

RSJRSTema5Evaluacioneimplantacio...



rsjrs



Dirección Estratégica de la Empresa li



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



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

Formamos
talento para un futuro
Sostenible

EOI Escuela de
organización
Industrial

MBA Green & Tech



saber más



JRS ~ Tema 5: Evaluación e implantación de estrategias

1. El proceso de evaluación y selección de estrategias

1.1 La adecuación de las estrategias

1.2 La factibilidad de las estrategias

1.3 La aceptabilidad de las estrategias

2. La implantación de la estrategia

Interacción entre formulación e implantación

3. La definición del soporte organizativo

3.1 El diseño de la estructura organizativa

3.2 La dirección y el liderazgo

3.3 La cultura organizativa

Congruencia entre cultura y estrategia

4. Los sistemas administrativos de apoyo

4.1 La planificación estratégica

4.2 El control estratégico

La decisión estratégica consiste en elegir entre opciones identificadas para su adopción y puesta en marcha.

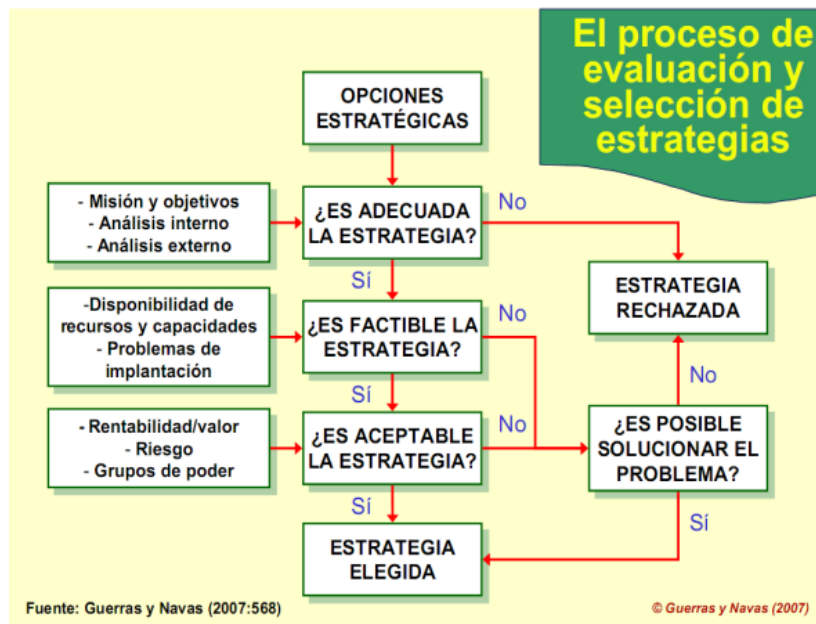
Su importancia radica en que:

- No es posible una vuelta atrás.
- Es un paso esencial en el proceso de dirección estratégica.

▼ Dificultad para establecer un proceso racional:

- Gran incertidumbre del futuro.
- Complejidad de la propia decisión.
- Conflicto de intereses.
- Presencia de factores no racionales.

1. El proceso de evaluación y selección de estrategias



Es necesario llevar a cabo una evaluación de estrategias en función de su **adecuación, factibilidad y aceptabilidad**.

▼ Cuestiones que se derivan del proceso de evaluación y selección de estrategias:

- Aquella estrategia que cumpla satisfactoriamente los tres criterios será la elegida para su implantación.
- Si varias estrategias cumplen los tres criterios \Rightarrow jerarquizarlas.
- Los criterios pueden entrar en conflicto entre sí y ninguna estrategia cumplirlos simultáneamente \Rightarrow ponderar ventajas e inconvenientes.

No se puede demostrar a priori, incluso a posteriori, que una estrategia es óptima.

















1.1 La adecuación de las estrategias

Consistencia con la situación definida por el análisis estratégico (ajuste estratégico). Se trata de conocer cómo las estrategias se adaptan a la misión y objetivos y a la situación definida en el análisis estratégico.

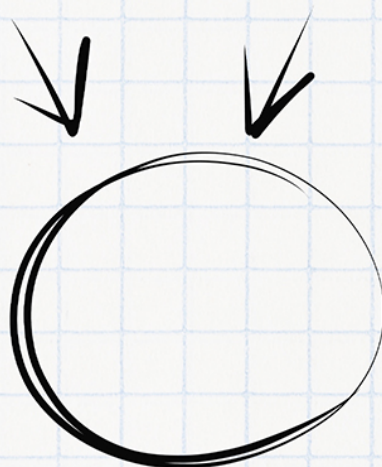
- Hacer frente a las debilidades y amenazas.
- Explotar las fortalezas y oportunidades.

Imagínate aprobando el examen

Necesitas tiempo y concentración

| Planes |  PLAN TURBO |  PLAN PRO |  PLAN PRO+ |
|--|--|---|---|
|  Descargas sin publi al mes | 10  | 40  | 80  |
|  Elimina el video entre descargas |  |  |  |
|  Descarga carpetas |  |  |  |
|  Descarga archivos grandes |  |  |  |
|  Visualiza apuntes online sin publi |  |  |  |
|  Elimina toda la publi web |  |  |  |
|  Precios Anual <input type="checkbox"/> | 0,99 € / mes | 3,99 € / mes | 7,99 € / mes |

Ahora que puedes conseguirlo,
¿Qué nota vas a sacar?



WUOLAH

Dirección Estratégica de la...



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

- Adecuación a los objetivos de la organización.

Hay que analizar en qué medida las estrategias se aproximan o alejan de la misión y objetivos de la org.

Distinguimos dos enfoques o aproximaciones para evaluar la adecuación:

- **Modelos estratégicos**

- Tienen su origen en la escuela racional de dirección estratégica.
- Se trata de un proceso de razonamiento lógico a priori.
- Se basa en los modelos teóricos utilizados en análisis.
- Busca la mejor solución para un contexto dado.

- **Evidencia empírica**

Relaciona resultados obtenidos con estrategias seguidas:

- Permite conocer qué estrategias han funcionado mejor en diferentes circunstancias.
- Permite evaluar en qué condiciones funciona mejor una empresa.
- Requiere info empresarial sobre estrategias y resultados.

▼ **Vías para el análisis**

- Bases de datos: PIMS, Encuesta sobre estrategias empresariales.
- Investigación en Dir. Estratégica:
 - Relación entre diversificación y resultados.
 - Modelos de dirección de empresas diversificadas.
 - Relación entre tipos de estrategias y estructuras organizativas.
 - Etc.

1.2 La factibilidad de las estrategias

Analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica (ajuste organizativo). Consiste en analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica \Rightarrow posibilidades de implantación.

- Posibilidades de implantación.
- Disponibilidad de recursos y capacidades.
- Horizonte temporal de los cambios.

Es necesario conocer y evaluar:

- Disponibilidad de recursos y capacidades necesarios:
 - Factibilidad financiera.
 - Otros recursos y capacidades: especialmente intangibles.
- Ajuste organizativo:
 - Consistencia entre la estrategia y la organización en:
 - Diseño organizativo.
 - Sistemas de dirección y liderazgo.
 - Políticas de recursos humanos.
 - Cultura organizativa.
- Horizonte temporal de los cambios previstos.

1.3 La aceptabilidad de las estrategias

Medir la consecuencias de adoptar una estrategia para los grupos de interés participantes (stakeholders).



- Criterios subjetivos: expectativas de los grupos de interés.
- Identificar para quién debe ser aceptable.



- Relaciones de poder.

Distinguimos 2 perspectivas:

- Económico-racional \Rightarrow Creación de valor/rentabilidad y riesgo.
- De poder: reacciones en los grupos participantes.

2. La implantación de la estrategia

- Concepto de implantación:
 - Conjunto de actividades y decisiones.
 - Necesarias para poner en marcha una estrategia formulada.
 - De modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos.
 - Dadas unas limitaciones de recursos, capacidades y tiempo.
- Ideas asociadas:
 - Parte esencial del proceso de Dirección Estratégica.
 - Implantación y cambio estratégico y organizativo.

Tradicionalmente, ha habido una escasa atención a los problemas de implantación por:

- i. Percepción de que es una tarea menos atractiva.
- ii. Creencia de que se requieren menos habilidades que para formulación.
- iii. No siempre bien definido qué incluye, dónde empieza y dónde termina.
- iv. Falta de modelos conceptuales globales sobre implantación estratégica.

Sin embargo, esto ha cambiado en los últimos años, atendiéndose más estos problemas debido a:

- i. Experiencias de pobres resultados estratégicos por problemas de implantación.
- ii. Mayor atención de los académicos de Dirección Estratégica.

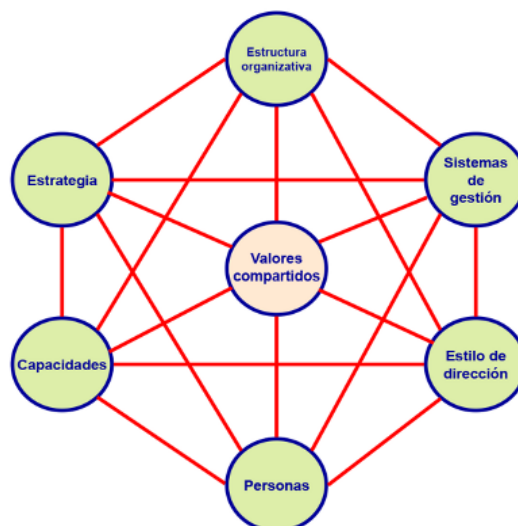


Interacción entre formulación e implantación

Estos no son problemas independientes, sino que se solapan en el tiempo, se influyen y se condicionan mutuamente.

Esto da lugar a una necesidad de ajuste estratégico y ajuste organizativo

Ambos tipos de ajuste son considerados como indicativos del grado de éxito de una empresa. Así, las empresas que muestran un ajuste estrecho entre los distintos aspectos son asociadas con la excelencia.



Esquema de las 7-S de McKinsey. *Guerras y Navas*

Partiendo del esquemas de las 7.s podemos agrupar el conjunto de actividades necesarias para la implantación en 2 categorías básicas:

- **Definición del soporte organizativo**

Consiste en preparar a la empresa para que se adapte a la estrategia elegida. Incluye los problemas relativos al diseño de la estructura organizativa, el liderazgo estratégico, la dirección de los recursos humanos y la gestión de la cultura organizativa.

- **Sistemas administrativos de apoyo**

Incluye los sistemas de planificación y control, así como los sistemas de información, que permiten traducir el plan estratégico en planes operativos, programas, presupuestos, etc., así como vigilar y reorientar su cumplimiento cuando sea preciso.

En cuanto a la **responsabilidad de la implantación**, mientras que la estrategia es formulada por un número reducido de personas, la implantación implica a todas las personas que pertenecen a la empresa, según las tareas que realizan.

Esto hace necesario comprometer en dicho éxito al conjunto de la organización, tanto desde un punto de vista formal como desde su implicación personal. Esto pone de manifiesto la importancia de una adecuada gestión del cambio organizativo, así como la necesidad de una atención especial a aspectos tales como el liderazgo, la política de recursos humanos o la adopción de un proyecto de empresa claramente identificado y aceptado.

El **horizonte temporal** es el principal factor de fracaso en la implantación. En general, podemos decir que a medida que la necesidad de cambio estratégico es más urgente (el horizonte temporal se reduce), la implantación se hace más compleja. Si el horizonte temporal se alarga, la empresa puede ir desarrollando o adaptando las distintas acts de forma más secuencial, reduciendo los riesgos.

3. La definición del soporte organizativo

Alfred Chandler, en sus estudios sobre la relación entre la estrategia empresarial y estructura organizativa, señala 3 ideas principales:

1. La estructura sigue a la estrategia.

A medida que las empresas cambian su estrategia de desarrollo con el fin de utilizar sus recursos de una manera más rentable, van apareciendo nuevos problemas administrativos, que llevan a la modificación de la estructura organizativa.

2. El modelo de relación a lo largo del tiempo es bastante predecible.

En la medida en que los recursos son acumulados y las estrategias de crecimiento crean la necesidad de nuevas formas estructurales.

3. El cambio estructural que sigue a un cambio de estrategia no se produce de forma instantánea.

Sino como consecuencia de la aparición de ineficiencias con posterioridad a la puesta en marcha de la estrategia, por desajustes entre esta y la estructura.

▼ Observaciones y limitaciones sobre los trabajos de Chandler

- i. Sólo se estudian estrategias de crecimiento y estructuras primarias.
- ii. La transición de estructura no es instantánea ni uniforme.
- iii. El cambio de estrategia y estructura no siempre mejora resultados.

Por tanto, podemos concluir que la coherencia entre la estrategia elegida y la estructura que se utiliza para ponerla en práctica influye decisivamente sobre los resultados, pero a su vez, estrategia y estructura vienen condicionadas por el entorno en el que actúa la empresa y por otros factores.



3.1 El diseño de la estructura organizativa

El **objetivo fundamental** es dar respuesta organizativa a la estrategia global de la empresa \Rightarrow segmentación básica de las unidades organizativas.

Los criterios habituales de división del trabajo se pueden agrupar en 2 categorías:

- a. **Por propósito** \Rightarrow productos, clientes, áreas geográficas o mercados, esto es, de acuerdo con una meta determinada.
- b. **Por procedimiento** \Rightarrow buscando la especialización de actividades, de manera que las tareas se agrupan por funciones (producción, comercialización, etc.) o por procesos.

La elección del criterio más adecuado para la definición de la estructura primaria es muy importante, por lo que es preciso identificar las dimensiones clave (productos, mercados, clientes, etc.), así como conocer en qué dimensiones existe una mayor diversidad en cuanto a variables estratégicas relevantes.

▼ Algunos de los modelos básicos y las condiciones más adecuadas para su utilización son:

- **Estructura simple**

Ideal para pequeñas empresas.

- i. Estructura altamente informal \Rightarrow escasa formalización.
- ii. Coordinación de tareas a través de supervisión directa \Rightarrow poder centralizado.
- iii. Poca especialización de actividades.
- iv. Sistema de información elemental.
 - Ámbito de aplicación \Rightarrow estrategias de segmentación y diferenciación.

- **Estructura funcional**

- Especialización de actividades \Rightarrow desarrollo de habilidades técnicas \Rightarrow favorece las mejoras técnicas y el aumento de la eficiencia.
- Centralización de las decisiones \Rightarrow interdependencia de funciones, que puede dar lugar a problemas de coordinación que serán resueltos mediante soluciones jerárquicas.
- Riesgo de crear departamentos estancos.

- **Ámbito de aplicación** ⇒ Empresas con un solo producto o varios relacionados. Si aumenta la diversidad se generarán problemas de coordinación.

- **Estructura divisional**

- Agrupación de unidades con base en criterios de propósito.
- Separación de funciones estratégicas y operativas.
- Dirección central ⇒ se encarga de la estrategia corporativa, de la coordinación y control de divisiones y de funciones centralizadas.
- División ⇒ operaciones, centro de beneficios, estructura propia.
- Estructura más descentralizada que la funcional.
- **Ámbito de aplicación:**
 - Empresas con diversidad de productos o mercados:
 - Varios productos en mercados similares.
 - Mercados diversos con productos relacionados.
 - Si la relación es casi nula, suelen evolucionar hacia un conglomerado o holding.

- **Estructura matricial**

- Combinar dos estructuras de autoridad (jerárquica y funcional).
- Capta ventajas de ambos criterios evitando inconvenientes.
- Estructura dinámica, flexible y compleja.
- Problemas de control y conflicto de autoridad.
- **Ámbito de aplicación:**
 - Dos dimensiones importantes con similares niveles de diversidad o heterogeneidad: productos y mercados.
 - Necesidad de compartir recursos escasos y valiosos.
 - Necesidad de alta capacidad de procesamiento de información.
 - Alta incertidumbre y/o dinamicidad del entorno.
 - Gran diversificación de productos y/o mercados.
 - Necesidad de interdependencia entre directivos.

3.2 La dirección y el liderazgo

El sistema de dirección y liderazgo tiene como función principal el responsabilizarse de los objetivos generales de la empresa y canalizar los esfuerzos de sus miembros hacia ellos.

- **Dirección** ⇒ función que implica a todos los miembros de una org dotados de autoridad formal. Integra y coordina esfuerzos de los miembros de la org para poder realizar acts para el logro de objetivos.

La dirección se enfrenta a la complejidad, por lo que necesita de un cierto grado de consistencia.

- **Liderazgo** ⇒ Influye para lograr la colaboración voluntaria de los miembros de la org en el logro de objetivos.

Se enfrenta al cambio, a entornos dinámicos.

→ Una dirección fuerte sin liderazgo fuerte da lugar a una org burocratizada y agobiante.

→ Un liderazgo fuerte sin dirección fuerte da lugar en la organización al seguimiento del líder de forma acrítica.

El papel que se le asigna a quien ejerce de líder en una organización se puede concretar a través de cuatro actividades esenciales que debe desempeñar para que su función sea realmente eficaz:

1. **Fijar la orientación básica de la empresa**

- i. Crear la visión de la empresa.
- ii. Habilidad para explotar el entorno.
- iii. Conocimiento de los grupos.
- iv. Integrar todo en un concepto de visión.

2. **Diseño de la organización**

- i. Evaluar el funcionamiento general de la organización.
- ii. Elegir las estructuras, procesos y sistemas adecuados.
- iii. Evaluar el ajuste organizativo.
- iv. Cambio organizativo.

3. Cultura de excelencia y comportamiento ético

- i. Instaurar una cultura organizativa adecuada a la estrategia.
- ii. Fomentar los comportamientos éticos con el propio ejemplo.

4. Gestión de las presiones políticas

- i. Disponer de habilidades políticas.
- ii. Conocer la estructura de poder.
- iii. Capacidad de negociación y búsqueda de consenso.
- iv. Contar con apoyos de personas clave.

3.3 La cultura organizativa

Puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre la cultura y la estrategia, o por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

La cultura influye sobre los resultados de la actividad de la empresa.

▼ Características de la cultura organizativa:

- Conjunto de valores y creencias esenciales.
- Compartida por el conjunto de miembros de la empresa.
- Imagen integrada de la empresa: configura su identidad.
- Fenómeno persistente: resistencia al cambio, evolución constante.
- Tiene un carácter implícito, invisible e informal.

▼ Funciones de la cultura organizativa (fuerte):

1. Aumenta la consistencia del comportamiento de las personas.
2. Homogeneiza las conductas personales.
3. Refuerza implícitamente el sistema de reglas y la configuración del poder ⇒ cultura y estructura se refuerzan mutuamente.
4. Actúa como mecanismo de coordinación: normalización de comportamientos.



▼ **¿El papel de la cultura es positivo o negativo?**

- La cultura es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito de la empresa.
- Una cultura débil supone una dificultad para el éxito, mientras que una fuerte puede suponer una ayuda, o bien, una dificultad si se requiere de cambios en la org que se ven bloqueados por la cultura.
- Por ello, se hace necesario el ajuste entre cultura y otros aspectos.

▼ **Factores de contexto de la cultura organizativa:**

Son factores que influyen en la creación y el carácter de la cultura.

- Externos
 - Cultura nacional o local.
 - Cultura de la industria donde está la empresa.
 - Cultura profesional de los empleados.
- Históricos
 - Fundadores ⇒ papel clave en la creación de la cultura.
 - Crisis empresariales → La forma en que se han planteado y resuelto estas crean cultura.
 - Referencias organizativas → empresas tomadas como modelo.
- Internos
 - Comportamiento de la alta dirección.
 - Definición de la estrategia empresarial.
 - Estructura organizativa: interacción entre personas.
 - Política de recursos humanos: sistemas de incentivos, etc.

Congruencia entre cultura y estrategia



Guerras y Navas 2016

Esta matriz permite identificar aquellas situaciones potencialmente más problemáticas o de mayor riesgo en la relación entre la estrategia y la cultura a partir de 2 variables:

1. La importancia de la estrategia en el sentido de la necesidad de un cambio estratégico para mantener o mejorar el rendimiento.
 2. El grado de compatibilidad entre la nueva estrategia y la cultura existente.
- Cuanto mayor es la importancia de cambiar la estrategia y menor el nivel de compatibilidad, menor es la congruencia entre estrategia y cultura y, en consecuencia, mayor es el riesgo de la situación.

En ese análisis de congruencia podemos identificar situaciones potencialmente conflictivas o de riesgo inaceptable. Entonces se deben plantear las actuaciones más adecuadas para reducir el riesgo cultural y aumentar, en consecuencia, las posibilidades de éxito de la implantación estratégica.

Pero, ¿qué se debe cambiar, la estrategia o la cultura?

De forma genérica, podemos distinguir 4 alternativas:

- i. Ignorar la cultura, aunque esta es una alternativa peligrosa e inaceptable cuando existen serias incongruencias.
- ii. Intentar cambiar la cultura para que se ajuste a la estrategia. Esta no es una tarea fácil de llevar a cabo, ya que requiere un proceso lento y numerosos recursos. En ciertas

situaciones, este cambio podría ser fundamental para el éxito a largo plazo.

- iii. Bordear los obstáculos culturales cambiando el plan de implantación. Esta alternativa se basa en identificar las barreras culturales que representan serios obstáculos para la implantación de la estrategia deseada y plantear enfoques alternativos para bordear los obstáculos culturales sin cambiar el enfoque estratégico básico.
- iv. Cambiar la estrategia para ajustarla a la cultura, aceptando una reducción en las expectativas de resultados.

Normalmente se acaba optando por el cambio de cultura, aunque sea de forma gradual.

El cambio de una cultura organizativa no es algo sencillo, pues no depende exclusivamente de la voluntad de la empresa para ser llevado a cabo con éxito. Hay una serie de factores que influyen de forma importante en la posibilidad de favorecer o retrasar el cambio de cultura organizativa y que deben ser observados y analizados por la empresa:

- Crisis dramática ampliamente percibida.
- Cambio de liderazgo (valores y visión alternativos).
- Etapa del ciclo de vida.
- Edad de organización → más fácil en las jóvenes.
- Tamaño de organización → más fácil en las pequeñas.
- Fortaleza de la cultura actual → más fácil con las débiles.
- Ausencia de subculturas → más fácil sin subculturas.

4. Los sistemas administrativos de apoyo

4.1 La planificación estratégica

La planificación es la función básica del proceso de dirección y, de forma sencilla y breve, podemos definirla como la toma de decisiones por anticipado.

- Ideas básicas:
 - Es un proceso formalizado de toma de decisiones.
 - Supone proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo.

- Instrumento práctico para la implantación de estrategias.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existen diferencias entre la formulación de estrategias y planificación de estrategias:

▼ Formulación de estrategias

- Proceso de decisión sobre las nuevas estrategias que la empresa debe poner en marcha.
- Actividad creativa sobre lo que se quiere para el futura de la empresa.

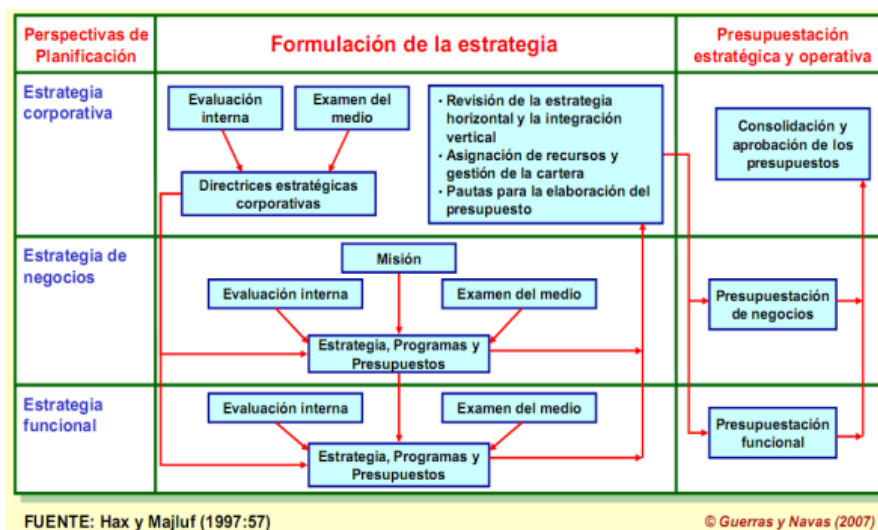
▼ Planificación estratégica

- Decisiones necesarias para implantar las estrategias elegidas y hacer que funcionen.
- Actividad sistemática y formalizada para concretar la estrategia y hacerla viable en la práctica.

En la práctica se puede producir un cierto solapamiento.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Proceso de decisión sistemático y formalizado que se concreta en un plan estratégico que describe cómo se va a implantar la decisión.
- Proceso en el que se establece cómo se va a desarrollar la estrategia en el futuro: qué tareas hay que realizar, cuándo y quién las tiene que realizar, qué recursos se van a asignar a cada actividad.
- El plan estratégico recoge información obtenida del proceso de análisis, como los objetivos, o un análisis DAFO.
- Puede modificar aspectos de la estrategia elegida por cambios en el entorno.



UN PROCESO FORMAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

VALORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

▼ Ventajas:

- Visión integral de la empresa, unificación de la orientación.
- Marco de referencia que facilita asignación de recursos.
- Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo.
- Medio para alinear a los directivos con las estrategias.
- El proceso de planificación obliga a pensar sobre los problemas.

▼ Limitaciones:

- Excesiva burocratización.
- Dificultad para hacer predicciones sobre el entorno.
- Separación entre los planificadores y quienes hacen la estrategia.
- Puede chocar con la búsqueda de la mejora continua.
- Es cara, por el tiempo que le dedica la alta dirección.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

La planificación estratégica formal es más adecuada para las empresas que presentan las siguientes características:

- La alta dirección considera importante la planificación.

- Empresa grande y compleja.
- Entorno cambiante pero no excesivamente turbulento.
- La empresa es flexible, para adaptarse a los cambios.

El sistema de planificación estratégica debe diseñarse teniendo en cuenta el objetivo perseguido por la Dirección:

- Estimular la creatividad de la organización.
- Introducir un mayor orden y rigor en el proceso de asignación de recursos.

4.2 El control estratégico

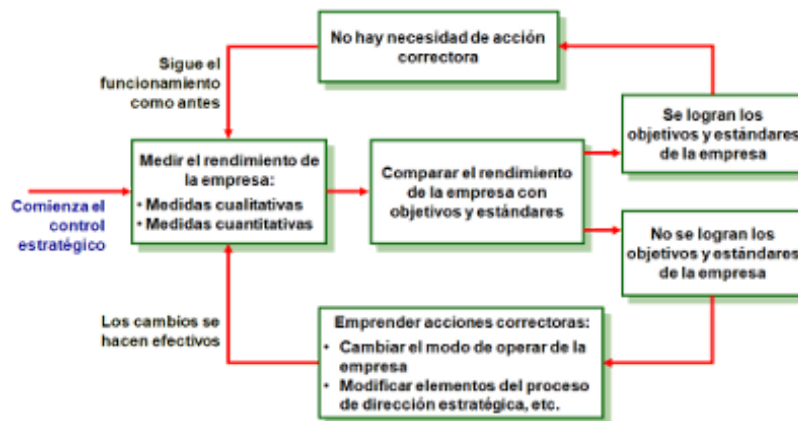
La función de control consiste en:

- | | |
|---|--|
| i. Evaluación y fiscalización de las actividades de la empresa. | ii. Toma de decisiones para tratar de que los planes se cumplan. |
|---|--|

Como proceso propio de la dirección empresarial, consideramos 5 etapas en el control:

1. Establecimiento de objetivos y estándares.
2. Medida de los resultados.
3. Identificación de las desviaciones.
4. Análisis de las desviaciones.
5. Corrección de las desviaciones (toma de decisiones).

El proceso de control estratégico. Guerra y Navas 2017



Las partes fundamentales del proceso de control estratégico son:

- Control de la implantación
 - Revisión y seguimiento del proceso de implantación.
 - ¿Se está poniendo en práctica la estrategia en la forma adecuada y se obtienen los resultados esperados? ⇒ Control de gestión.
 - Sistemas de control a posteriori.
 - Origen de anomalías.
- Control de la estrategia
 - Revisa y sigue la estrategia formulada.
 - Verifica la validez de la estrategia a lo largo del tiempo.
 - Es un control a priori.
 - Debe observar también el ajuste organizativo.

Actividades que se deben realizar::

⇒ Medición de los resultados de la empresa.

⇒ Definición de sistemas de control interno.

⇒ Diseño de un sistema de información.

Evaluación de la estrategia implantada. Guerra y Navas 2017

