

# TEMA-1-DIRECCION-ESTRATEGICA-DE-...



**DADEUGR**



**Dirección Estratégica I**



**5º Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho**



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada**



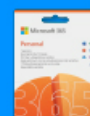
**10 % dto Mac**

**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.

ColaCao

# PERDÓN, ¿TE LLAMAS APROBADO Y DE APELLIDO CONUNDIEZ? ¡TÚ PUEDES!

## TEMA 1: LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### 1. LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS.

#### a) EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y OTROS CONCEPTOS IMPORTANTES.

La estrategia representa «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 recursos».

Es la forma de vincular la empresa con su entorno. Si bien el entorno influye en la empresa condicionando sus decisiones, ésta también forma parte del entorno de otros competidores condicionándoles a su vez con sus propias decisiones.

Para que podamos hablar de estrategia es necesario que haya otras empresas o agentes que compitan por los recursos, por los clientes o por la rentabilidad y el éxito a través de sus propias estrategias.

#### Contenido de las decisiones estratégicas:

- Orientación de la empresa a largo plazo.
- Generación, mejora y explotación de recursos y capacidades organizativas a partir de los que se construyan negocios que permitan generar rentas.
- Elección de los negocios en los que se va a competir y que, en su conjunto, definen el campo de actividad. Ésta es probablemente la decisión estratégica inicial porque va a condicionar el resto de actuaciones.

#### Características:

- Son adoptadas en **condiciones de alta incertidumbre**, dado el carácter cada vez más dinámico y complejo del entorno.
- Su naturaleza es esencialmente **compleja**, lo que es especialmente cierto en empresas grandes, diversificadas o con un ámbito de actuación de mercados globales.
- Requieren de un **planteamiento integrado de la organización**. La empresa en su conjunto es la referencia básica y la generación de sinergias un elemento clave.
- **Afectan al conjunto de decisiones de la empresa** a todos los niveles jerárquicos ya que tienen preponderancia sobre el resto de decisiones empresariales.
- 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** que no siempre son fáciles de gestionar debido a la herencia de recursos y cultura generados y a las consecuencias que los cambios puedan tener en los intereses de los distintos grupos que participan.

#### Razones del fracaso estratégico:

- **Un mal análisis o diagnóstico del problema:** debido a la complejidad e incertidumbre asociadas con las decisiones estratégicas, la racionalidad limitada de las personas que tienen que tomar la decisión puede llevar a un diagnóstico erróneo o a no identificar o valorar adecuadamente las distintas opciones posibles.
- **Confundir los objetivos con la estrategia:** la estrategia supone algún tipo de acción o respuesta al desafío que plantea el entorno. Definir un objetivo estratégico sin especificar

WUOLAH

cómo conseguirlo no lleva automáticamente al éxito por muy desafiante o motivador que sea.

- **Mala definición de los objetivos estratégicos:** bien sea por utilizar objetivos demasiado obvios que no conducen a ninguna parte (Ej.: mejorar nuestra situación, hacer bien nuestro negocio), bien por la definición de un conjunto de objetivos tan amplio para contentar a distintos grupos que no es posible identificar una dirección concreta a seguir eligiendo los objetivos más adecuados y orientando el esfuerzo de la organización en una dirección clara.
- **Inercia organizativa:** impide a la empresa adaptarse a los cambios necesarios. Puede deberse a varios motivos. Por ejemplo, la forma tradicional de hacer las cosas que condiciona los sistemas, las estructuras o la cultura organizativa pueden impedir que se planteen opciones estratégicas distintas de las que han venido planteando en el pasado. También, la amenaza de pérdida de poder de grupos influyentes como la alta dirección puede bloquear soluciones necesarias.
- **La paradoja de Ícaro o «morir de éxito»:** a veces, las empresas que han tenido mucho éxito y han conseguido una posición dominante en una industria se resisten a cambiar su estrategia ante la posibilidad de perder dicha posición, sin que finalmente puedan evitar que otras empresas cambien con éxito y finalmente queden fuera del mercado.
- **Identificar el proceso estratégico con un proceso formal** de rellenar una plantilla pero sin un auténtico pensamiento estratégico para identificar desafíos, formas de resolverlos y acciones concretas para superarlos.

#### Otros conceptos importantes:

La estrategia es la forma en la que la empresa da respuesta a los retos que plantea el entorno, y por ello, dos conceptos importantes asociados con estos retos son las oportunidades y las amenazas del entorno.

Las **oportunidades** son aquellos factores del entorno que favorecen la actividad de la empresa y, por tanto, su éxito. Por su parte, las **amenazas** son aquellos otros factores que entorpecen el camino hacia el éxito.

Ambas están fuera del control de la empresa a corto plazo ya que no pueden ser modificados directamente mediante decisiones propias. A lo más que puede aspirar la empresa es a adaptarse o a influir indirectamente en su cambio a medio o largo plazo.

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

Las **fortalezas** serán las actividades que la empresa ejecuta especialmente bien, normalmente a partir de la disponibilidad de recursos y capacidades valiosos o estratégicos, y que constituirán las principales herramientas para conseguir el éxito.

Las **debilidades** serán las actividades que son relevantes para el éxito y para las que la empresa no se encuentra en las mejores condiciones para una excelente ejecución.

Para construir una estrategia de éxito, la empresa deberá apoyarse en sus fortalezas y corregir sus debilidades. A medio plazo, es importante potenciar las primeras y superar o eliminar las segundas para afrontar los retos del entorno con mayores posibilidades de éxito.

Para conseguir mejorar su rendimiento la empresa pone en marcha una o varias estrategias en sus distintos niveles. El indicador de que está teniendo éxito con la estrategia es que obtiene una rentabilidad superior a la de los competidores, que se conseguirá cuando la empresa consiga una ventaja competitiva.

# 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

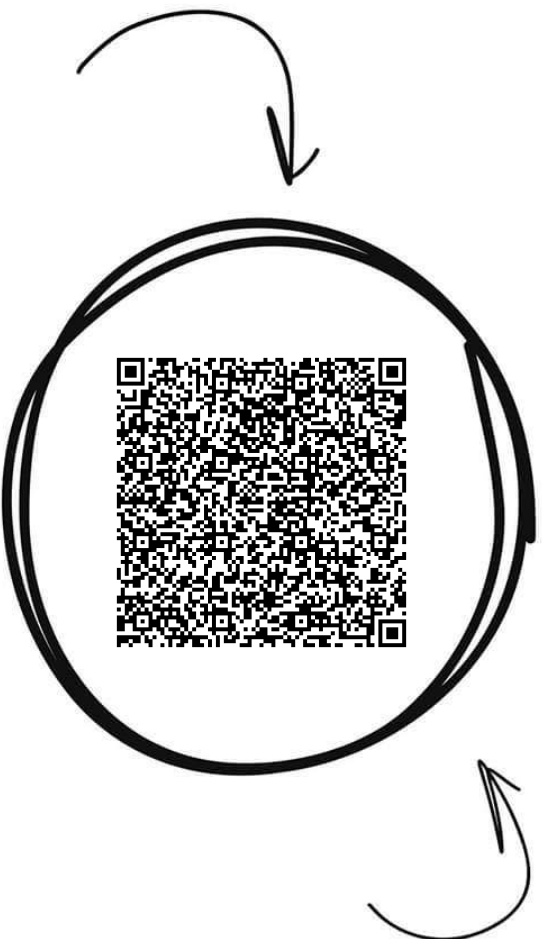
Tu especialista en Apple.

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





La mejora del rendimiento de la empresa constituye el objetivo fundamental de la elección de la estrategia, teniendo en cuenta la limitación de recursos que siempre existe para ponerla en marcha. La forma de medir el rendimiento tiene que ver con los beneficios, la rentabilidad y/o creación de valor, es decir, que la empresa valga más en el mercado.

## **b) NIVELES DE ESTRATEGIA.**

- **Estrategia corporativa o de empresa.**

Trata de identificar las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar.

Implica adoptar una perspectiva de conjunto, en la que son relevantes la orientación futura –definición de la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los valores–, la búsqueda de oportunidades de creación de valor o la forma en la que la empresa quiere crecer o desarrollarse en el futuro. Ej.: *la empresa decide comprar otra empresa, la empresa apuesta por la internacionalización, la empresa decide entrar en un nuevo negocio.*

Tiene una singularidad especial en una empresa diversificada, constituyendo el plan general de actuación directiva, ya que está especialmente referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados, tales como asignación de recursos o evaluación de los resultados de los distintos 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. Decimos que existen sinergias cuando el todo vale más que la suma de las partes.

- **Estrategia competitiva o de negocio.**

Se trata de determinar cómo competir mejor en cada uno de los negocios en los que la empresa actúa.

La cuestión principal es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar los recursos y capacidades organizativas que la sustenten. La creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva y la creación, mejora y explotación de recursos y capacidades valiosos son los elementos clave en este nivel. Ej.: *la empresa decide mejorar la calidad de sus productos, la empresa crea un plan de reducción de costes.*

En una empresa diversificada aparece la necesidad de definir unidades de análisis específicas distintas de la empresa en su conjunto y de los tradicionales subsistemas funcionales. Éstas son las «unidades estratégicas de negocio» o «unidades 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 actividades y/o unidades estratégicas.

Dado que cada UEN se desarrolla en un entorno competitivo específico, tiene competidores distintos, depende de factores de éxito propios y requiere competencias distintas, requerirá una estrategia competitiva distinta.

- **Estrategias funcionales.**

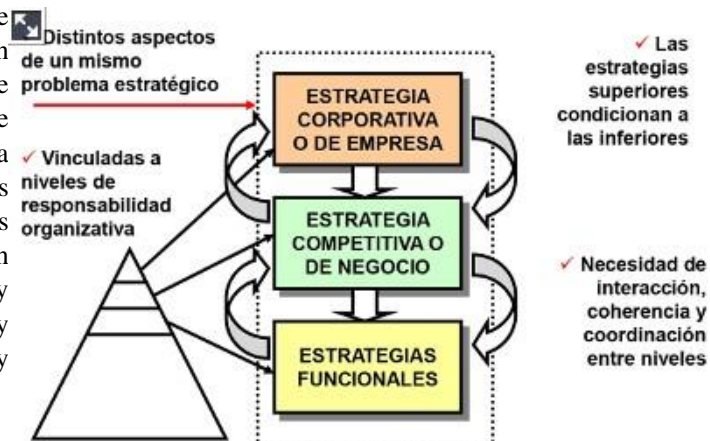
Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

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.

Los tres niveles de la estrategia descritos forman algo una jerarquía de estrategias cuya responsabilidad corresponde a distintas personas dentro de la organización. Además, los distintos niveles no representan problemas diferentes que pueden ser separados para su análisis y decisión, sino distintos aspectos de un mismo problema estratégico de la empresa.

La anterior idea plantea la necesidad de una interacción estrecha entre los distintos niveles para el éxito de la estrategia empresarial. Esto supone que las decisiones que se tomen en un nivel superior condicionan las decisiones en los niveles estratégicos inferiores al definir el contexto en el que dichas decisiones deben adoptarse. Por ello, se hace necesario el intercambio de información y la comunicación entre los responsables de los distintos niveles para la coordinación de las distintas estrategias y asegurar así su coherencia y consistencia con la misión y los objetivos estratégicos.



## 2. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

### a) LAS FASES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Este proceso está integrado por tres grandes partes: análisis, formulación e implantación de estrategias. Es necesaria una realimentación de información constante a lo largo del proceso.

**Análisis estratégico:** proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definida la orientación básica de la empresa a través de la visión, la misión y los objetivos estratégicos que se van a perseguir. Es decir, definir y analizar el marco en el que la empresa va a decidir su estrategia, y se compone de tres partes: la orientación futura, el análisis externo y el análisis interno.

ColaCao

# APROBASTE LA COURSE NAVETTE, SUPERASTE A TU EX E HICISTE NUEVOS AMIGOS. ESTE EXAMEN NO ES NADA PARA TI. **TÚ PUEDES.**

**Formulación de estrategias:** a partir del análisis estratégico, la empresa trataría de formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la visión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

De este modo, se elegirían las estrategias competitivas –liderazgo en costes, diferenciación, etc.–, y se analizaría su adaptación a diferentes contextos competitivos, en función de distintas tipologías sectoriales. Las estrategias corporativas se ocupan de definir las direcciones del desarrollo futuro de la empresa –expansión, diversificación–, las formas o métodos de desarrollo –interno, externo–o el grado y las vías de internacionalización más adecuadas.

Una vez diseñadas las diversas alternativas, es preciso evaluarlas mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior.

**Implantación estratégica:** conlleva la introducción de cambios organizativos que deben ser adecuadamente gestionados. Para que tenga éxito es necesario definir el soporte organizativo y los sistemas administrativos de apoyo.

La definición del soporte organizativo incluye analizar la capacidad del equipo directivo para liderar y estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como el posible rediseño de la estructura organizativa y el cambio la cultura empresarial.

En cuanto a los sistemas administrativos de apoyo, es crucial la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito.

La implantación se completa con el **control estratégico** que se ocupa de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como de su modificación conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas. Ello supone verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados.



## b) LA RESPONSABILIDAD DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS.

La principal responsabilidad del proceso corresponde a la más alta dirección de la empresa, ya que las decisiones estratégicas afectan a la empresa en su conjunto o a una parte relevante de la misma y tienen implicaciones importantes a largo plazo. A esto se añade que las decisiones

WUOLAH



estratégicas se toman en un contexto incierto, complejo y con posibles conflictos de intereses entre los distintos grupos involucrados. La alta dirección abarca desde el máximo ejecutivo de la empresa hasta los directores 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, la visión y los objetivos estratégicos y dirigir las distintas fases del mismo.
- Desarrollar, obtener y movilizar los recursos y capacidades de la empresa – materiales, inmateriales, financieros y humanos–, lo que implica su coordinación para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados.
- Buscar rentas empresariales, es decir, crear valor para los capitales invertidos en la empresa.
- Gestionar los conflictos de intereses entre los distintos grupos de personas que participan directa o indirectamente en la empresa.
- Relacionar a la empresa con los principales agentes del entorno para poder aprovechar las oportunidades ofrecidas y evitar las amenazas que éste plantee.

El segundo órgano importante en la elaboración de la estrategia de una empresa es el **Consejo de Administración**. Tiene una labor 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 y defender los intereses de los accionistas en términos de creación de valor. Es responsable en cuanto a la elaboración de una estrategia a través de la orientación, evaluación y control de la alta dirección durante el proceso estratégico.

El tercer grupo implicado en el proceso de dirección estratégica es el relacionado con el **staff de estrategia y/o desarrollo corporativo**.

En algunas empresas, especialmente las de gran tamaño, existe una persona o un órgano específico con funciones de asesoramiento a la alta dirección y, eventualmente, con el Consejo de Administración. Este es un grupo de especialistas cuyo objetivo es la obtención de información, su tratamiento y análisis y elaboración de recomendaciones sobre decisiones estratégicas importantes.

*Pero cada vez con más frecuencia algunas grandes empresas nombran un Director de Estrategia. Este cargo puede tener solamente funciones de consultoría interna, relacionadas con el asesoramiento en la formulación de estrategias, como responsable del staff de estrategia. Pero también podría tener funciones más o menos ejecutivas relacionadas con la implantación de la estrategia en general o con la orientación y ejecución de estrategias especialmente importantes, tal como ocurre con una fusión o adquisición.*

### ***Reflexiones finales:***

En primer lugar, la distribución de responsabilidades descrita responde mejor a la estructura de una empresa grande. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, las tareas relacionadas con

el proceso de dirección estratégica están asignadas a un número muy reducido de personas y, en ocasiones, de forma exclusiva al empresario o primer ejecutivo.

Adicionalmente, mientras que la responsabilidad de las etapas de análisis estratégico y formulación está muy concentrada en los órganos descritos, la responsabilidad de la implantación está mucho más extendida en la organización afectando también a los directivos de línea a todos los niveles y al conjunto de miembros de la empresa. Todos ellos tienen un papel relevante en el éxito de la implantación y, en consecuencia, en el éxito de la propia estrategia.

### c) EL AJUSTE Y EL CAMBIO EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Otras dos ideas importantes que es preciso resaltar son la necesidad de coherencia en el proceso así como su carácter dinámico. La coherencia hace referencia a la necesidad de un adecuado ajuste entre los distintos elementos que forman parte de la estrategia para que ésta tenga éxito y debe ser de dos tipos: estratégico y organizativo. 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. El contexto viene definido por el entorno, las características propias de la empresa en cuanto a sus recursos y capacidades y los objetivos estratégicos definidos por la dirección.

Hay **ajuste estratégico** cuando la estrategia elegida permite acercarnos a los objetivos, aprovecha las oportunidades del entorno y evita sus amenazas, se basa en las fortalezas de la empresa y sortea o mitiga sus posibles debilidades.

Toda estrategia debe ser implantada en una empresa concreta con una organización y unos sistemas de gestión determinados. Por ello, 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.

Si dicha coherencia no se da, la estrategia elegida no acabará de funcionar y los resultados serán decepcionantes.

Pero el contexto, por definición, es algo cambiante por lo que el proceso no se lleva a cabo una vez y para siempre sino que es necesariamente dinámico y continuo.

Cuando los objetivos estratégicos, el entorno o la dotación de recursos y capacidades de una empresa cambian, se romperá el ajuste existente y los resultados empeorarán.



Si esta situación de desajuste no se corrige, provocará un deterioro de los resultados de la empresa. Ello obligará a modificar la estrategia de forma más o menos radical o más o menos incremental, 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 al cambiar la estrategia para adaptarla al nuevo contexto, es probable que el ajuste organizativo previo se deteriore. Las características de la organización en la que la antigua estrategia funcionaba pueden no ser las más apropiadas para el éxito de la nueva estrategia. 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.

El cambio estratégico provoca normalmente el cambio organizativo, aspecto clave en la implantación estratégica.

### 3. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ÁMBITO DE ESTUDIO.

La dirección estratégica surge en los años 60 como disciplina académica.

Una característica relevante del conocimiento sobre dirección estratégica es que ha surgido y se ha ido elaborando a lo largo del tiempo a partir de la confluencia de tres fuentes distintas: los académicos, la empresa real y las consultoras estratégicas.

Esto ha permitido una mayor riqueza de conocimientos y un cierto equilibrio entre el conocimiento generado a partir de la investigación académica y el que procede de las soluciones prácticas que generan las empresas o las consultoras que las asesoran.

La dirección estratégica como disciplina se ha planteado como una cuestión fundamental las razones del éxito o fracaso de las empresas en un contexto de competencia global, es decir, descubrir por qué algunas empresas tienen éxito y por qué otras fracasan, es decir, descubrir los factores de éxito.

Mintzberg identifica hasta **tres enfoques**:

- **Enfoque racional.** Preocupado por cómo se deberían formular las estrategias e inspirándose en el modelo del decisor racional, considera a la dirección como algo discreto, analítico y racional capaz de planificar de forma comprensiva.
- **Enfoque organizativo.** Atiende a la forma en que se toman las decisiones durante el proceso estratégico dentro de las organizaciones. Hace propuestas de carácter normativo sobre cómo desarrollar el proceso de decisión estratégica.
- **Enfoque integrador.** Pretende combinar los aspectos económicos con los organizativos, la formulación con la puesta en práctica, recogiendo las aportaciones más interesantes de los dos enfoques anteriores.

En la dirección estratégica se han producido dos tipos de tensiones a lo largo de su evolución: la tensión entre lo interno (recursos y capacidades) y lo externo (entorno, mercados) y la tensión entre lo macro (la empresa y el entorno) y lo micro (los individuos y sus relaciones).

Actualmente, tanto el ámbito interno como el externo tienen presencia en la investigación en dirección estratégica y ambos tienen relevancia. Lo mismo podríamos decir del péndulo micro-macro.

# Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



## 4. HACIA UNA VISIÓN INTEGRADORA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

El esquema del proceso de dirección estratégica visto en el punto 2 es una aproximación racional de las etapas para crear una estrategia. En la realidad de las empresas, este proceso no está tan definido, no se sigue de manera lineal o a veces entra en juego la intuición o experiencia del decisor. Por ello hay que abordar otros aspectos que tienen influencia en este proceso. El enfoque integrador trata de unir ambos enfoques, racional y organizativo, puesto que si solo se observa uno se está perdiendo información y oportunidad de éxito.

### a) LA RACIONALIDAD EN EL PROCESO DE DECISIÓN ESTRATÉGICA.

La adopción de un proceso racional de decisión estratégica presenta algunas ventajas para los directivos y para el éxito de la estrategia elegida.

- Facilita un análisis más sistemático, lógico y racional de la decisión a adoptar.
- Permite a la empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro.
- Facilita la comprensión a todos los miembros de la organización de lo que la empresa quiere hacer.
- Ayuda a evaluar las decisiones menos estratégicas que toman los directivos de niveles inferiores.
- Facilita la evaluación y control de la marcha de la estrategia en el futuro.
- Permite la participación de más personas en el proceso de dirección estratégica.

La realidad de las empresas muestra que el proceso no siempre se produce de esta manera ni su seguimiento garantiza el éxito de la estrategia, porque el proceso racional se caracteriza por desenvolverse en condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto.

**Críticas al modelo de proceso racional de dirección estratégica:**

- Racionalidad limitada del decisor: no es posible disponer de toda la información ni conocer todas las alternativas, no es posible conocer a priori con certeza el resultado de una decisión antes de implantarla y no siempre se elige la alternativa que maximiza los resultados sino que se opta por una que satisface suficientemente el logro de los objetivos propuestos.
- Aprendizaje en el proceso: las personas pueden aprender durante el proceso de sus aciertos y errores, mejorar su conocimiento sobre las alternativas y los resultados, acumular experiencia y, en definitiva, mejorar progresivamente su capacidad de decisión.
- Aspectos políticos del proceso: las organizaciones están formadas por personas y grupos que tienen diferentes objetivos y preferencias que son, en buena medida, incompatibles entre sí, por lo que entran en conflicto.
- El azar.

Por lo tanto, para entender la realidad de un proceso de decisión estratégica es necesario ver la complementariedad entre los aspectos racionales y los menos racionales. Además, los procesos de decisión estratégica no se producen de la misma forma en cada situación de la organización ni en cada empresa.

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



**Figura 1.7. Limitaciones del proceso racional de decisión estratégica**



El modelo dependerá, en cada organización, de las características de la alta dirección, la naturaleza de la propia decisión estratégica a adoptar, o el contexto de la organización, es decir, las características del entorno y de la propia empresa.

Algunos de los **factores que favorecen o perjudican el carácter racional del proceso de decisión estratégica** son los siguientes:

- **Amenaza competitiva:** cuando la competencia es más intensa y el entorno más hostil, las decisiones adoptadas pueden tener consecuencias graves para la organización, por lo que el nivel de racionalidad del proceso tiende a aumentar.
- **Importancia de la decisión:** cuanto más importante más compromete el futuro de la empresa y las consecuencias serán más decisivas.
- **Control externo:** si existen mecanismos de control externo de las decisiones adoptadas, los directivos harán un mayor esfuerzo por mejorar la calidad de la decisión, por lo que utilizarán más información y técnicas de análisis.
- **Conflicto de objetivos:** la existencia de diversidad o conflicto de objetivos entre los grupos participantes en la organización o entre el propio equipo de alta dirección hará que el proceso sea menos racional y pueda darse un mayor contexto político.
- **Incertidumbre:** cuanto mayor sea la incertidumbre que rodea el proceso de elección estratégica menor será el grado de racionalidad del mismo. La posibilidad de aplicar modelos de análisis y evaluación racionales es menor, por lo que tiende a confiarse más en la intuición, el juicio o la tradición.
- **Tamaño de la organización:** mayor tamaño=decisiones estratégicas más complejas. Aumenta la dificultad para aplicar métodos racionales de decisión.

#### **b) ESTRATEGIAS DELIBERADAS Y EMERGENTES.**

**Estrategia deliberada:** proceso racional y estructurado, controlado por la alta dirección para elaborar una estrategia que será puesta en marcha a través de un plan relativamente predeterminado.

**Estrategias emergentes:** 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.

**Ambos tipos de estrategias están presentes en la empresa.** La estrategia es consecuencia tanto de un proceso deliberado, intencional o racional como el resultado de la aparición de respuestas por parte de la empresa a los problemas con los que se enfrenta.

El modelo racional del proceso estratégico incide en los aspectos deliberados del mismo, se centra en el contenido de las estrategias y, en consecuencia, en la etapa de formulación estratégica más que en la de implantación. El modelo emergente, por el contrario, incide en los aspectos no deliberados, en el proceso mismo de toma de decisiones estratégicas y en los problemas de la organización para poner en marcha o implantar la estrategia donde los grupos humanos que intervienen en el proceso tienen objetivos diferentes y a veces contradictorios.

#### **c) ASPECTOS ORGANIZATIVOS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

- **Análisis estratégico:** los problemas organizativos adquieren especial relevancia en la definición de la misión y los objetivos de la empresa. La existencia de distintos grupos de interés existentes (stakeholders) generan una situación potencial de conflicto de objetivos que es preciso resolver. Especialmente relevante es el conflicto entre los accionistas o propietarios de la empresa y el equipo directivo, problema que hace referencia al llamado gobierno de la empresa. La responsabilidad social y la ética de los negocios abordan también la solución de conflictos entre grupos de interés.
- **Formulación de estrategias:** si bien ésta es presumiblemente una fase especialmente racional, no podemos olvidar lo que algunos autores han llamado estrategias relacionales consisten en buscar relaciones de privilegio con diversos agentes del entorno más allá de las relaciones normales establecidas en un contexto de mercado.

#### **Objetivo proteger a la empresa de la competencia.**

- **Evaluación y selección de estrategias:** una de las cuestiones clave que se deben analizar cuando se evalúa y elige una estrategia es su aceptabilidad, es decir, las consecuencias que puede tener en los distintos grupos de interés que se relacionan con la empresa. La posibilidad de conflicto aparece clara en este punto así como la necesidad de gestionarlo adecuadamente.
- **Implantación de las estrategias:** es donde aparecen los problemas organizativos clave para el éxito de las estrategias. Entre ellos podemos mencionar el diseño de la estructura organizativa, el cambio organizativo, la función del liderazgo, la política de recursos humanos o el papel de la cultura organizativa.