

# JuanRSTema1Lanaturalezadeladirec...



rsjrs



**Dirección Estratégica de la Empresa I**



**3º Grado en Administración y Dirección de Empresas**



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

## Cursos **Intensivos**

Prepárate para el examen **Aptis**

- **1 mes** de duración
- **4h** semanales
- **1h** al día



 **AP  
Academia**

## Juan RS ~ Tema 1: La naturaleza de la dirección estratégica

### 1. Las decisiones estratégicas

#### 1.1 El concepto de estrategia y otros conceptos importantes

#### 1.2 Niveles de estrategia

### 2. El proceso de dirección estratégica

#### 2.1 Las fases del proceso de dirección estratégica

#### 2.2 La responsabilidad de las decisiones estratégicas

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

### 3. La dirección estratégica como ámbito de estudio

### 4. Hacia una visión integradora de la dirección estratégica

#### 4.1 La racionalidad en el proceso de decisión estratégica

#### 4.2 Estrategias deliberadas y emergentes

#### 4.3 Aspectos organizativos del proceso de Dirección Estratégica

## 1. Las decisiones estratégicas

### 1.1 El concepto de estrategia y otros conceptos importantes

La estrategia es un concepto que aparece en múltiples ámbitos. En todos ellos, aparece siempre un rival, por lo que, cuando definimos una estrategia estamos decidiendo de qué manera queremos hacer frente a los rivales, para conseguir nuestro objetivo.

Las empresas se enfrentan a la oposición de empresas rivales que buscan objetivos similares. El **principal objetivo** de la empresa es maximizar el valor para los socios, considerando los stakeholders.

Lo primero que debe decidir la empresa es dónde va a alcanzar su objetivo, es decir, **definir su campo de actividad**, el producto o servicio que va a ofrecer y el mercado donde lo va a ofrecer.

Uno de sus principales problemas que encontrará la empresa es que habrá otras en el mismo campo, por lo que, a través de la estrategia, la empresa debe **definir su ventaja competitiva**, aquello que le ayudará a superar a sus rivales. Para ello tendrá que considerar cuáles son sus **debilidades y fortalezas internas** y las **oportunidades y amenazas de su entorno**.

En la medida en que la estrategia se ajuste a esta situación, tendrá una mayor probabilidad de alcanzar el éxito.

¡Consigue  
tu título  
antes de  
acabar  
la carrera!



La estrategia sirve de guía a los directivos sobre la orientación en el largo plazo de la empresa, permitiendo un uso racional de los recursos de la empresa y la generación de sinergias. Sin embargo, una estrategia **no es un plan que pueda detallar los pasos a seguir** para conseguir el objetivo. La estrategia **sirve como orientación**.

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.

▼ Características de las decisiones estratégicas:

- Adoptadas en condiciones de alta incertidumbre.
- Naturaleza compleja.
- Requieren de un planteamiento integrado de la org.
- Afectan al conjunto de decisiones de la empresa.
- Puede requerir cambios en las organizaciones.

▼ *¿Qué hará que nuestra estrategia sea exitosa?*

- Se ajusta al contexto → interno y externo.
  - Se ajustará al externo cuando **nos posibilite aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas**.
  - Se ajustará al interno cuando **nos posibilite aprovechar las fortalezas y reducir las debilidades**.
- Coherencia interna → Las decisiones que se tomen en el interior de la empresa deben ser **coherentes entre sí y estar alineadas con la estrategia de la empresa**.
- Única → Si es **diferente** de la de los competidores, pues me facilitará conseguir una ventaja competitiva.
- Sostenible en el tiempo → En medida de que la pueda mantener en el tiempo. Nos puede afectar un cambio en el entorno.

# Métele el turbo A TU INGLÉS

Si traes a un amigo...

**MATRÍCULA GRATIS para los 2**

**+ 20€ DE DESCUENTO PARA TI**



**2H** diarias  
(Lunes a viernes)

Modalidad  
**Online o Presencial**

Niveles  
**B1, B2, C1, C2**

**Simulacros y**  
Prácticas **Orales**



Somos **Centro Examinador oficial de Cambridge:**  
No solo te preparamos... **¡También te examinamos!**

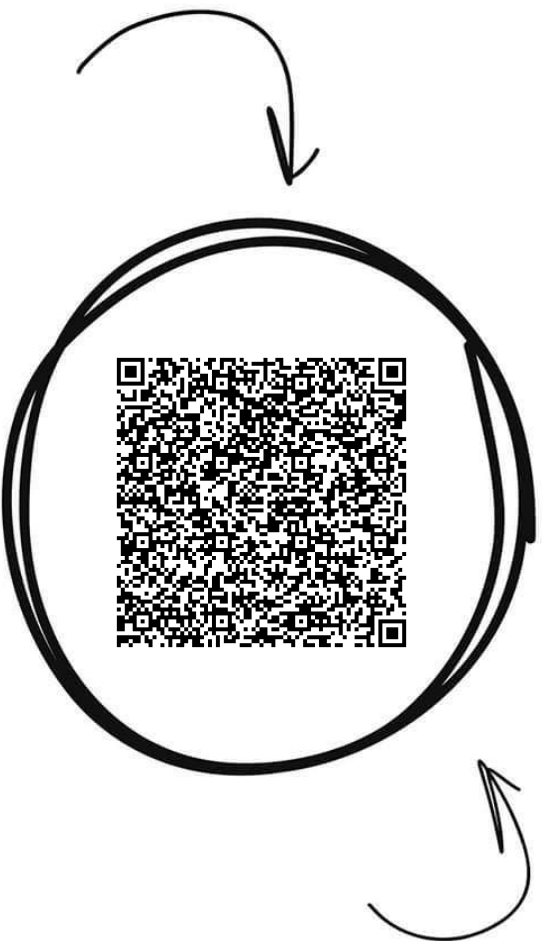
**SUPERINTENSIVO**

**100 HORAS**

## Dirección Estratégica de la...



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



**Banco de apuntes de la**

**WUOLAH**

**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





### ▼ ¿Qué hará que nuestra estrategia fracase?

- Diagnóstico erróneo → Evalúo mal la situación (entorno, análisis interno). Mal análisis DAFO.
- Confundir objetivo con estrategia ~ Mala definición de objetivos → Objetivos inviables, difíciles de alcanzar...
- Problemas de implantación → Referido a la hora de poner en marcha nuestra estrategia: mala comunicación...
- Inercia ~ Morir de éxito → Una estrategia que ha funcionado no se evalúa más y, como ya ha funcionado, prefiero mantenerla por si vuelve a funcionar.

## 1.2 Niveles de estrategia

Para facilitar el análisis de la estrategia, distinguimos entre 3 niveles: corporativa, competitivo o de negocio y funcional. Podemos distinguir cada uno de estos niveles en base a 2 cuestiones: ¿A qué afecta? ¿Quién es responsable?

- **Estrategia corporativa**

Se encarga de definir el campo de actividad de la empresa, es decir, dónde voy a alcanzar el objetivo (ampliar la gama de productos que ofrece, ampliar los mercados...). Estas decisiones son tomadas por los niveles directivos más altos de la org, debido a la repercusión que pueden llegar a tener.

Orientación básica de la empresa en su conjunto. Determinar el ámbito de actividad, DÓNDE COMPETIR.

El campo de actividad comprende el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa.

- Producto ⇒ bien o servicio que satisface unas necesidades concretas utilizando una tecnología o saber hacer determinado.
- Mercado ⇒ conjunto de clientes que atiende o a los que se dirige la empresa.

- **Estrategia competitiva o de negocio**

Se encarga de definir la ventaja competitiva de la empresa, es decir, cómo se pretende superar al resto de empresas (productos de más calidad, reducción de costes...). En base a estas estrategias podemos identificar distintas unidades estratégicas de negocio, el

conjunto de negocios de la empresa para los que se define una misma estrategia competitiva. Al frente de cada una de estas unidades habrá un directivo responsable.

Creación y mantenimiento de la ventaja competitiva  $\Rightarrow$  CÓMO COMPETIR.

- Unidad estratégica de negocio  $\Rightarrow$  conjunto homogéneo de acts o negocios desde el punto de vista estratégico.

- **Estrategia funcional**

A través de ellas se determina cómo se van a utilizar y aplicar los recursos y capacidades dentro de cada área funcional (determinar estrategia de recursos humanos, comercial o de producción). Estas estrategias van a tener un nivel de definición mayor que las anteriores y se van a ver condicionadas por ellas. Los responsables de las distintas áreas funcionales serán los responsables de cada una de estas estrategias (directores funcionales).

## 2. El proceso de dirección estratégica

### 2.1 Las fases del proceso de dirección estratégica

El objetivo final del proceso de dirección estratégica es lograr que la empresa diseñe y ponga en marcha una estrategia que le permita obtener sus objetivos.

- **Análisis estratégico.**

En esta fase, debemos identificar la orientación básica de la empresa, es decir, hacia dónde pretende la empresa dirigirse con su estrategia. Esta orientación se concretará con el enunciado de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos. El hecho de que una empresa tenga una orientación u otra, va a determinar la estrategia que lleve a cabo.

La empresa necesita también llevar a cabo un diagnóstico de la situación para poder escoger la estrategia que mejor se adapte a las circunstancias.

De este modo, se hace un análisis externo (amenazas y oportunidades), como un análisis interno (debilidades y fortalezas). Es decir, en esta etapa se lleva a cabo el análisis DAFO.

- **Formulación estratégica.**

Si traes a un amigo...

**MATRÍCULA GRATIS para los 2**

**+ 20€ DE DESCUENTO PARA TI**



**Métele  
el turbo  
A TU INGLÉS**

**SUPERINTENSIVO  
100 HORAS**

**2H diarias  
(Lunes  
a viernes)**

**Niveles  
B1, B2,  
C1, C2**

**Modalidad  
Online o  
Presencial**

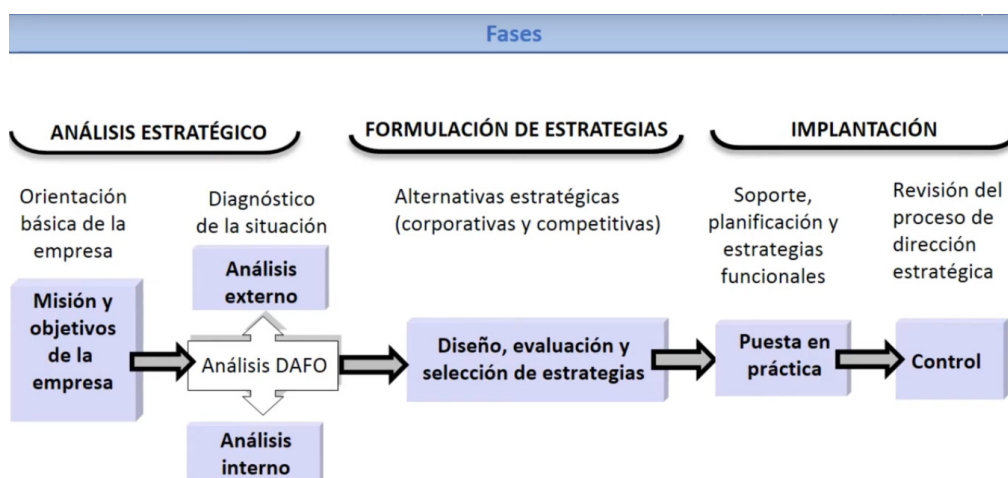
**Simulacros  
y Prácticas  
Orales**

En base a la información anterior, se elaborarán posibles alternativas estratégicas, tanto corporativas como competitivas, y las evaluará para ver cuál tiene mayor posibilidad de éxito. Con distintas alternativas (distintas estrategias que podríamos llevar a cabo), analizamos cuál es la que mejor se ajusta a nuestra situación.

- **Implantación.**

Se pone en marcha la estrategia seleccionada, concretando las estrategias corporativas y competitivas a través de la concreción de las distintas estrategias funcionales, o bien, definiendo los planes que determinen las acts específicas que deben llevarse a cabo.

Finalmente, será necesario establecer un control sobre la estrategia, llevando a cabo una revisión del proceso de dirección estratégica, para asegurarnos que no nos estamos desviando de nuestro objetivo o si hace falta implantar alguna medida correctiva.



## 2.2 La responsabilidad de las decisiones estratégicas

Diferentes agentes pueden participar en este proceso: directivos, unidades de apoyo y el consejo de administración.

El papel más destacado en cuanto a la responsabilidad de las decisiones estratégicas, lo ocupan los **directivos** de la empresa. La alta dirección puede tener un papel determinante durante todo el proceso, pero será sobre todo durante la fase de formulación donde tendrán



más importancia. Los altos directivos serán los encargados de evaluar y seleccionar las distintas estrategias.

Por otro lado, los directivos que se encuentran en más contacto con los trabajadores, tienen un papel más relevante durante la implantación, pues son los encargados de tomar las decisiones operativas que permitirán desarrollar la estrategia.

En las empresas especialmente más grandes, donde se produce una clara diferencia entre propiedad y dirección, el **consejo de administración** será el órgano encargado de controlar a los directivos y asegurarse de que los intereses de los propietarios son tomados en cuenta a la hora de elegir e implantar la estrategia. Esenciales en la primera fase (objetivos a cumplir) y en la fase de control (para evaluar que se tienen en cuenta los intereses de los socios).

Por último, en empresas de gran tamaño, es cada vez más habitual la existencia de puestos (director de estrategia) y **unidades específicas de apoyo** (staff de estrategia) que se encargan de recabar info., realizar análisis, y, en definitiva, asesorar a los directivos para que puedan tomar las decisiones con la mayor cantidad de información posible.

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

El proceso de Dirección Estratégica tendrá más probabilidad de éxito si la organización logra un ajuste estratégico y organizativo.

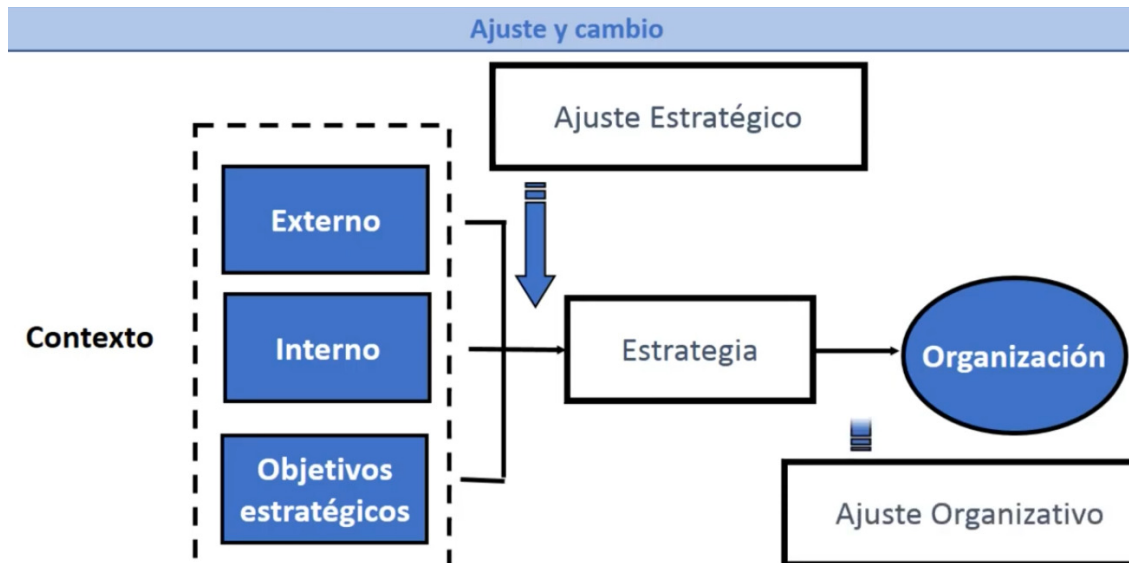
Ajuste **estratégico** → Cuando existe coherencia entre la estrategia y el contexto en el que se desarrolla.

Ajuste **organizativo** → Cuando la estrategia se ajusta a la org en la que se va a implantar.

El éxito de este proceso dependerá del grado en que la empresa logre un adecuado ajuste entre la estrategia y el contexto en que se desarrolla la misma, es decir, aprovechando sus oportunidades y fortalezas y reduciendo sus amenazas y debilidades.

Del mismo modo, tendrá éxito si le permite alcanzar los objetivos estratégicos definidos, en este caso estaremos hablando de un ajuste estratégico.

Por otro lado, es necesario que la estrategia sea coherente con las características de la empresa (cultura, estructura organizativa, estilo de liderazgo...). A este tipo de ajuste se le conoce como ajuste organizativo.



### 3. La dirección estratégica como ámbito de estudio

Dentro del estudio de la empresa, hay una rama concreta, la economía de la empresa, que se centra en estudiar a las empresas. Analiza qué factores hacen que algunas empresas tengan más éxito que otras.

La importancia que ha ido adquiriendo, teniendo en cuenta el entorno turbulento, etc. ha hecho que esta rama aumente su importancia, analizando qué estrategias tienen éxito y cuáles no.

Al contrario que en otras ciencias, las sociales tienen más complicaciones a la hora de hacer investigaciones, pues los factores que afectan son muy diversos y numerosos. Cada investigador se ha centrado en un aspecto concreto. Estos estudios los clasificamos en: Estudios de la empresa a nivel macro, y estudios a nivel micro. A su vez, se diferencia entre los estudios internos y externos a la empresa.

### 4. Hacia una visión integradora de la dirección estratégica

El concepto de estrategia es complejo y no existe unanimidad entre los distintos ámbitos académicos a la hora de determinar cómo surgen las estrategias dentro de las empresas.

Henry Mintzberg usa el ejemplo de que si varias personas tienen que describir un animal sin verlo y solo tocando una de sus partes, necesitarán una perspectiva general para saber qué animal se está describiendo. Con esta metáfora para explicar por qué a la hora de estudiar la estrategia es necesario tener en cuenta las diferentes perspectivas utilizadas para analizarla, pues así se podrá tener una visión más exacta.

Concretamente, identifica hasta 10 escuelas de pensamiento estratégico, que agrupa en 3 enfoques: racional, organizativo e integrador.

- **Enfoque racional (Michael E. Porter)**

Considera que la estrategia es deliberada, predefinida por la empresa, y surge como consecuencia de un proceso sistemático y planificado. Según esta corriente, la org realiza un análisis previo en base al que diseña e implementa la estrategia que se adapte mejor a las circunstancias descritas, es decir, podemos elegir la estrategia óptima. Intenta darnos pautas para saber qué estrategia sería la mejor en cada situación, por lo que tiene un enfoque más bien normativo.

- **Enfoque organizativo (Henry Mintzberg)**

Pese a la importancia del anterior enfoque, hay quienes critican sus limitaciones, considerando que la estrategia no puede ser resultado de un proceso racional, puesto que las personas que se encargan de diseñarlas no tienen la capacidad de considerar todos los factores que influyen. Tienen racionalidad limitada, y no tienen en cuenta que puede surgir como consecuencia del aprendizaje, aspectos políticos, el azar...

En base a esto surgen distintas escuelas dentro del enfoque organizativo, que se preocupan por analizar de qué forma surgen las distintas estrategias dentro de la empresa.

Este enfoque considera que la estrategia emerge a través de distintas circunstancias.

Un enfoque más psicológico.

- **Enfoque integrador**

Pretende aunar los dos anteriores considerando cómo distintos aspectos organizativos pueden influir sobre el proceso racional del diseño de la estrategia.

Considera que a la hora de analizar la misión y objetivos de la empresa, es necesario tener en cuenta los intereses de los grupos de presión.

En el diseño de estrategias, se plantean aquellas como las relacionales, que buscan relaciones de privilegio para evitar competencia de otras empresas.

En la evaluación y selección, se considerará el grado en que la estrategia puede ser aceptada por los distintos grupos de poder de la empresa.

A la hora de la puesta en marcha, habrá que considerar si las características de la org (diseño organizativo, estilo de liderazgo, dirección de rrhh, cultura...) se adaptan a la estrategia.

## 4.1 La racionalidad en el proceso de decisión estratégica

Si traes a un amigo...

**MATRÍCULA GRATIS para los 2**

**+ 20€ DE DESCUENTO PARA TI**



## Métele el turbo A TU INGLÉS

**SUPERINTENSIVO**  
**100 HORAS**

**2H** diarias  
(Lunes  
a viernes)

Niveles  
**B1, B2,**  
**C1, C2**

Modalidad  
**Online o**  
**Presencial**

**Simulacros**  
y Prácticas  
**Orales**

La estrategia planificada surge bajo un enfoque racional. Se sigue un proceso que, mediante un análisis previo, nos lleva a elegir la mejor estrategia posible, la estrategia deliberada.

- **Ventajas** del proceso racional:
  - Facilita un análisis más sistemático. ⇒ Permite saber qué pautas seguir, tras realizar un análisis adecuado.
  - Permite ser proactivo, anticiparte al entorno, no dejarte llevar por él.
  - Facilita la comprensión de todos los miembros, entender el por qué de esa estrategia.
  - Ayuda a evaluar decisiones menos estratégicas.
  - Facilita la evaluación de la estrategia.
  - Permite la participación de más personas.
- **Limitaciones** del proceso racional:
  - **Racionalidad limitada** del decisor ⇒ No podemos presuponer que los encargados de elegir la estrategia van a tener racionalidad completa, información perfecta y decisión acertada. Satisfacción de objetivos.
  - Aprendizaje en el proceso de DE (**incrementalismo lógico**) ⇒ La estrategia puede venir influida por otros factores, como el aprendizaje, generando un proceso de prueba y error.
  - **Aspectos políticos** ⇒ ese proceso racional no tiene en cuenta que la estrategia puede ser fruto de distintas negociaciones entre distintas partes de la empresa, y los que más poder tienen condicionan el proceso.
  - **Azar** ⇒ De una situación no prevista surge una estrategia exitosa.

¿Cuándo es mejor decantarnos por un enfoque u otro?

- **Racional**
  - Amenaza competitiva elevada
  - Importancia de la decisión
  - Estamos sometidos a cierto control externo → Al estar basado en estudios previos, tenemos elementos objetivos que permiten defender nuestra posición.
- **Organizativo**
  - Conflicto de objetivos

- Incertidumbre
- Tamaño de la org.

## 4.2 Estrategias deliberadas y emergentes

Distinguiremos entre 2 tipos de estrategias:

- **Deliberadas** → aquellas que sean fruto de ese proceso racional.
- **Emergentes** → aquellas que no son fruto del proceso racional. A veces las estrategias surgen como un conjunto de decisiones tomadas sin una planificación previa.

## 4.3 Aspectos organizativos del proceso de Dirección Estratégica

¿Cómo aplicamos todo esto al estudio de la asignatura?

Para facilitar el análisis tendremos en cuenta las fases del proceso racional, pero iremos incorporando los elementos destacados del enfoque organizativo.

- Misión y objetivos ⇒ Conflictos de intereses de stakeholders.
- Diseño ⇒ Estrategias relacionales (aquellas que se llevan a cabo para intentar obtener una actitud favorable por parte de un colectivo).
- Evaluación y selección ⇒ Aceptabilidad, riesgo político. Tendremos que tener en cuenta hasta qué punto nuestra estrategia será aceptada por los grupos a los que afecta.
- Puesta en práctica ⇒ Diseño organizativo; liderazgo; dirección de RRHH; cultura organizacional.
- Control.