

TEMA-1-LA-NATURALEZA-DE-LA-DIREC...



eomer



Dirección Estratégica I



5º Doble Grado en Ingeniería Informática y Administración y Dirección de Empresas



Escuela Técnica Superior de Ingenierías Informática y de Telecomunicación
Universidad de Granada



10 % dto Mac **5 % dto iPad**

Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.

Con cualquier Mac o iPad
Microsoft 365 incluido.



Rossellimac

Tu especialista en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

La escuela de Ciberseguridad más grande del mundo.

La formación más completa y transversal que demanda el mercado.

Sabemos que es difícil definir tu futuro profesional ¿Te ayudamos?

LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. Las decisiones estratégicas.

1.1. El concepto de estrategia

La estrategia es la orientación y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y capacidades, con el fin de satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

Podríamos decir que la estrategia consiste en la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de sus recursos.

Así mismo, hay que tener en cuenta cuál es el principal objetivo de la empresa, que es el conseguir el éxito competitivo, es decir, mejorar su rendimiento. Otra forma de verlo es que el objetivo sea maximizar el valor para los socios, además de considerar a los stakeholders.

Uno de los principales problemas a los que las empresas se pueden enfrentar es que con toda probabilidad existan otras empresas que busquen alcanzar el mismo objetivo en el mismo mercado, es decir, que el campo de actividad sea el mismo. Por tanto, la empresa debe dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a vencer al resto de empresas? La respuesta a esta pregunta se denomina **ventaja competitiva**.

Además, hay que tener en cuenta que el **contenido** de las decisiones estratégicas se refiere a:

- Orientación de la empresa a **largo plazo**.
- **Generar rentas**.
- **Campo de actividad**. Esta puede considerarse la decisión inicial porque condicionará el resto de actuaciones. El campo de actividad responde a la pregunta: ¿Dónde voy a alcanzar el objetivo? Define:
 - el producto o servicio que se va a ofrecer
 - el mercado donde se va a ofrecer dicho producto o servicio.

Estos contenidos hacen que las decisiones estratégicas tengan algunas **características** específicas que conviene señalar:

- Son adaptadas en condiciones de **alta incertidumbre**.
- Su naturaleza es esencialmente **compleja**.
- Requieren de un **planteamiento integrado de la organización**.
- **Afectan al conjunto de decisiones de la empresa**.
- La **red de relaciones exteriores** que la empresa cree y mantenga es un elemento básico para el éxito de la estrategia.
- Suelen requerir **cambios en las organizaciones**.

A pesar de los esfuerzos de la dirección por conseguir el éxito, las empresas pueden verse abocadas al fracaso estratégico por algunas razones:

- Un mal análisis o diagnóstico del problema debido a la complejidad e incertidumbre.

IMEF
Smart Education



Deloitte.

Máster en
Ciberseguridad

Más info



WUOLAH

- Confundir los objetivos con la estrategia.
- Mala definición de los objetivos estratégicos.
- Inercia organizativa (impide a la empresa adaptarse a los cambios necesarios).
- La paranoia de Ícaro o “morir de éxito” (las empresas que alcanzan una buena posición se resisten a cambiar la estrategia sin poder evitar que otras empresas exitosas las echen del mercado).

1.2. Otros conceptos importantes

Aparte de lo anteriormente comentado, la empresa debe también tener en cuenta las oportunidades y amenazas:

- Las **oportunidades**: factores del entorno que favorecen la actividad de la empresa.
- Las **amenazas**: factores que entorpecen el camino hacia el éxito.

Tanto oportunidades como amenazas están fuera del control de la empresa a corto plazo ya que no pueden ser modificadas directamente mediante decisiones propias.



Para dar respuesta al entorno, la empresa dispone de un conjunto de recursos y capacidades que representan los activos principales con los que cuenta para llevar a cabo su actividad:

- Las **fortalezas**: actividades que la empresa ejecuta especialmente bien, normalmente a partir de la disponibilidad de recursos y capacidades, y que constituirán las principales herramientas para conseguir el éxito.
- Las **debilidades**: actividades en las que, siendo relevantes para el éxito, la empresa no se encuentra en las mejores condiciones para una excelente ejecución.

Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



**10%
dto** Mac

**5%
dto** iPad

Con cualquier Mac o iPad
Microsoft 365 incluido.



Escanea el QR
para saber más.

Rossellimac

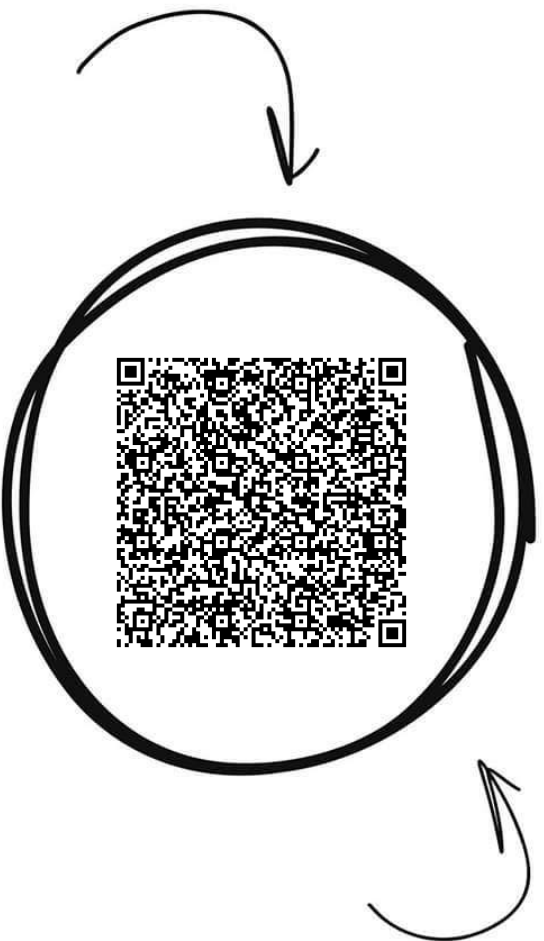
Tu especialista en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

Dirección Estratégica I



Comparte estos flyers en tu clase y consigue más dinero y recompensas



Banco de apuntes de la

MUOLAH

- 1** Imprime esta hoja
- 2** Recorta por la mitad
- 3** Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanar y acceder a apuntes

- 4** Llévate dinero por cada descarga de los documentos descargados a través de tu QR



1.3. Niveles de la estrategia

a) Estrategia corporativa o de empresa

La estrategia corporativa trata de identificar las **actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar**. Tiene una singularidad especial, constituyendo el plan general de actuación ya que está especialmente referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y las acciones que usa para dirigir sus negocios.

De especial relevancia es la **búsqueda de sinergias**, es decir, la creación de valor por la integración, complementariedad e interrelaciones de las distintas actividades de la cartera de negocios más allá de los resultados individuales de cada negocio, es decir, existen sinergias cuando **el todo vale más que la suma de las partes**.



b) Estrategia competitiva o de negocio

Se trata de determinar **cómo competir mejor en cada uno de los negocios**, es decir, cómo construir una posición competitiva mejor. La creación y mantenimiento de una ventaja competitiva es el elemento clave de este nivel.

En una empresa diversificada nacen las **unidades estratégicas de negocio**, que representan un conjunto de actividades homogéneo desde el punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras unidades estratégicas de negocio.

c) Estrategias funcionales

Se centran en **cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional**, buscando maximizar la productividad de dichos recursos. Aquí los recursos y capacidades se generan y desarrollan para conseguir los objetivos definidos en el nivel anterior.

Las estrategias funcionales, coordinadas y apoyadas mutuamente entre sí, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa y son esenciales para que las estrategias de los niveles superiores tengan el máximo impacto.

Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

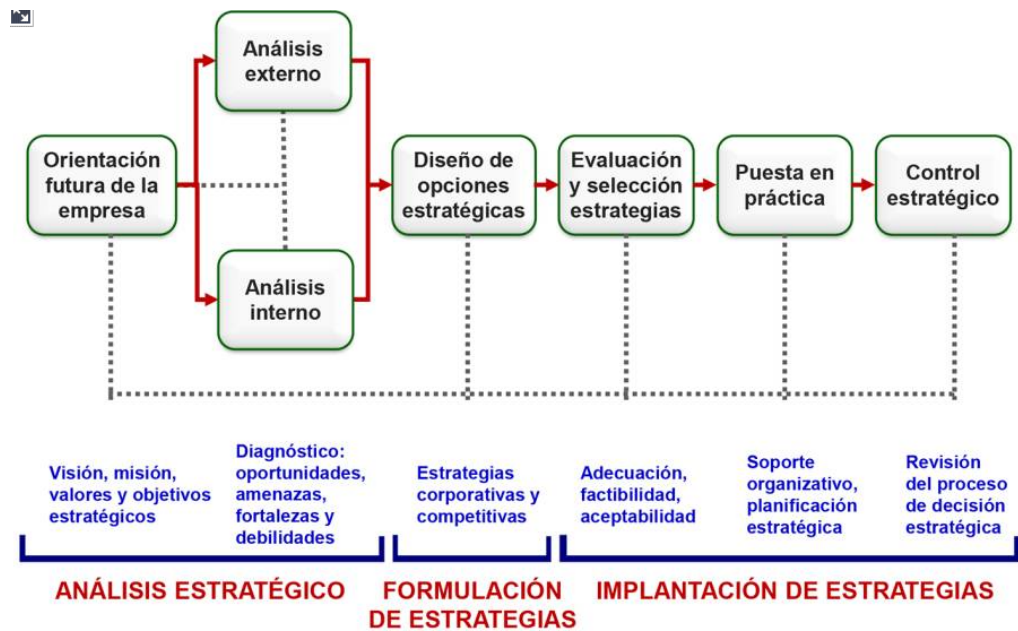
Precios especiales para estudiantes y profesores.



2. El proceso de dirección estratégica y su responsabilidad

2.1. Las fases del proceso de dirección estratégica

Podemos considerar que este proceso está integrado por tres grandes partes: análisis, formulación e implantación de estrategias.



Podemos entender por **análisis estratégico** el proceso mediante el cual se define y analiza el marco en el que la empresa va a decidir su estrategia (fortalezas y debilidades) y se compone de tres partes: orientación futura, análisis externo y análisis interno:

- Orientación futura: busca dar coherencia a toda la actuación empresarial y al propio proceso de dirección estratégica.
- Análisis externo: identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan el entorno.
- Análisis interno: realizar un diagnóstico de la empresa, eligiendo las variables internas más relevantes y evaluándose para determinar cuáles construyen fortalezas y debilidades.

En el segundo bloque encontramos la **formulación de estrategias**, mediante el cual la empresa trata de formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la visión y objetivos. Se elegirán:

- Estrategias competitivas: básicas (liderazgo en costes y diferenciación de producto), así como modelos para definir y adaptar las estrategias competitivas.

10%
dto
Mac
5%
dto
iPad



Con cualquier
Mac o iPad
Microsoft 365
incluido.

Rossellimac

Tu especialista
en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

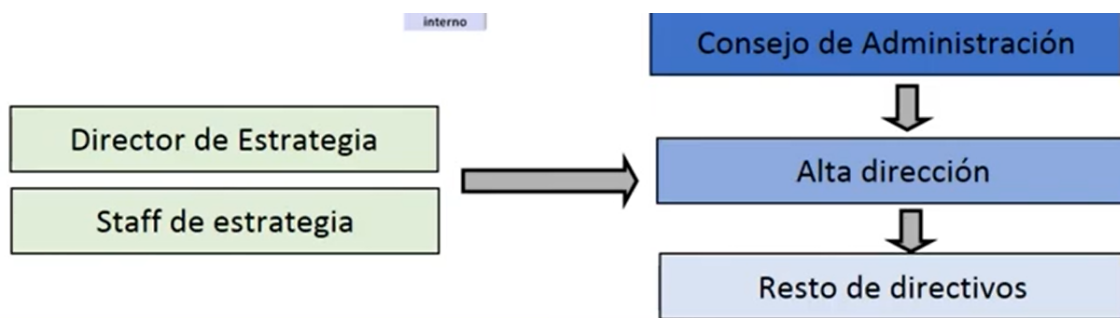
WUOLAH

- Estrategias corporativas: definir las direcciones del desarrollo futuro de la empresa, las formas o métodos de desarrollo o el grado y vías de internacionalización más adecuadas.

La última incluye el análisis de los criterios de evaluación y selección de estrategias así como los problemas relacionados con la puesta en marcha de la estrategia elegida, lo que recibe el nombre de **implantación estratégica**.

2.2. La responsabilidad de las decisiones estratégicas

Podemos decir que **la principal responsabilidad del proceso corresponde a la más alta dirección**, ya que las decisiones estratégicas afectan a la empresa en su conjunto o una parte relevante de la misma y tienen implicaciones importante a largo plazo.



La alta dirección abarca desde el máximo ejecutivo hasta los directores funcionales. Mientras que los primeros tienen bajo su responsabilidad directa la estrategia corporativa, los segundos serán los encargados de definir y orientar las estrategias funcionales.

Así, la alta dirección asume la responsabilidad de adoptar las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia para el logro de los objetivos globales, lo cual incluye las siguientes **funciones** concretas:

- Orientar el proceso de dirección estratégica a través de la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Desarrollar, obtener y movilizar los recursos y capacidades de la empresa.
- Crear valor para los capitales invertidos en la empresa.
- Gestionar los conflictos de intereses entre los distintos grupos de personas de la empresa.
- Relacionar a la empresa con los principales agentes del entorno para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno.

El segundo órgano importante en la elaboración de la estrategia de una empresa es el **consejo de administración**. Su labor es básicamente de orientación global del proceso y de evaluación y control de la alta dirección en sus tareas estratégicas, con el objetivo de mejorar su calidad.

El tercer grupo es el relacionado con el **staff de estrategia**. Es un grupo de especialistas cuya actividad consiste en la obtención de información, su tratamiento y análisis y elaboración de recomendaciones sobre decisiones estratégicas importantes.

2.3. El ajuste y el cambio en el proceso de dirección estratégica

La coherencia hace referencia a la necesidad de un adecuado ajuste entre los elementos que forman parte de la estrategia para que tenga éxito. Cuando hablamos de **ajuste estratégico** hacemos referencia a la necesaria coherencia entre el contexto en el que la estrategia se va a desarrollar y la propia estrategia elegida.



Pero toda estrategia debe ser implantada en una empresa con ciertas características específicas, por lo que también es necesario el **ajuste organizativo** que se refiere a la coherencia entre la estrategia elegida y las características organizativas de la empresa en la que dicha estrategia tenga que ser implantada. Así, si la coherencia es inexistente, la estrategia elegida no acabará de funcionar y los resultados serán decepcionantes.

Si esta situación de desajuste no se corrige, la empresa se verá obligada a modificar la estrategia de forma más o menos radical, lo que se denomina **cambio estratégico**.

Si el cambio estratégico se lleva a cabo con éxito, se restablece el necesario ajuste entre el contexto y la estrategia, pero esto puede llevar a un deterioro del previo ajuste organizativo. Esto obliga a introducir cambios en las características de la organización para hacerla compatible con la nueva estrategia. Esta necesaria modificación de alguna o varias características de la organización es lo que se denomina **cambio organizativo**.

Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



3. La dirección estratégica como ámbito de estudio

3.1. Enfoques sobre dirección estratégica

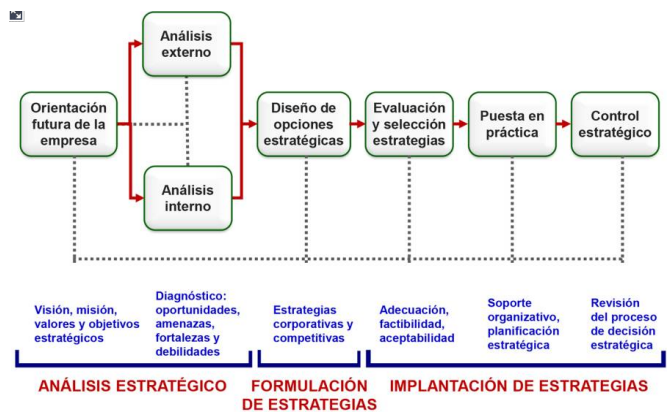
- Enfoque racional: se preocupa de cómo se deberían formular las estrategias y se inspira en el modelo del decisor racional (es decir, es analítico y racional y puede planificar de forma comprensiva). Por tanto, se trata de instruir a los directivos en una correcta formulación que proporcione mayor rentabilidad a la empresa.
- Enfoque organizativo: pone la atención en los procesos estratégicos, analizando cómo se toman las decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. Se ocupa prioritariamente de mostrar cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa, es decir, cómo se formulan en la práctica las estrategias.
- Enfoque integrador: puede combinar los aspectos económicos con los organizativos, la formulación puesta en práctica recogiendo las aportaciones más interesantes de los dos enfoques anteriores.

3.2. Hacia una visión integradora de la dirección estratégica

Ha sido frecuente en la literatura sobre dirección estratégica distinguir entre estrategias deliberadas y estrategias emergentes. El modelo descrito en la figura 1.3 responde al tipo de **estrategia deliberada**.

Pero la realidad muestra que es posible observar también la existencia de las llamadas **estrategias emergentes**, que son aquellas que nacen en el seno de una empresa sin un plan deliberado y como consecuencia de la experiencia, de probar algunas acciones estratégicas, de dar respuesta a un problema inmediato con el que se enfrenta o del propio azar. Es decir, responden a la idea de convertir en estrategia aquello que funciona sin que necesariamente se haya planificado.

En realidad, ambos tipos de estrategias están presentes en la empresa. En la etapa de formulación de estrategias encontramos los que Strategor llama **estrategias relacionales**, que consiste en buscar relaciones de privilegio con diversos agentes del entorno más allá de las relaciones normales establecidas en un contexto de mercado.



10%
dto
Mac
5%
dto
iPad



Con cualquier
Mac o iPad
Microsoft 365
incluido.

Rossellimac

Tu especialista
en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro,
iMac y Mac Studio y descuento de
5% en iPad para estudiantes y
profesores mayores de 18 años.
Oferta válida hasta el 24/9/2023.
Microsoft 365 Personal (Valorado
en 69€) incluido con la compra de
cualquier Mac o iPad.

WUOLAH

Cuadro resumen:

✓ LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

- Concepto de estrategia: relación entre estrategia, empresa y entorno
- Contenido de la estrategia
- Características de la decisión estratégica
- Razones del fracaso estratégico
- Otros conceptos: oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, recursos y capacidades, estrategia competitiva, ventaja competitiva, rentabilidad, creación de valor, grupos de interés
- Niveles de la estrategia: corporativo, competitivo y funcional

✓ EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y SU RESPONSABILIDAD

- Las fases del proceso de dirección estratégica: análisis, formulación e implantación
- La responsabilidad de las decisiones estratégicas: alta dirección, consejo de administración y órganos *staff*
- El ajuste estratégico como la coherencia entre el contexto y la estrategia
- El ajuste organizativo como la coherencia entre la estrategia y la organización
- La dirección estratégica como un proceso dinámico: cambio estratégico y organizativo

✓ LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COMO ÁMBITO DE ESTUDIO

- Fuentes de conocimiento: académicos, empresarios, consultores
- Enfoques: racional, organizativo e integrador
- La racionalidad en el proceso de dirección estratégica: ventajas y limitaciones
- El enfoque integrador: necesidad de equilibrar los aspectos económico-racionales y los organizativos
- Estrategias deliberadas y emergentes
- Aspectos organizativos relevantes en el proceso de dirección estratégica