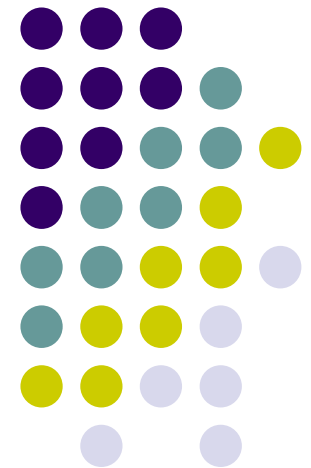


Organización Empresarial



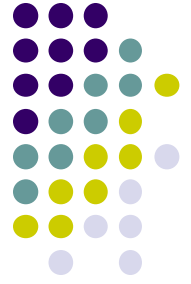
Tema 2. La Estrategia en la Empresa

*Si conoces a tu enemigo y conoces tus propias fuerzas, tienes
grandes posibilidades de tener éxito;
si ignoras al enemigo pero conoces tus fuerzas, las posibilidades
de ganar o perder son las mismas;
si ignoras tanto a tu enemigo como a ti mismo, estarás en
peligro en cada batalla que libres*



Tema 2. El Entorno Empresarial y la Dirección Estratégica

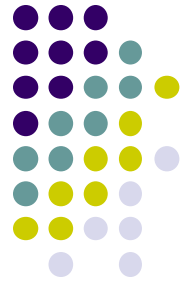
T2. Transp. 2



1. La empresa y el mercado
 - 1.1. La orientación de la empresa al mercado
 - 1.2. Concepto y clases de mercado
2. Concepto y naturaleza del entorno
3. Factores del entorno y sus efectos en la empresa
4. Análisis básico del entorno general y específico
5. Introducción a la Dirección Estratégica

Tema 2. El Entorno Empresarial y la Dirección Estratégica

T2. Transp. 3



- 6. Las cinco tareas de la dirección estratégica
 - 6.1. Desarrollo de una visión estratégica
 - 6.2. Fijación de objetivos
 - 6.3. Creación de una estrategia
 - 6.4. Implantación y ejecución de una estrategia
 - 6.5. Evaluación del resultado, revisión y ajuste
- 7. La D.E. cómo proceso continuo
 - 7.1. Características del proceso

Tema 2. El Entorno Empresarial y la Dirección Estratégica

T2. Transp. 4



- 8. La función y tarea de los planificadores estratégicos.
 - 8.1. Los directivos estratégicos
 - 8.2. Diseño de la estrategia: en qué consiste y quien participa.
 - 8.3. Función estratégica del consejo de administración
- 9. Beneficios de un enfoque estratégico de la dirección.



Introducción

En este segundo tema se pretende relacionar a la empresa con su entorno, en consideración a su concepción como sistema abierto, y como forma de explicar su sentido y justificar la orientación de su función directiva hacia el mercado.

Analizaremos *el estudio de mercado* desde la perspectiva de la empresa, continuaremos con los factores constitutivos del entorno en que compite o puede competir al empresa, determinando su evolución, tendencias y los posibles escenarios futuros, de manera que al empresa pueda formular *una dirección estratégica*.



Introducción

Estudiaremos las tareas gerenciales que permitan formular e implantar estrategias empresariales.

Estrategia “*movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados*”

El modelo de negocio se relaciona con la estrategia al verificar el aspecto “ingreso-costo-beneficio” para una estrategia planteada en la perspectiva de búsqueda de ganancias.



Introducción

La DE como función administrativa básica:

- Modelar en forma proactiva/emprendedora.
- Coordinar y compatibilizar las decisiones y acciones emprendidas en cada Unidad Estrategica de Negocio y distintas áreas.

La estrategia afecta a largo plazo a una empresa.

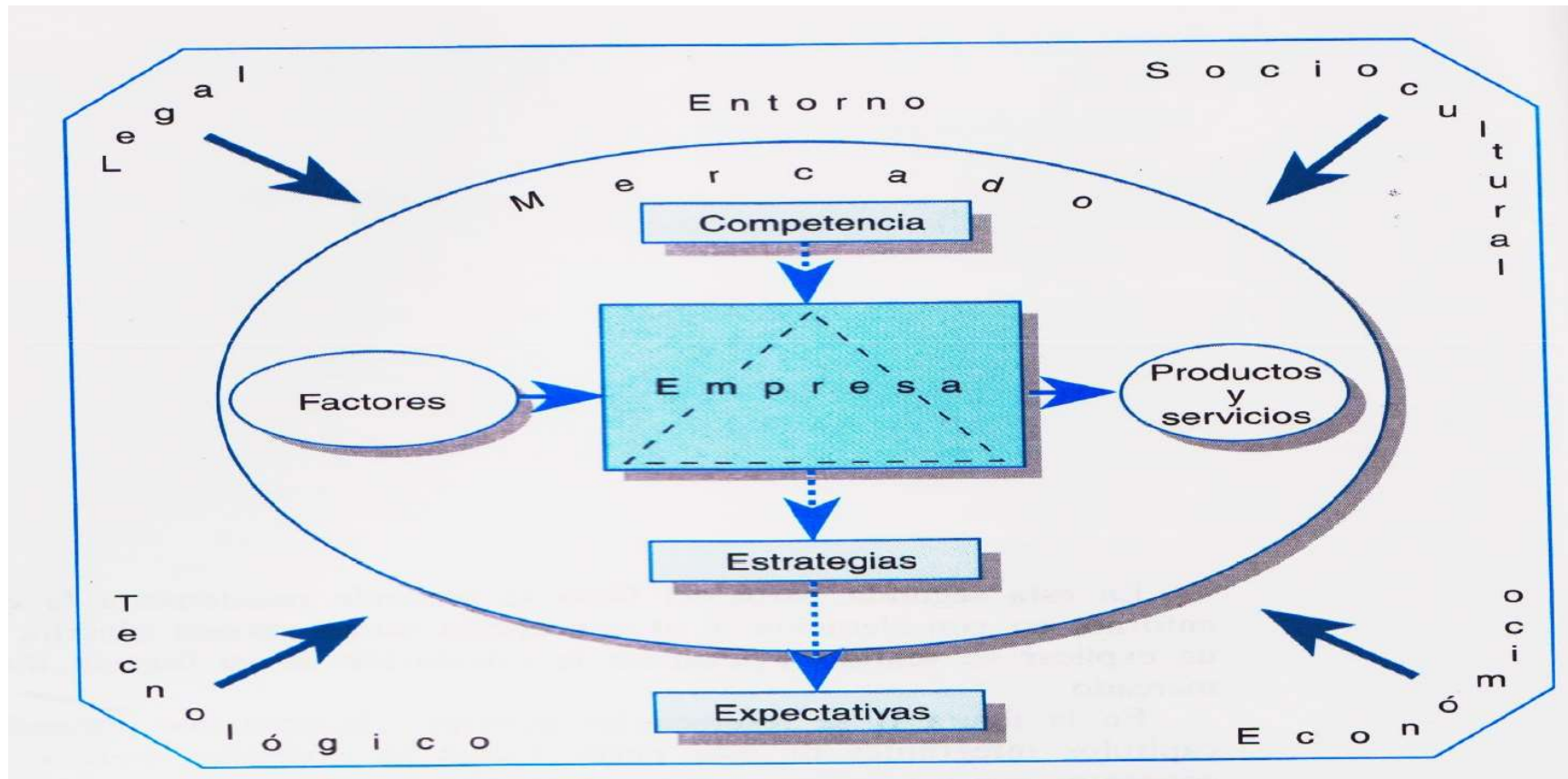
Es un indicador muy fiable del tipo de dirección.

Gran estrategia + gran ejecución = buena dirección.

El éxito no está garantizado permanentemente, lo que obliga a realizar ajustes en la misma.

Introducción

T2. Transp. 8



Fuente: Curso básico de Economía de la Empresa. Eduardo Bueno Campos



1. La empresa y el mercado

1.1. La orientación de la empresa al mercado

Cambio de orientación que a partir de los setenta se ha ido generalizando en las empresas

Atención centrada en los aspectos industriales y financieros de la producción de bienes y servicios.

Mercado respondía al poder de la organización

Cliente estaba a su servicio

Vuelco a la situación – crisis industrial

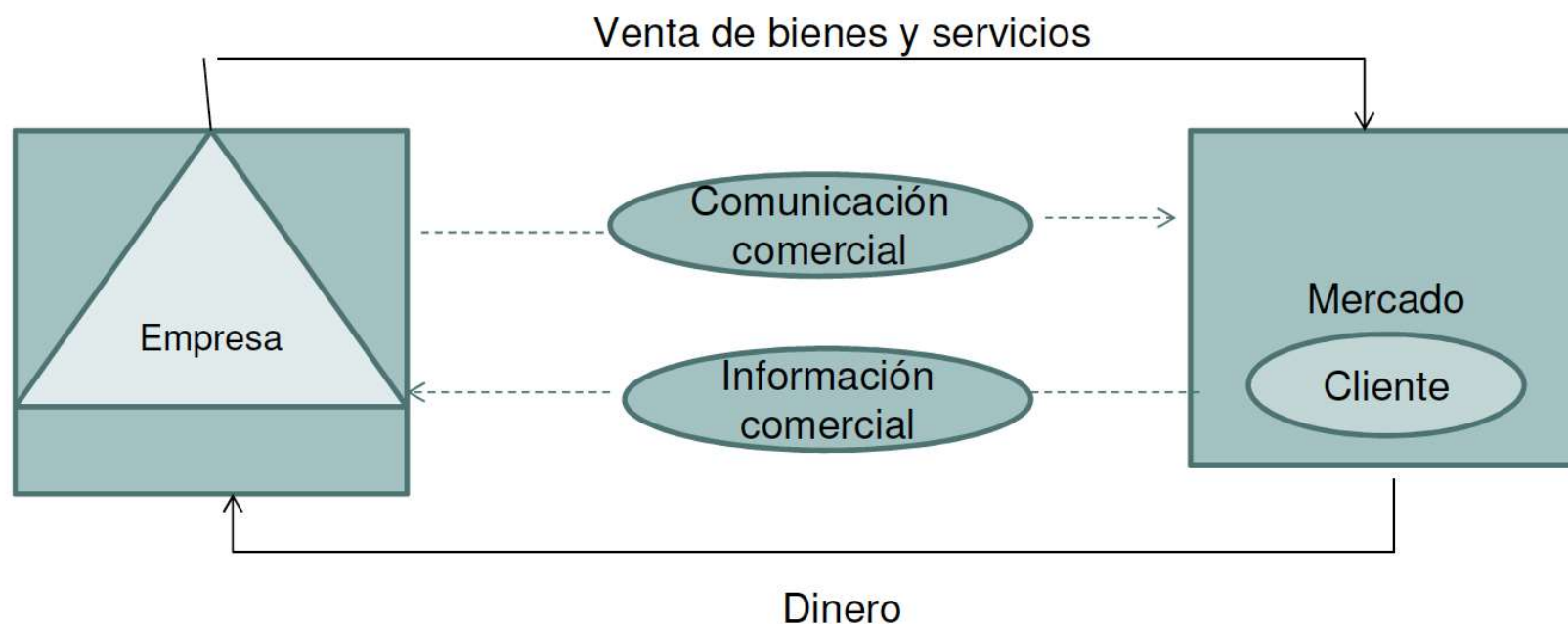
- Liberalización y desregulación en los mercados internacionales y nacionales
- Fuerte incremento de la competencia
- Sentido economía de mercado

➔ Importancia de la actividad comercial y del papel de las ventas en la empresa



1. La empresa y el mercado

1.1. La orientación de la empresa al mercado



Flujos reales, monetarios y de información que explican la función comercial de la empresa



1. La empresa y el mercado

1.2. Concepto y clases de mercado

Mercado: Representa el medio exterior o entorno en donde la empresa realiza sus intercambios económicos, es decir, donde efectúa sus compras y sus ventas.

Es la institución fundamental, además, de la empresa, del sistema económico.

El mercado puede entenderse desde dos perspectivas diferentes:

Carácter geográfico o espacial	Carácter económico o institucional
Lugar geográfico o físico en el que se realiza un conjunto de relaciones de intercambio o transacciones	Conjunto de elementos que intervienen y que determinan su existencia económica.. Elementos integrantes:
Ej: longu de pescado o bolsa de valores	a) Agentes participantes: compradores (clientes) o demandantes; Vendedores (proveedores) u oferentes
	b) El producto: bien o servicio
	c) El precio
	d) Condiciones contractuales: formas y plazos de entrega del producto, fijación del precio, cumplimiento de normas técnicas y sanitarias, etc...



1. La empresa y el mercado

1.2. Concepto y clases de mercado

Diferentes clases del mercado, o al menos las más importantes, serían:

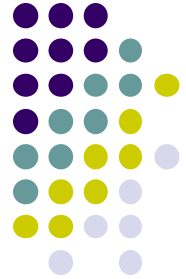
Según el número de competidores	Según el tipo de comprador
<p>a) <i>Mercados monopolistas.</i> Un oferente frente a muchos demandantes o un demandante y muchos oferentes. Ej.: Tabacalera (O), electrónica de defensa (Ministerio de Defensa D)</p> <p>b) <i>Mercado oligopolistas:</i> Pocos oferentes frente a muchos demandantes o pocos demandantes y muchos oferentes. Ej.: sectores de bienes de consumo duradero, como el automóvil y la electrónica de consumo.</p> <p>c) <i>Competencia perfecta:</i> Muchos oferentes y demandantes con productos homogéneos.</p>	<p>a) <i>Mercados de particulares:</i> compradores individuales o economías familiares que se relacionan con el vendedor a título individual. Mercados de consumo.</p> <p>b) <i>Mercados de empresas:</i> compradores con personalidad jurídica y que adquieren los bienes y servicios para desarrollar su actividad productiva.</p> <p>c) <i>Mercados públicos o de organismos públicos:</i> compradores institucionales y relacionados con la administración pública</p> <p>d) <i>Otras instituciones:</i> sindicatos, asociaciones empresariales, culturales, deportivas</p>



1. La empresa y el mercado

1.2. Concepto y clases de mercado

Según las características producto	Según las condiciones o formas de relación de intercambio
<p>a) <i>Mercados de bienes de consumo no duraderos</i>: satisfacen necesidades del cliente final y se consumen en tiempo breve. Ej: productos alimenticios.</p> <p>b) <i>Mercado de bienes de consumo duraderos</i>: satisfacen necesidades del cliente final durante un cierto período de tiempo.</p> <p>c) <i>Mercado de bienes industriales</i>: adquiridos normalmente por las empresas para producir otros bienes, caso de los bienes de equipo (maquinaria y herramientas) o para obtener nuevos bienes (componentes, piezas).</p> <p>d) <i>Mercados de materias primas o básicas</i>: productos sirven de base para la obtención de los bienes industriales (agrícolas y de la minería).</p> <p>e) <i>Mercados de servicios</i>: no tangibles o servicios (sanidad, educación, financieros, entre otros)</p>	<p>a) <i>Subasta o puja</i>: mercado en el que actúa un profesional o experto como intermediario entre comprador y vendedor.</p> <p>b) <i>Licitación</i>: la transacción es dirigida por una de las partes, quien ha establecido previamente las condiciones (ej.: obras públicas).</p> <p>c) De relación: venta minorista o al "detalle" de productos de consumo (alimentación, prendas de vestir, material de escritorio, etc.).</p> <p>d) Contractual: se exige formalización de un contrato de duración limitada (compra vivienda o prestación de un servicio profesional).</p> <p>e) Franquicia: relación contractual de suministro de bienes, prestación de servicios y cesión de nombre comercial (marca) por parte del franquiciador (propietario) a un franquiciado (vendedor). Ej. Cadenas comerciales de Tele-Pizza, Burger King, Don Algodón, Benetton, etc..</p> <p>f) Obligacional: Relación contractual duradera (contratos laborales o relaciones del mercado de trabajo).</p>



2. Concepto y naturaleza del entorno

El entorno representa el medio externo de la empresa.

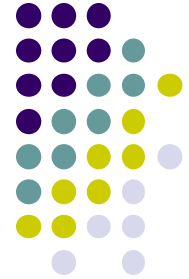
Es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización.

Es el conjunto de las instituciones, personas, grupos o factores que no pertenecen a ella y que influyen o pueden influir sobre ella, condicionando su forma de actuar.

En el entorno de la empresa podemos incluir:

- ✓ los clientes,
- ✓ los proveedores,
- ✓ los competidores,
- ✓ los sindicatos,
- ✓ el gobierno
- ✓ la tecnología
- ✓ la situación económica
- ✓ los factores políticos, legales, fiscales, culturales o medioambientales





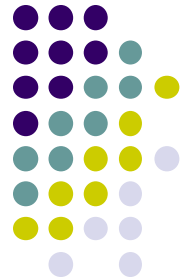
2. Concepto y naturaleza del entorno

Los *niveles* principales del *entorno* se establecen a partir del grado y forma de influencia de los factores externos:

- ❑ de carácter genérico para todas las empresas o *entorno general*, y
- ❑ de carácter concreto para la empresa o *entorno específico*, constituido por el sector o rama de actividad (industria) a la que pertenece y en la que compete la empresa.



3. Factores del entorno y su efecto en la empresa



Empresa → sistema abierto → relación con el entorno:





3. Factores del entorno y su efecto en la empresa

- Mediados de los ochenta, observación de un “entorno complejo, turbulento e incierto”
- El entorno se ha caracterizado por tres atributos fundamentales:
 - *Dinamicidad*: del entorno actual quiere expresar la importancia de la velocidad de los cambios y de la sucesión y acumulación de cambios pequeños.
 - *Discontinuidad*: época de la turbulencia del ámbito de actuación de la empresa, difícil definir una mínima estabilidad o tendencia
 - *Ambigüedad*: incertidumbre para los agentes económicos.

Efectos en la empresa

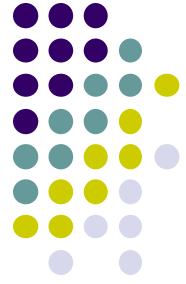
Amenazas

- Miden los impactos negativos sobre la empresa.
- Representan las “fuerzas” que amenazan la seguridad y los objetivos de la empresa

Oportunidades

- Efectos positivos
- Son aprovechadas para crecer o para mejorar los resultados de la entidad

El buen “estratega” es el que sabe convertir una amenaza en una oportunidad, mientras que el malo es el que deja pasar ésta, por lo que a continuación se transformará en una amenaza para la empresa



4. Análisis básico del entorno genérico y específico

1) Entorno general

Afecta a todas las empresas existentes en una sociedad

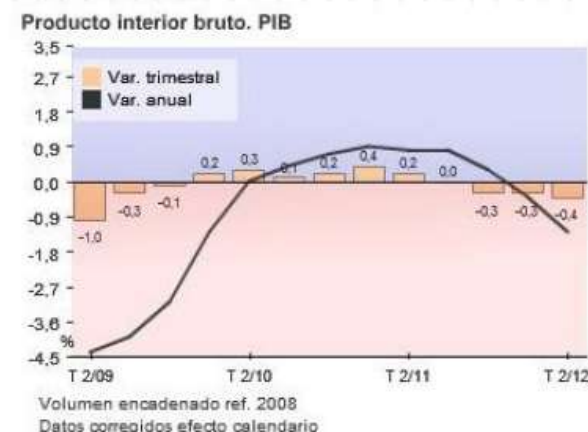
- Ambiente económico
- Ambiente político-legal
- Ambiente educativo-tecnológico
- Ambiente socio-cultural
- Medio ambiente natural



4. Análisis básico del entorno genérico y específico

Ambiente económico

Estructura del sistema económico: *PIB, Tipo de interés, Inflación, Tasa de desempleo, Tipos de Cambio, Crecimiento Económico*



Coyuntura económica

Ejemplo: una rebaja de impuestos sobre los beneficios es un importante incentivo para las empresas a la hora de invertir

4. Análisis básico del entorno genérico y específico

T2. Transp. 20



Ambiente político-legal

Legislación económica y laboral

Situación política

Legislación fiscal

Legislación medioambiental

Política económica



Se incluyen todas las acciones de los diferentes gobiernos y administraciones públicas que afectan al mercado en el que opera la empresa.

Ejemplo: son factores que se han de tener en cuenta las tendencias ideológicas del Gobierno, la estabilidad política, el marco internacional, el sistema educativo o la legislación.

4. Análisis básico del entorno genérico y específico

T2. Transp. 21



Ambiente educativo-tecnológico

Nivel educativo y profesional



Avance científico y tecnológico: *Ej. Comercio electrónico*

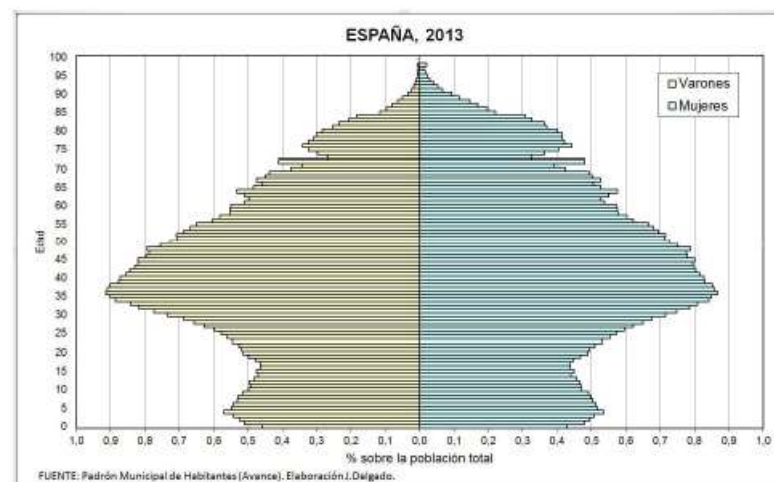
Ejemplo: Estados Unidos es el líder mundial en I + D privado gracias a los eficaces acuerdos de colaboración que mantienen empresas, universidades y ejércitos



4. Análisis básico del entorno genérico y específico

Ambiente sociocultural

Aspectos sociológicos



Condiciones demográficas: *Tasa de natalidad y mortalidad, Naturaleza urbana o rural de la población.*

Aspectos culturales: *condicionan las costumbres, los usos, las modas*

4. Análisis básico del entorno genérico y específico

T2. Transp. 23



Medio ambiente natural

Recursos naturales



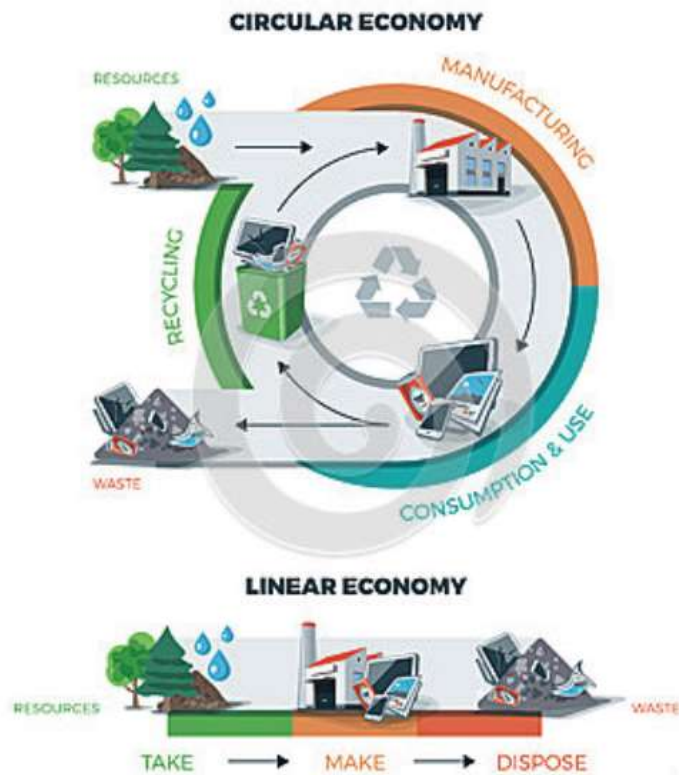
Clima



Contaminación y residuos

4. Análisis básico del entorno genérico y específico

T2. Transp. 24




economía
circular





4. Análisis básico del entorno genérico y específico

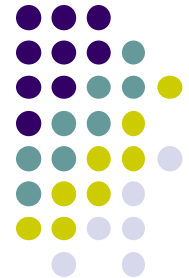
2) Entorno específico o sectorial

Es el que se relaciona más directamente con la empresa.

Sector: conjunto de empresas que ofrecen un mismo producto o que ofrecen productos sustitutivos que satisfacen la misma necesidad. Ej.: sector del automóvil,, sector bancario, sector de la construcción, etc.

Son los factores que afectan únicamente a grupos específicos de empresas

Factores del entorno específico
<i>Proveedores</i> y los suministradores de las materias primas y otros recursos necesarios para fabricar sus productos o para ofrecer sus servicios
<i>Intermediarios o distribuidores</i> que se encargan de llevar los productos a los consumidores
<i>Clientes o consumidores</i> son los que adquieren los productos o servicios de las empresas
<i>Competidores</i> son las empresas que venden los mismos productos dirigiéndose a los mismos clientes
<i>Intermediarios financieros</i> son los bancos, las compañías de seguros y otras sociedades
<i>Gobiernos y administraciones públicas</i> (local, autonómico, nacional o europeo)



5. Introducción a la dirección estratégica

- La respuesta de la empresa ante las “fuerzas influyentes” del entorno se concreta en el concepto de *estrategia* \longrightarrow función que desarrolla: *dirección estratégica*
- Reto estratégico: formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis.
- Definición de estrategia: “es una búsqueda deliberada de un plan de acción que crea y desarrolla una ventaja competitiva de la empresa”
- El concepto de estrategia ha ido evolucionando a lo largo de los años:
 - Años cincuenta y sesenta se produjo el gran desarrollo de la estrategia empresarial
 - A finales de los setenta y principios de los ochenta el análisis estratégico se encaminó hacia el estudio y análisis del sector y de la competencia
 - Finales de los ochenta y principio de los noventa, se centra en la ventaja competitiva y su sostenibilidad, la innovación y los procesos internos



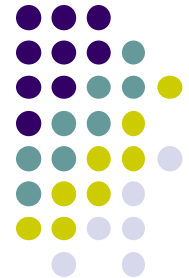
5. Introducción a la dirección estratégica

• Análisis estratégico DAFO

Constituye un primer paso para el análisis del entorno y la formulación de objetivos y estrategias de la empresa.

Se concreta en la elaboración de dos tablas. La primera consiste en un listado de los factores internos que pueden afectar a la empresa (sus debilidades y fortalezas) y de los factores externos (la amenazas y las oportunidades)

MATRIZ DAFO	
Análisis interno	<p>FORTALEZAS Son los puntos fuertes internos, gracias a los cuales tenemos más fuerza que la competencia.</p> <p>Ejemplos: productos de calidad, atención exclusiva y de calidad al cliente, tecnología propia, conocimiento del sector, producción a menor coste...</p>
Análisis externo	<p>DEBILIDADES Son los elementos internos que pueden hacer que no se consigan los objetivos.</p> <p>Ejemplos: capacidad de reacción lenta ante pedidos masivos de trabajo, poca rentabilidad en los trabajos que implican desplazamientos geográficos largos, poca experiencia profesional...</p>
	<p>OPORTUNIDADES Son elementos positivos para nosotros que provienen del exterior, del entorno.</p> <p>Ejemplos: entrada en nuevos mercados, escasez de competencia en la zona, coyuntura económica favorable, desarrollo de cambios tecnológicos en el mercado, cambios en la normatividad legal y/o política, cambios en los patrones sociales y en el estilo de vida, nuevas formas de consumo (compra a través de internet)...</p>
	<p>AMENAZAS Son dificultades provenientes del exterior que pueden reducir nuestras posibilidades o que nos pueden expulsar del mercado.</p> <p>Ejemplos: productos de la competencia más baratos, escasez de financiación, un contrato corto de alquiler de un local, continuo aumento del precio de las materias primas o del combustible que utilizamos, aparición de nuevos competidores con costes más bajos, cambio en las necesidades y gustos de los consumidores...</p>



5. Introducción a la dirección estratégica

- **Análisis estratégico DAFO**

Las combinaciones de las variables anteriores ofrecerán como resultado diferentes alternativas que se reflejan en la segunda matriz



Fuente: Curso básico de Economía de la Empresa. Eduardo Bueno Campos

- El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante, lo que ayuda en la toma de decisiones y la elección de las estrategias más adecuadas a seguir.



5. Introducción a la dirección estratégica

- **Análisis estratégico DAFO**

Los diferentes tipo de estrategias que se podrán tomar serán:

- Estrategias de reorientación: persiguen un cambio importante tanto en la estructura de la propia empresa como en el campo de la actividad

Ejemplo: Lanzamiento de la Wii de Nintendo, una consola de fácil uso dirigida a un público mucho más amplio que la Play Station de Sony

- Estrategias de supervivencia: las que se utilizan para encontrar una salida a un grave problema.

Ejemplo: Debido a la crisis inmobiliaria de 2008, muchas empresas constructoras realizaron grandes descuentos, llegando incluso a ofrecer el pago de una año de hipoteca para aumentar la demanda de vivienda

- Estrategias defensivas: surgen con el objetivo de eliminar las debilidades de la empresa

Ejemplo: Como consecuencia del lanzamiento de la Wii de Nintendo, Sony ha desarrollado sus productos "estrella", como el Sing Star, firmando contratos con discográficas que le permiten ofrecer productos exclusivos como el Sing Star Disney o el Sing Star ABBA

- Estrategias ofensivas: se orientan a la innovación y están muy relacionadas con e lanzamiento de nuevos productos.

Ejemplo: Lanzamiento a nivel mundial del iPhone de Apple

5. Introducción a la dirección estratégica



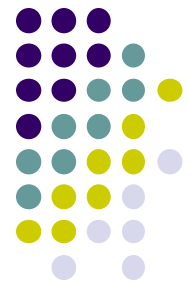
- **Análisis estratégico DAFO**

Amenazas en el sector del automóvil

El mercado automovilístico es un ejemplo de adaptación a las nuevas exigencias del entorno. Están anticipándose a los problemas de suministro energético y potenciando su política de I + D (investigación + desarrollo + innovación) para así crear automóviles menos nocivos para el medio ambiente.

Ikea

Para Ikea, en un inicio, la protección del medio ambiente se presentaba como una amenaza, dado el objeto de su actividad empresarial. Pero la empresa, aprovechando fortalezas internas – como su adecuada política medioambiental – ha utilizado diferentes estrategias defensivas, entre las que se encuentra la campaña de la Semana del Medio Ambiente.



5. Introducción a la dirección estratégica

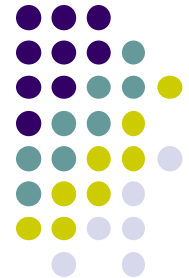
- Análisis estratégico DAFO**

EJEMPLO

Marenostrum es un proyecto para producir energía eléctrica aprovechando las olas del mar mediante unas boyas o flotadores capaces de captar la energía de la ola en su movimiento de subida y de bajada. Marenostrum fue considerado “Mejor Proyecto Empresarial 2006” en el Salón de las Iniciativas de Negocias organizado por Inicia Negocios.

Uno de los apartados del proyecto incluía un análisis DAFO, que reproducimos a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia en la gestión, características personales, sistema interno de gestión a implantar en el negocio, formación en calidad y capacidad para motivar por parte del promotor, la red eléctrica española como cliente único establecido por la ley, utilización de tecnología innovadora	Desconocimiento del sector, insuficiencia de recursos y deficiencias en contabilidad por parte del promotor
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado en que se opera en auge, sensibilización ecológica de la ciudadanía, dependencia energética de España del exterior, mercado asegurado y precio establecido por ley, ventaja tecnológica respecto a sistemas similares y nuevos mercados en el exterior.	Posibles productos y servicios sustitutivos, aparición de nueva normativa y nuevos competidores entrantes



5. Introducción a la dirección estratégica

- El modelo de las cinco fuerzas competitivas** (Michael E. Porter)

Incide sobre el margen de beneficio que puede obtener la empresa con la venta de sus productos





5. Introducción a la dirección estratégica (La cadena de valor)

Búsqueda de *ventajas competitivas*



Análisis de sus **recursos y capacidades**



Estudio de la cadena de valor



Identificación **fortalezas y debilidades**



5. Introducción a la dirección estratégica (La cadena de valor)

El **análisis interno** debe permitir a la Dirección conocer el estado de sus **recursos y capacidades**, así como el potencial de desarrollo de los mismos.

Los **recursos de la empresa son los factores disponibles** o inputs del proceso productivo que pertenecen a ella:

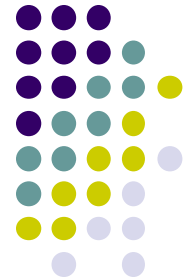
- Los activos físicos.
- La tecnología.
- Los recursos financieros.
- Los recursos humanos.
- Los recursos organizativos.
- Otros recursos intangibles (relaciones con los clientes, proveedores,...).



5. Introducción a la dirección estratégica (La cadena de valor)

Entenderemos por **capacidad** la aptitud o habilidad de un equipo de recursos para realizar alguna tarea, o el conjunto de **destrezas diferenciadas, activos complementarios y rutinas** que proporcionan a la empresa la base necesaria para obtener la ventaja competitiva sostenible.

Una organización es mucho más que una agrupación fortuita de recursos.



5. Introducción a la dirección estratégica (La cadena de valor)

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña, y su forma de interactuar, es a través de la cadena de valor (Porter, 1990). Se define como el conjunto de actividades internas y externas de una organización, y las relaciones con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está vinculado a actividades de apoyo que ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias.





5. Introducción a la dirección estratégica

Dirección estratégica

Deberá interpretar las amenazas y oportunidades que configuran el reto del sistema económico y social en que se integra la empresa:

- 1) A través de un análisis externo diagnóstico del entorno
- 2) Formulando una estrategia posible, a partir de la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización

Una vez establecida la estrategia → plan estratégico: guía o pauta para cumplir los objetivos

Finalmente la planificación estratégica se pondrá en práctica a través de procesos formales e informales de gestión estratégica → implantación mejor de la estrategia
→ posterior evaluación y control



5. Introducción a la dirección estratégica

Tres tipos genéricos de estrategias:

<u><i>Estrategia de liderazgo en coste</i></u>	<u><i>Estrategia de diferenciación</i></u>	<u><i>Estrategia de concentración:</i></u>
<p>Consiste en obtener los costes más bajos del sector para poder competir principalmente en base al precio del producto.</p> <p>Es decir, producirá un coste inferior al de las empresas competidoras manteniendo el nivel de calidad. Esta ventaja en costes permite a la empresa reducir sus precios y aumentar así su cuota de mercado.</p>	<p>Se basa en que la empresa consiga un prestigio único que haga sus productos atractivos con relativa independencia del precio.</p> <p>Se pretende lograr que el bien o servicio ofrecido se perciba en el mercado como único y exclusivo, de modo que los clientes estén dispuestos a pagar un precio mayor.</p>	<p>Supone concentrarse en un segmento del mercado y en ese segmento, tratar de obtener una ventaja competitiva que las demás empresas no pueden igualar.</p> <p>La empresa introduce su producto en nuevos mercados, que pueden ser nuevas áreas geográficas o nuevos clientes.</p> <p>O la empresa desarrolla nuevos productos relacionados o complementarios de los productos actuales, ofreciendo una imagen innovadora.</p>



5. Introducción a la dirección estratégica

Tres tipos genéricos de estrategias:

<p>EJEMPLO <u><i>Estrategia de liderazgo en coste</i></u></p> <p>Las compañías aéreas de bajo coste o low cost (Ryanair, Vueling ...) han revolucionado un mercado prácticamente monopolizado por las compañías tradicionales abaratando los costes (ahorro de catering en vuelo, facturación de equipaje, etc.)</p>	<p>EJEMPLO <u><i>Estrategia de diferenciación</i></u></p> <p>En el sector de la cosmética, principalmente gracias a su promoción, existen empresas muy bien posicionadas (Dior, Chanel, Calvin Klein ...), lo que les permite comercializar sus perfumes exclusivos a precios elevados.</p>	<p>EJEMPLO <u><i>Estrategia de concentración:</i></u></p> <p>La empresa india Tata Motors tenía programado comercializar en Europa durante el año 2011 su utilitario de bajo coste Tato Nano con un precio previsto de venta inferior a 6.000 euros. De este modo, introduciría su producto en un mercado todavía no ocupado por el resto de fabricantes del sector de la automoción.</p> <p>Debido a los cambios en los gustos de los consumidores y su demanda de alimentos inteligentes, empresas como Danone, han desarrollado con gran éxito gamas de productos 0% azúcares, con fibra, con ingredientes fortalecedores de las defensas o facilitadores del tránsito intestinal.</p>
---	--	--

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica

T2. Transp. 40



6.1. Desarrollo de una visión estratégica

¿Cuál es nuestra visión para la empresa? ¿Hacia donde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa tratamos de desarrollar? ¿cuál debe ser su futura configuración de negocio?

La “visión estratégica” es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología, y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



Diferencia entre visión estratégica y declaración de la misión.

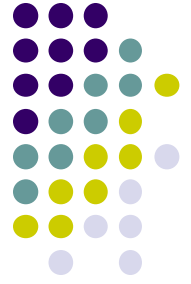
La VE consiste en saber “hacia donde vamos”, la declaración de la misión se refiere a la actual esfera de acción de la empresa (quienes somos y que hacemos).

Se pueden obtener en los informes anuales o en las web.



6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica

T2. Transp. 42



La misión describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios.

En ocasiones la visión estratégica y la declaración de misión se fusionan en uno solo.

Infunde en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo.

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



La misión de la empresa forma parte del sistema de valores y creencias imperantes en la organización, esto es, su cultura. Pero, a su vez, condiciona e influye dicho sistema de valores. Es importante, por ello, que la misión sea conocida por todos los miembros de la organización, ya que sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa y de cohesión entre todos los participantes. Puede decirse que la misión tiende a ser estable en el tiempo. En cualquier caso, se debe entender como un concepto dinámico, que evoluciona como el resto de los componentes de la organización.

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE MISION

A continuación se presentan las declaraciones de misión de siete compañías reales:

Otis Elevator

Nuestra misión es proporcionar a cualquier cliente una forma para que la gente y las cosas se trasladen hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados en distancias cortas con una confiabilidad superior a la que pueda ofrecer cualquier empresa similar en el mundo.

Deluxe Checks

La misión de Deluxe Checks consiste en proporcionar oportunamente instrumentos financieros sin errores a todos los bancos, cajas de ahorro y compañías de inversión.

McCormick & Company

La principal misión de McCormick & Company es expandir su posición de líderes mundiales en los mercados de las especias, condimentos y saborizantes.

Hewlett-Packard Company

Hewlett-Packard es un importante diseñador y fabricante de productos electrónicos y sistemas para medición y computación. El objetivo empresarial básico de HP consiste en proporcionar

la capacidad y los servicios necesarios para ayudar a los clientes de todo el mundo a mejorar su eficacia personal y empresarial.

The Saturn Division of General Motors

El objetivo es vender vehículos desarrollados y fabricados en Estados Unidos que sean líderes mundiales en calidad, costo y satisfacción del cliente gracias a la integración de personas, tecnología y sistemas empresariales y transferir el conocimiento, la tecnología y la experiencia a lo largo de General Motors.

Public Service Company of New Mexico

Su misión es trabajar por el éxito de las personas a quienes sirven proporcionando un confiable servicio eléctrico CUSTOMERS, información sobre energía y las opciones en cuanto a energía que mejor satisfagan sus necesidades.

American Red Cross

La misión de American Red Cross es mejorar la calidad de la vida humana; promover la confianza en uno mismo y la preocupación por el prójimo, y ayudar a las personas a evitar emergencias, a prepararse para ellas y a salir adelante.

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



1.2. Fijación de objetivos

Es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización.

Hay que establecer objetivos desafiantes pero factibles y abarcar tanto el corto plazo como el largo.

Todos los directivos han de establecer objetivos a todos los niveles para conocer como contribuyen a los objetivos generales de la organización. (ambiente orientado a resultados)

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



Los patrones de resultados son de dos tipos: objetivos financieros y objetivos estratégicos.

- Los **financieros** se centran en indicadores como crecimientos de las ganancias, rendimientos sobre inversión, flujo de efectivos o el Valor de Mercado Agregado (VMA)
- Los **estratégicos** se relacionan con la situación competitiva de la organización e incluyen indicadores sobre el crecimiento respecto a los competidores, tasas de calidad/servicio a clientes, posiciones en mercados internacionales, liderazgo tecnológico....

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica

6.2. Fijación de objetivos

Objetivos de Nike

- Proteger y mejorar la posición de NIKE como la marca atlética número uno en Estados Unidos, dando atención especial a los negocios centrales ya existentes de la compañía en zapatos para correr; para jugar baloncesto, tenis, fútbol americano, béisbol; y para niños, y consolidarnos en negocios más recientes con un buen potencial, como el golf y el fútbol.
- Dar un fuerte impulso al creciente mercado del bienestar físico, empezando con paseos, ejercicios de entrenamiento y ciclismo.
- Intensificar el esfuerzo de la compañía por desarrollar productos que las mujeres necesiten y deseen.
- Explorar el mercado de productos específicamente diseñados para las necesidades de los estadounidenses maduros.
- Dirigir y administrar la actividad internacional de la compañía conforme se desarrolle ésta.
- Continuar con el esfuerzo de obtener mayores márgenes por medio de una gestión adecuada de inventarios y menos y mejores productos.



6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



6.3. Creación de una estrategia

Definición: esfuerzos competitivos y enfoques de negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar los objetivos de la organización.

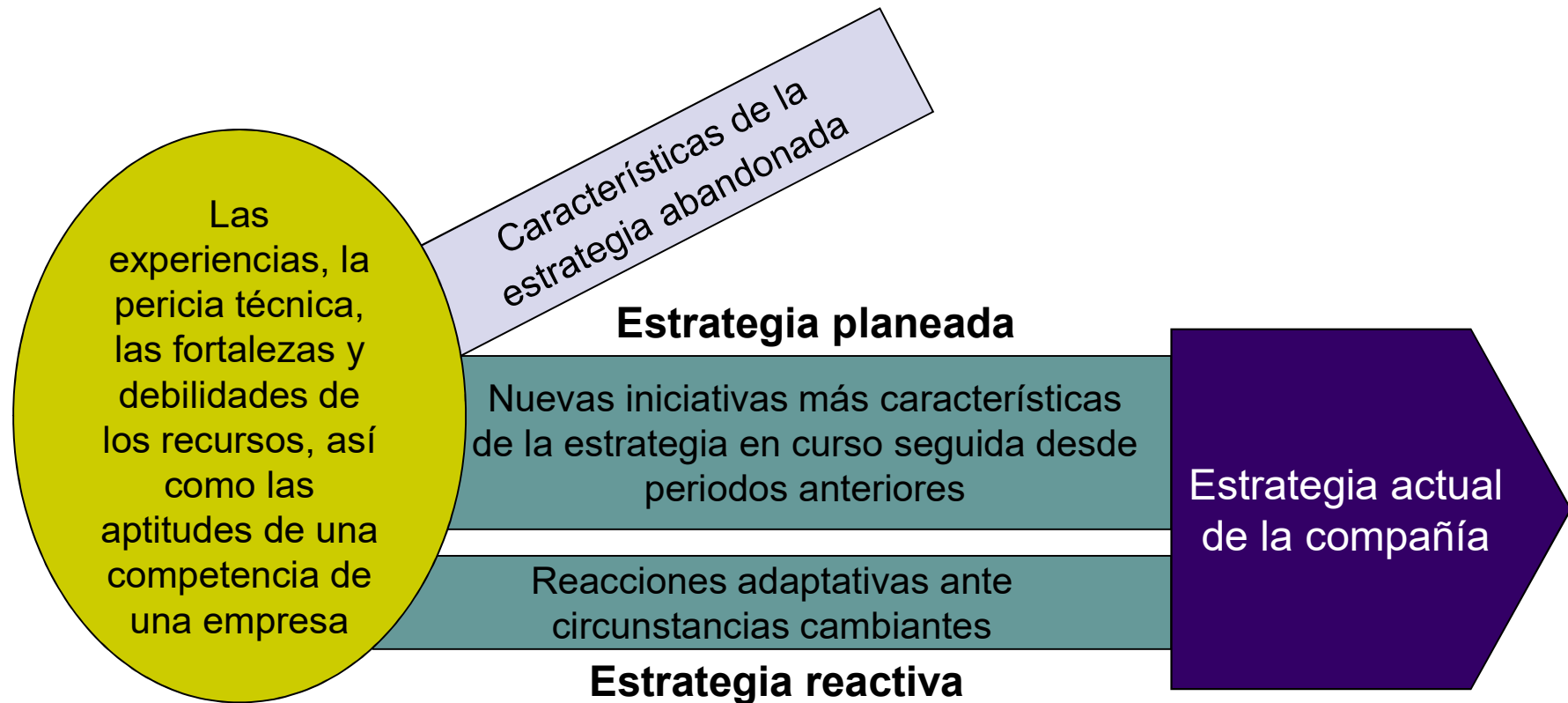
¿Cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización?

OBJETIVOS=FINES; ESTRATEGIA=MEDIO

Los 'cómo' son una mezcla de:

- Acciones deliberadas e intencionadas (estrategia planeada)
- Reacciones ante desarrollos imprevistos (estrategia reactiva)
- Aprendizaje colectivo a lo largo del tiempo

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



Formación de la estrategia real de una compañía

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica

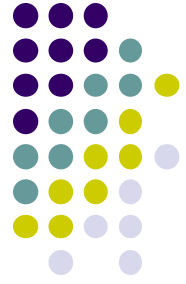


Evolución de la estrategia de una compañía.

“La evolución de los acontecimientos internos y externos obliga a que la estrategia de una empresa cambie y evolucione a lo largo del tiempo; una condición que convierte a la formulación de la estrategia en un proceso en evolución y no en un acontecimiento estático”

Enfoques de la empresa	
Reactivo/seguidor	Proactivo/lider
Condiciones futuras del mercado	Cambio rápido revolucionario
	Cambio evolutivo gradual
Apurarse para ponerse al día y evitar verse ahogado por las olas	Alterar agresivamente la estrategia para hacer olas y conducir el cambio
Revisar la estrategia (ojalá que a tiempo para afrontar las olas)	Anticipar el cambio e iniciar acciones estratégicas para montarse en la creta de la ola

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



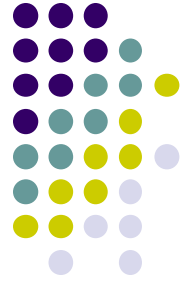
Estrategia y plan estratégico

“Un plan estratégico consta de la misión y la futura dirección de una compañía, de objetivos de desempeño a corto y largo plazo así como de una estrategia”.

Mientras más rápido cambie el ambiente externo e interno de una organización, con mayor frecuencia tendrán que revisarse y actualizarse sus planes estratégicos a corto y largo plazo; quizás los cambios anuales ya no sean adecuados. En el mundo actual, los ciclos de vida de la estrategia en vez de alargarse, cada vez se acortan más.

Ingram-Micro se elaboran pronósticos de proyecciones financieras para 2.5 años y se actualizan cada 60 días.

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



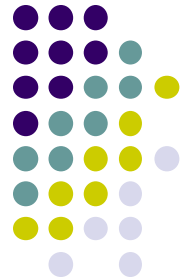
6.4 Puesta en practica y ejecución de la estrategia

La implantación de la estrategia tiene que ver con el ejercicio administrativo de llevar a cabo una estrategia recién elegida. La ejecución de la estrategia se refiere a supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se está realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos.

Los aspectos principales para la puesta en marcha son:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia
- Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia y de la puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personal y fondos para hacer su trabajo de una manera exitosa

6. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia. Llevar a cabo una estrategia recién escogida.
- Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosas de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia

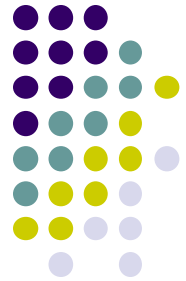
1. Las 5 tareas de la Dirección Estratégica



6.5. Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos

- Revisiones de presupuestos.
- Cambios en la política
- La reorganización
- Los ajustes de personal
- La creación de nuevas competencias y habilidades
- Las actividades y los procesos de reforma de los trabajos
- Los esfuerzos para cambiar la cultura
- Las practicas de compensación revisadas

7. La Dirección Estratégica cómo proceso continuo



7.1. Características del proceso

Siempre se presenta la disyuntiva entre seguir adelante o cambiar la visión, objetivos, la estrategia y los enfoques de puesta en práctica de la compañía. Así la administración estratégica es un proceso continuo que nunca termina. Los administradores tienen siempre presente la responsabilidad de detectar cuando los nuevos desarrollos requieren una respuesta estratégica y cuando no.

Su labor es seguir el progreso, detectar a tiempo los problemas, vigilar el cambio del mercado y del cliente e iniciar ajustes.

Es por esto que la evaluación del desempeño e inicio de acciones correctoras constituyen un final y a la vez un comienzo del ciclo de la administración estratégica

8. La función y tarea de los planificadores estratégicos



8.1. Los directivos estratégicos

- El director ejecutivo y otros ejecutivos a nivel corporativo, quienes tienen la responsabilidad primordial y la autoridad personal de la toma de decisiones estratégicas importantes que afectan a la empresa en su totalidad y al grupo de negocios individuales hacia los cuales se ha diversificado la empresa.
- Los administradores que tienen la responsabilidad de las utilidades y las pérdidas de una unidad de negocios específica, y en quienes se delega un importante papel de liderazgo en la formulación y la puesta en práctica de la estrategia para esa unidad.

8. La función y tarea de los planificadores estratégicos

T2. Transp. 58



8.1. Los directivos estratégicos (continuación)

- Los jefes de áreas funcionales dentro de una unidad de negocios determinada, quienes tienen autoridad directa sobre una parte importante del negocio (fabricación, mercadotecnia y ventas, finanzas, investigación y desarrollo, personal) y cuyo papel es apoyar la estrategia general de la unidad de negocios con acciones estratégicas en sus propias áreas.
- Los administradores de las principales unidades de operación (plantas, distritos de ventas, oficinas locales), quienes tienen la responsabilidad directa de desarrollar los esfuerzos estratégicos en sus áreas, así como de poner en práctica su parte del plan estratégico general en el nivel inferior.

8. La función y tarea de los planificadores estratégicos

T2. Transp. 59



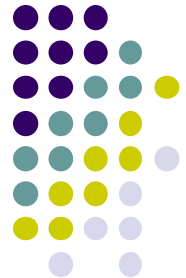
8.2. Diseño de la estrategia. En qué consiste y quienes participan

El proceso de diseño de la estrategia en la mayoría de las empresas tiende a tomar alguna de las cuatro formas siguientes:

1. **Enfoque del arquitecto Jefe.** Una sola persona, asume el papel de la estrategia principal y empresario que moldea por sí solo la mayoría de los elementos principales de la estrategia. Característicos de las empresas que han sido fundadas por el actual director ejecutivo. Michael Dell (Dell computer), Steve Case (America Online), Bill Gates (Microsoft) o Howard Schultz (Starbucks). Las estrategias de las pequeñas compañías suelen tener este enfoque

8. La función y tarea de los planificadores estratégicos

T2. Transp. 60

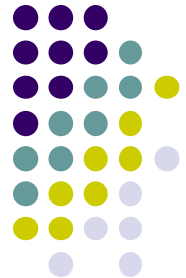


8.2. Diseño de la estrategia. En qué consiste y quienes participan

2. Enfoque de delegación. El administrador a cargo delega grandes porciones de la formulación de la estrategia a empleados de confianza, administradores de un nivel inferior responsables de unidades de negocios y departamentos clave, a una fuerza de trabajo autónomos que tienen autoridad sobre un proceso o función en particular y en ocasiones a un equipo de asesores contratado específicamente para desarrollar nuevas ideas estratégicas.

La debilidad de este enfoque es que su éxito depende del juicio sobre los negocios y de las habilidades para la creación de estrategias que tenga el personal de un nivel más bajo. Asimismo la delegación envía una señal equivocada de que el desarrollo de la estrategia no es lo suficientemente importante para reclamar una gran cantidad de tiempo y atención del jefe.

8. La función y tarea de los planificadores estratégicos



8.2. Diseño de la estrategia. En qué consiste y quienes participan

3. Enfoque de colaborador o de equipo. Es un enfoque intermedio en donde un administrador con responsabilidad en la elaboración de la estrategia consigue la ayuda y el consejo de colegas y subordinados a fin de construir una estrategia de consenso.

Los equipos suelen incluir administradores de línea y de personal pertenecientes a distintas disciplinas y unidades departamentales, unos cuantos trabajadores de planta creativos y veteranos a punto de jubilarse reconocidos por ser observadores, hablar con franqueza y dar buenos consejos.

Nokia, involucró a 250 empleados en una revisión de estrategia respecto a la forma en que diversos tipos de comunicación estaban convergiendo, el modo en que esto afectaría a la empresa y qué respuestas estratégicas serían necesarias.

La creación en colaboración de la estrategia ayuda a que los participantes adquieran un compromiso sincero en su implantación

8. La función y tarea de los planificadores estratégicos

T2. Transp. 62



8.2. Diseño de la estrategia. En qué consiste y quienes participan

4. Enfoque del empresario corporativo interno. La alta gerencia alienta a los individuos y equipos a que desarrollen propuestas de nuevas líneas de productos e inéditas operaciones de negocios, desarrollen planes estratégicos...

Para tener éxito con este enfoque es necesario contar con una organización donde haya gente emprendedora y ambiciosa que desee tener la oportunidad de asumir responsabilidades estratégicas y gerenciales para nuevos productos o negocios.

Funciona muy bien en ambientes muy tecnológicos donde los avances se suceden a gran ritmo y las oportunidades de negocio aparecen en gran variedad de áreas.

W.L. Gore & Associates (Gore-Tex) espera que todos los trabajadores inicien mejoras y muestren espíritu innovador, constituyendo esto la clave a la hora de determinar aumentos, opciones sobre acciones y ascensos. (Ver el enfoque de SONY)

8. La función y tarea de los planificadores estratégicos



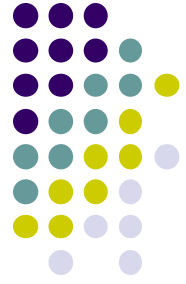
8.2. Función estratégica del consejo de administración

El principal papel del consejo de administración es:

1. Evaluar en forma crítica y aprobar en última instancia los planes de acción estratégicas.
2. Evaluar las habilidades de liderazgo estratégicos del director ejecutivo (CEO) y de aquellos que tengan posibilidades de tomar su lugar.
3. Elegir sucesor del director ejecutivo (de dentro o fuera)

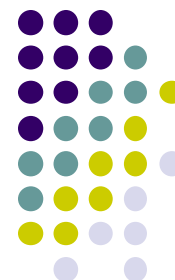
En los últimos años el consejo de administración de AT&T, Compaq Computer concluyeron que los altos ejecutivos no estaban adaptando la estrategia de sus compañías con la rapidez suficiente a la velocidad de cambio del mercado. Presionaron a los directores ejecutivos para que renunciaran y establecieron un nuevo liderazgo, a fin de proporcionar una gran renovación estratégica.

9. Los beneficios de un enfoque estratégico



Las principales ventajas son:

- Proporcionar a toda la organización una mejor guía de lo que estamos tratando de hacer y de lograr
- Hacer que los administradores estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollo amenazadores.
- Ayudar a unificar la organización
- Crear un punto de vista administrativo más proactivo
- Promover el desarrollo de un modelo de negocios en constante evolución que produzca un éxito final sostenido para la empresa
- Proporcionar a los administradores un fundamento para evaluar solicitudes presupuestarias rivales; un conjunto de razones que justifique con solidez recursos por parte de la dirección para áreas que apoyen la estrategia y produzca resultados



Tema 2. La Estrategia en la Empresa

• BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Sádaba, A. y otros (1992): Fundamentos de Economía y Administración de Empresas. Ed. Pirámide, Madrid.
- Bueno Campos, E. (2008): Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de Organización. Ed. Pirámide.
- Maynar Mariño, P. (coord.) (2008): La economía de la empresa en el espacio de educación superior. Ed. McGraw- Hill.
- Caldas M.E., Carrión R., Heras A.J (2011): Empresa e Iniciativa Emprendedora. Editorial Editex S.A.