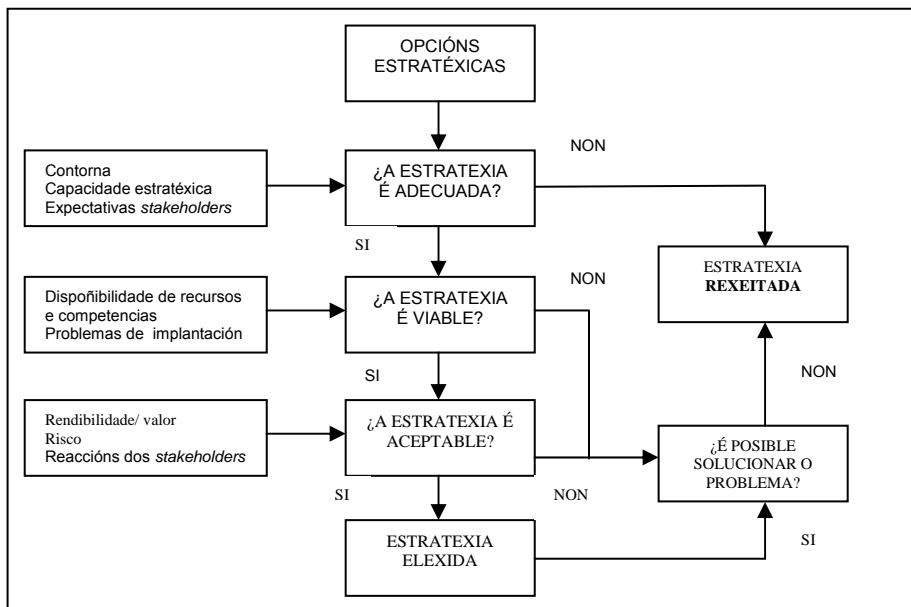
## 5.2.2. Direccións e métodos de desenvolvemento

As organizacións teñen que tomar decisións sobre os métodos mediante os que persegue as súas estratexias. Entre os métodos para levar a cabo a estratexia atópanse: o desenvolvemento orgánico, as fusiones e adquisicións e as alianzas estratéxicas. O desenvolvemento orgánico ou interno, prodúcese cando as empresas desenvolven as estratexias mediante a construción e desenvolvemento das propias capacidades da empresa. Os outros tres métodos —fusiones, adquisicións e alianzas estratéxicas—, son métodos de desenvolvemento externo. Unha adquisición lévase a cabo cando unha organización toma a propiedade doutra, mentres que unha fusión implica o mutuo acordo entre organizacións para a súa propiedade conxunta. E para rematar, as alianzas estratéxicas supoñen a posta en común de recursos e actividades de varias organizacións para o desenvolvemento da estratexia.

## 5.2.3. Avaliación e selección das opcións estratéxicas

O proceso de avaliación e selección das opcións estratéxicas, de acordo co proposto por Guerras e Navas (2007), consta de tres etapas nas que, sucesivamente, se van aplicando os criterios de avaliación escollidos e de cuxo resultado dependerá a aceptación ou rexeitamento dunha alternativa estratéxica.

Ilustración 4- Proceso de avaliación e selección de estratexias



Fonte: Adaptado de Guerras Martín, Luís Ángel e José Emilio, Navas López (2007): *Dirección estratéxica de la empresa: Teoría y aplicaciones*, Madrid: Thomson Civitas. p. 568

### 5.2.3.1. Adecuación

A adecuación refírese a se unha estratexia considera os aspectos clave relacionados coa posición estratéxica da empresa. Máis concretamente, a adecuación require dunha valoración do grao en que calquera opción estratéxica se axusta ós indutores clave e ós cambios esperados na contorna, explota as capacidades estratéxicas e resulta apropiada con respecto as expectativas dos *stakeholders* e as influencias culturais.

### 5.2.3.2. Viabilidade

A viabilidade refírese a se unha estratexia podería funcionar na práctica, é dicir, a se conta coas capacidades para levar a cabo a estratexia. Dentro da viabilidade pódese falar de: viabilidade financeira, dispoñibilidade de recursos e da implantación.

Unha forma útil de valorar a viabilidade financeira é mediante a análise e previsión dos fluxos de caixa. Posto que esta análise debería poñer de manifesto se unha estratexia proposta, é probable que sexa factible en termos de xeración de fondos e da dispoñibilidade no momento axeitado dos novos requirimentos de fondos. A viabilidade financeira tamén pode ser analizada a través do limiar de rendibilidade.

Aínda que a viabilidade financeira é importante, pode acadarse unha comprensión máis ampla da viabilidade identificando os recursos e competencias precisas para levar a cabo unha determinada estratexia. De feito, a efectividade dunha estratexia é probable que dependa de se tales capacidades se encontran dispoñibles ou poden ser desenvolvidas ou obtidas.

Para rematar, tamén se debe considerar se a estratexia deseñada poder ser implantada en termos de, por exemplo, se a organización conta coa estrutura e os procesos necesarios para a axeitada implantación desta.

### 5.2.3.3. Aceptabilidade

O derradeiro paso do proceso de avaliación para a selección de estratexias consiste na análise da aceptabilidade da estratexia, é dicir, a análise dos resultados esperados da estratexia. Os principais resultados que se van avaliar nesta fase son: o rendemento, o risco e as reaccións dos *stakeholders*.

Os rendementos refírense aos beneficios que os *stakeholders* esperan obter dunha estratexia. Para valorar os rendementos dunha opción estratéxica pódense empregar tanto criterios financeiros —por exemplo; métodos de valoración de investimentos como o VAN, a TIR, ou o prazo de recuperación— coma non financeiros.

O risco é outro aspecto da aceptabilidade ao que se enfronta unha organización ao poñer en marcha unha estratexia. O risco refírese á

probabilidade e ás consecuencias do fracaso dunha estratexia. A avaliación do risco pode facerse mediante proxeccións de ratios financeiros —por exemplo: análise do punto morto, impacto sobre o apancamento— e mediante a análise de sensibilidade —que consiste en formularse cuestións relativas a cal sería o efecto sobre o resultado de determinadas variacións—.

Pola súa parte a análise das reaccións dos *stakeholders*, pode levarse a cabo, mediante a análise do mapa de *stakeholders* da empresa.

### **5.3. ¿De que se ocupa a estratexia en acción?**

A estratexia en acción, ou a implantación da estratexia consiste en asegurarse de que as estratexias funcionen na práctica. Máis concretamente, a implantación da estratexia fai referencia a como se traduce a estratexia en termos de acción organizativa mediante a estrutura e o deseño organizativo, a planificación dos recursos e a dirección do cambio estratéxico.

Polo tanto, tres cuestións son clave para a implantación da estratexia. En primeiro lugar, é preciso dotar a organización dunha estrutura que lle permita conseguir bos resultados. En segundo lugar, débense ter en conta os procesos necesarios para controlar a maneira en que a estratexia é implantada. O que permitirá verificar que as estratexias se están executando segundo o planificado, comprobar o progreso e facer os axustes precisos sobre a marcha. E en terceiro lugar, a dirección do cambio estratéxico é unha parte importante da posta en funcionamento da estratexia. A dirección do cambio estratéxico refírese a necesidade de comprender como o contexto dunha organización inflúe no enfoque a adoptar para o cambio, e os diferentes tipos de papeis das distintas persoas na dirección do cambio. Ademais, tamén abrangue os estilos que poden ser adoptados para xestionar o cambio e os indutores mediante os que o cambio pode ser efectuado.

### **6. ¿Cales son os dous grandes enfoques respecto ó desenvolvemento da estratexia?**

A proliferación dos estudos e da literatura sobre dirección estratéxica levou a aparición dunha multiplicidade de enfoques. Concretamente Mintzberg e Lampel (1999) consideran a existencia de 10 enfoques distintos. Estes enfoques poderían clasificarse en torno a dúas dimensións, a consideración da contorna como predicible ou impredicible, e a consideración do proceso interno de desenvolvemento da estratexia como racional ou natural. Esta segunda consideración é a que nos leva a distinguir entre as estratexias deliberadas e as emerxentes, e polo tanto, entre o enfoque racional-analítico do desenvolvemento da estratexia e o enfoque emerxente.

## 6.1. O enfoque racional-analítico: estratexia deliberada

O enfoque racional-analítico do desenvolvemento da estratexia é a explicación tradicional. Segundo este enfoque, as estratexias son desenvolvidas mediante procesos racionais e analíticos, os cales son guiados xeralmente pola alta dirección. Este enfoque considera unha secuencia lineal dos elementos da estratexia —é dicir, en primeiro lugar analízase a posición estratéxica, logo adóptanse decisións estratexias e finalmente implántanse as decisións adoptadas—. Ademais, baixo este enfoque, as decisións son deliberadas —é dicir, son produto de eleccións deliberadas—.

## 6.2. O enfoque emerxente: estratexia emerxente

O enfoque emerxente é a explicación alternativa xeral sobre como se desenvolven as estratexias. Segundo este enfoque, as estratexias non soen desenvolverse de maneira deliberada, senón que tenden a xurdir nas organizacións o longo do tempo como resultado de accións *ad hoc* —é dicir, creadas con un fin determinado—, incrementais ou incluso accidentais. Tales ideas e oportunidades, a miúdo, xorden da experiencia práctica nos niveis máis baixos da empresa, en lugar de na alta dirección ou nos plans estratéxicos formais. O enfoque emerxente tamén se refire á interconexión dos elementos da dirección estratéxica, xa comentado anteriormente.

Convén sinalar que os dous enfoques non son mutuamente excluíntes. As estratexias deliberadas a miúdo poden ter éxito, especialmente en mercados estables nos que existen poucas sorpresas. Pero resulta axeitado estar aberto tamén ás posibilidades da emerxencia. Os plans inflexibles poden dificultar a aprendizaxe e evitar o aproveitamento de oportunidades. Ademais, as eleccións estratéxicas non sempre xorden como resultado da simple análise racional.

## ACTIVIDADES PROPOSTAS

---

Durante as tres sesións interactivas desta unidade didáctica analízanse tres casos de estudo, nos cales se busca que o alumnado poida aplicar e reflexionar acerca dos contidos teóricos impartidos nas sesións teóricas. Empregaranse tanto casos da realidade empresarial como casos ficticios, nos cales se poida observar un paralelismo entre a casuística que presentan e a teoría explicada. De tal xeito que, o caso de estudo poderá variar, maila temática estará suxeita os seguintes temas:

- O primeiro dos casos ten como obxectivo unha primeira aproximación a estratexia, onde se plasma a importancia da estratexia e as características da decisión estratéxica. Un exemplo

de caso que poderían encaixar con este obxectivo sería unha adaptación do caso IKEA de Johson e Scholes (1999)<sup>1</sup>.

- O segundo dos casos presenta a finalidade de diferenciar entre o enfoque racional-analítico e o enfoque emerxente. A análise do éxito de Honda no mercado norteamericano de motocicletas é un bo exemplo para o debate entre a visión da estratexia como un proceso racional-analítico e a que se refire á estratexia como algo que emerxe dun proceso complexo da toma de decisións. Outro exemplo podería ser o caso de Madonna de Grant (2006)<sup>2</sup>.
- Por último, no terceiro caso de estudo traballárase con información relativa os niveis da estratexia e os elementos da estratexia. Así mesmo, repasaranse diversas cuestións que xa se viron nos casos anteriores. Un exemplo de caso que se adapta ven a esta temática sería o caso de Electrolux de Johnson et al. (2010).<sup>3</sup>

## **AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA**

---

A avaliación desta unidade didáctica levarase a cabo en tres fases:

- En primeiro lugar, procederase a unha avaliación inicial dos coñecementos que se presentarán, de maneira inmediatamente anterior a explicación dos diversos conceptos da unidade didáctica. Esta avaliación ten como finalidade axustar a axuda pedagóxica ós coñecementos do alumnado, non tendo ningún peso sobre a cualificación do alumnado na materia.
- En segundo lugar, empregárase unha avaliación procesual, baseada na observación, por parte do docente, do grao no cal o alumnado adquiriu e comprendeu os coñecementos teóricos explicados. Así como da súa habilidade para relacionar tales contidos coa casuística presentada nos casos obxecto de estudo. Para levar a cabo esta avaliación, o docente levará un rexistro da participación do alumnado nos debates dos casos de estudo, que se desenvolverán nas sesións interactivas da unidade didáctica. Así mesmo, de forma aleatoria o docente poderá solicitar a entrega dun informe relativo as cuestións formuladas no caso de estudo, coa finalidade de poder avaliar en maior medida o esforzo do alumnado na resolución de tales cuestións, así como, a comprensión das cuestións formuladas. A cualificación obtida na avaliación continúa, resultante do traballo nas sesións interactivas suporá o 30% da cualificación final da materia, porén, esta só se terá en conta do

---

<sup>1</sup> En Johnson, Gerry e Kevan Scholes (1999): *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe. p.6-7.

<sup>2</sup> En Grant, Robert M. (2006): *Dirección estratéxica. Conceptos técnicas y aplicaciones*, Navarra: Thomson Civitas. p. 29-30.

<sup>3</sup> En Johnson, Gerry, Kevan Scholes e Richard Whittington (2010): *Fundamentos de estrategia*, Madrid: Pearson Prentice Hall. p. 20-22.

caso de superar o exame final da materia —tal como figura no propio programa da materia—.

- Para rematar, a avaliación final consistirá na realización dunha proba escrita na data fixada oficialmente, que incluíra unha serie de cuestións tipo test relativas á totalidade dos contidos da materia. Esta proba, sempre e cando sexa superada, suporá o 70% da nota final. En caso contrario, o resultado da proba coincidirá coa cualificación final.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- GRANT, ROBERT M. (2006): *Dirección estratégica. Conceptos técnicas y aplicaciones*, Navarra: Thomson Civitas.
- GUERRAS MARTÍN, LUÍS ÁNGEL E JOSÉ EMILIO NAVAS LÓPEZ (2007): *Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*, Madrid: Thomson Civitas
- JOHNSON, GERRY E KEVAN SCHOLES (1999): *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe.
- E RICHARD WHITTINGTON (2006): *Dirección estratégica*, Madrid: Pearson Prentice Hall.
- E RICHARD WHITTINGTON (2010): *Fundamentos de estrategia*, Madrid: Pearson Prentice Hall.
- MINTZBERG, HENRY. E JOSEPH LAMPEL (1999): Reflecting on the strategy process, Sloan Management Review, 40 (3), pp. 21-30.
- O'SHANNASY, TIM (1999): «Lessons from the evolution of the strategy paradigm», WP 99/22, RMIT BUSSINESS Disponible en: <http://mams.rmit.edu.au/tw3vg2dqx5n.pdf>
- POTER, MICHAEL E. (1987): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: Compañía Editorial Continental.
- ROBBINS, STEPHEN P. E MARY COULTER (2005): *Administración*, México: Pearson Prentice Hall.



Unha colección orientada a editar materiais docentes de calidade e pensada para apoiar o traballo do profesorado e do alumnado de todas as materias e titulacións da universidade



Impreso en papel 100% reciclado e libre de cloro



SERVIZO DE NORMALIZACIÓN LINGÜÍSTICA

