



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

Escola Tècnica
Superior d'Enginyeria
Informàtica

etsinf



Unidad 2- Dirección Estratégica



1.1- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANIFICAR
ORGANIZAR
DIRIGIR
CONTROLAR

1.2- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

FASES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

LA VISIÓN, LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS

ANÁLISIS DEL ENTORNO NATURALEZA DEL ENTORNO

NIVEL COMPETITIVO DEL ENTORNO

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO (PESTEL)

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (LAS 5 FUERZAS DE PORTER)

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA: LA CADENA DE VALOR

RESUMEN DE LA SITUACIÓN (ANÁLISIS DAFO)

ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.3- NIVELES DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

LA MATRIZ PRODUCTO/ MERCADO DE ANSOFF

LA MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

MÉTODOS DE CRECIMIENTO

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIO.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES.



1.4- IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA



1.1 - Funciones de la Administración de Empresas

Funciones de la Administración de Empresas

La administración de empresa como proceso se concibe como

- un **camino sistemático y organizado**, que consiste en el desarrollo de unas actividades u operaciones **orientadas a un fin** (operaciones que conforman un ciclo ordenado y racional donde unas tareas son previas a otras).



a) Planificación

La planificación es el **proceso** mediante el cual **se formulan los objetivos de la organización** y se **desarrollan los planes y/o programas** para alcanzarlos.

- **MISIÓN:** conjunto de fines básicos y globales de la organización.
- **Objetivos:** contienen los aspectos concretos que tiene que alcanzar una organización o un departamento en un periodo dado de tiempo. Los objetivos deben ser
 - Claros
 - Mensurables (medibles)
 - Realistas y
 - Acotados en el tiempo



La función de organización se encarga de articular dicha fórmula o modo de **coordinar las acciones para el logro de unos resultados** que puede ayudar a satisfacer necesidades humanas.

El **Diseño de la Organización**: el diseño de la estructura organizativa es un factor clave a la hora de implantar una estrategia de negocios y de adecuar los recursos de la organización para poder explotar las ventajas competitivas.

Variables determinantes:

- a. **El medio ambiente o entorno**: su complejidad, variabilidad, diversidad, amenazas... Determinarán frente a:
 - *Ambientes rápidamente cambiantes*: estructuras orgánicas, flexibles, con elevada comunicación informal
 - *Ambientes estables*: estructuras rígidas, burocratizadas y formalizadas.
- b. **La estrategia de la organización**: por ejemplo, conforme aumenta la diversidad de productos, mercados y tecnologías de la organización → a mayor diversificación → estructuras multidivisionales.
- c. **La dimensión técnica**: las tareas, la tecnología, el tamaño.
- d. **La dimensión sociocultural**: historia, cultura, demografía.
- e. **La dimensión política**: estructura de propiedad, grupos de interés, distribución de poder.



c) Dirección



El proceso consistente en influir sobre las personas para que **contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo** (adecuada integración de la persona en la organización).

La dirección salva la distancia entre el aspecto racional y humano de la organización, ya que enlaza, por un lado, planes lógicos y bien estudiados, estructuras de organización racionalmente diseñadas, buenos programas de selección y formación de personal y técnicas eficientes de control, con la necesidad que tienen las personas de comprender, estar motivadas y contribuir con su esfuerzo y capacidad a las metas de la organización.

Pasos:

- Adecuado ajuste de necesidades, objetivos y expectativas entre “persona-organización”
- Gradual acomodación/ajuste recíproco entre persona y organización (adaptación mutua).
- Desarrollo recíproco de la persona y organización (crecimiento conjunto)



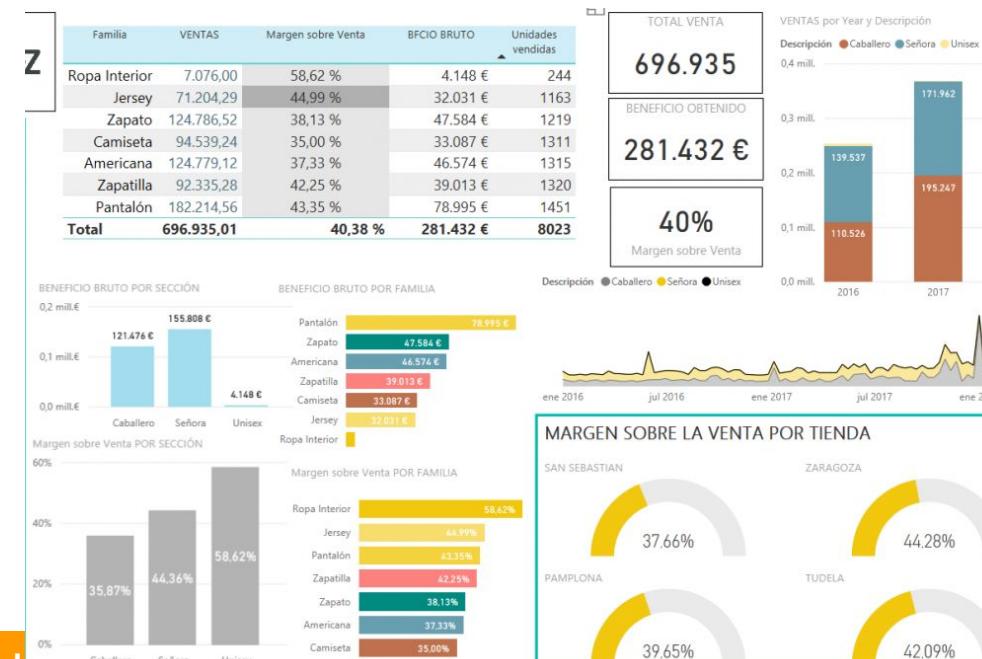
d) Control

Es una acción sistemática que se ejerce para establecer estándares, medir con ellos el progreso y tomar las medidas correctoras oportunas.

Es el medio por el que se aseguran la eficacia de la acción empresarial, permitiendo la retroalimentación del sistema empresa.

Pasos:

1. Establecimiento de estándares de actuación (derivados de los objetivos)
2. Medición de la actuación real
3. Comparación de la actuación real con el estándar
4. Toma de acción correctora.



Funciones de la Administración de Empresa

Planificar

- Fijación de objetivos (claros, mensurables, realistas y con plazo)
- Evaluación de la situación
- Determinación del procedimiento
- Fijación de un calendario
- Asignación de responsabilidades
- Costes y Viabilidad

Organizar

- Variables que inciden en el diseño de la organización
- Entorno (estructuras orgánicas (flexibles, ágil) y mecánicas (rígidas, burocratizadas y formales))
 - Estrategia de la organización: para facilitar el logro de los objetivos
 - Dimensión Técnica
 - Dimensión sociocultural
 - Dimensión política

¿Qué se va hacer?

Dirigir

- “influir sobre las personas para que contribuyan al logro de los objetivos”
- Proceso de Selección
 - Proceso de incorporación y adaptación mutua
 - Proceso de crecimiento y desarrollo conjunto

¿Cómo se va hacer que se haga?

Controlar

- “Medir el progreso y tomar medidas correctivas si procede”
- Establecimiento de estándares de actuación
 - Medición de lo realizado
 - Comparación con el estándar
 - Toma de acción correcta si es necesaria

¿Cómo se ha realizado?



¿Qué es una estrategia?

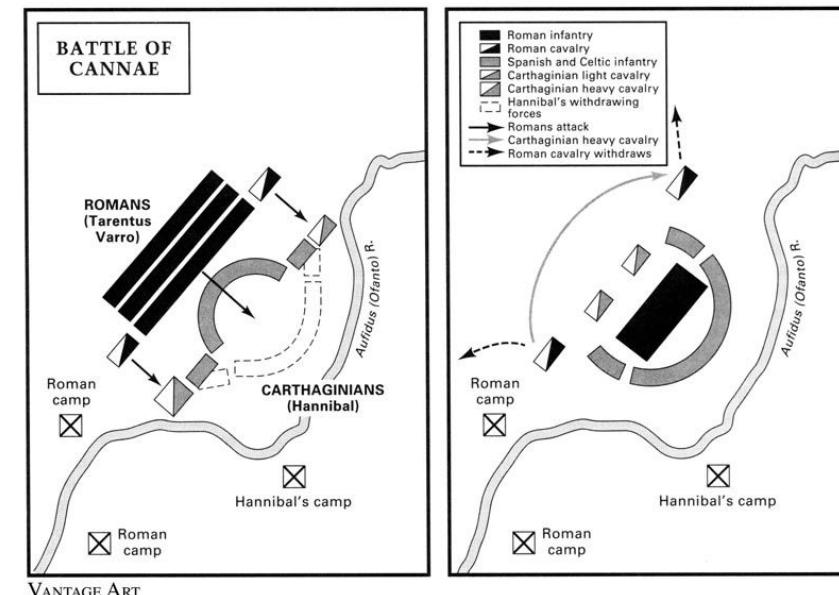
La Batalla de Cannas

“En 216 a.C., ha comenzado la segunda guerra púnica. Aníbal, el comandante de Cartago, está en guerra contra el Imperio Romano, y tras atravesar los Alpes, desciende hacia el Sur atravesando las llanuras Italianas. En Cannas, se enfrenta a las legiones romanas con + de 60.000 hombres que son mucho más numerosos que su tropa con aproximadamente la mitad.”

¿Qué harías?

Aníbal concibe una estrategia que consiste en dejar sus tropas en forma de un arco y sus tropas de caballería a cada lado de las legiones romanas para atacarlas por las espaldas. Esta estrategia resulta ganadora, lo que demuestra que **se puede tener éxito sin necesariamente disponer de recursos superiores al adversario**.

La estrategia de Aníbal en esta batalla es un clásico de estudio de cómo concentrar al enemigo en un área, para atacarlo desde distintos puntos y hacerles perder el sentido del orden y la uniformidad.



VANTAGE ART

Estrategia es por lo tanto un **plan para alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación**.

Una estrategia se compone de una serie de **acciones planificadas** que ayudan a **tomar decisiones** y **conseguir los mejores resultados** posibles.

¿Qué es una estrategia en la empresa?

“La estrategia de empresa consiste en fijar objetivos en función del entorno y de los recursos disponibles en la organización, y después asignar estos recursos con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible y defendible”.

Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise

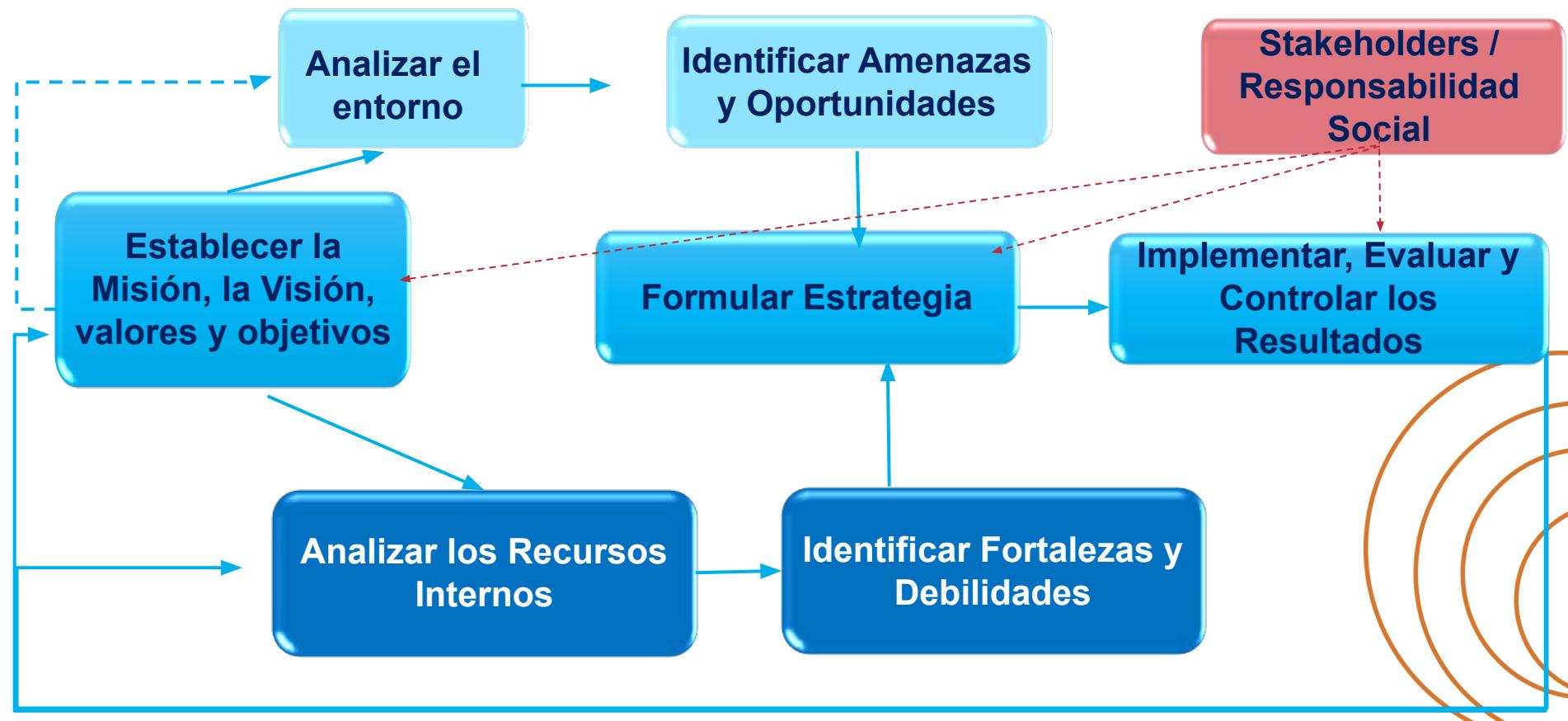


¿Qué implica el diseño de Estrategias

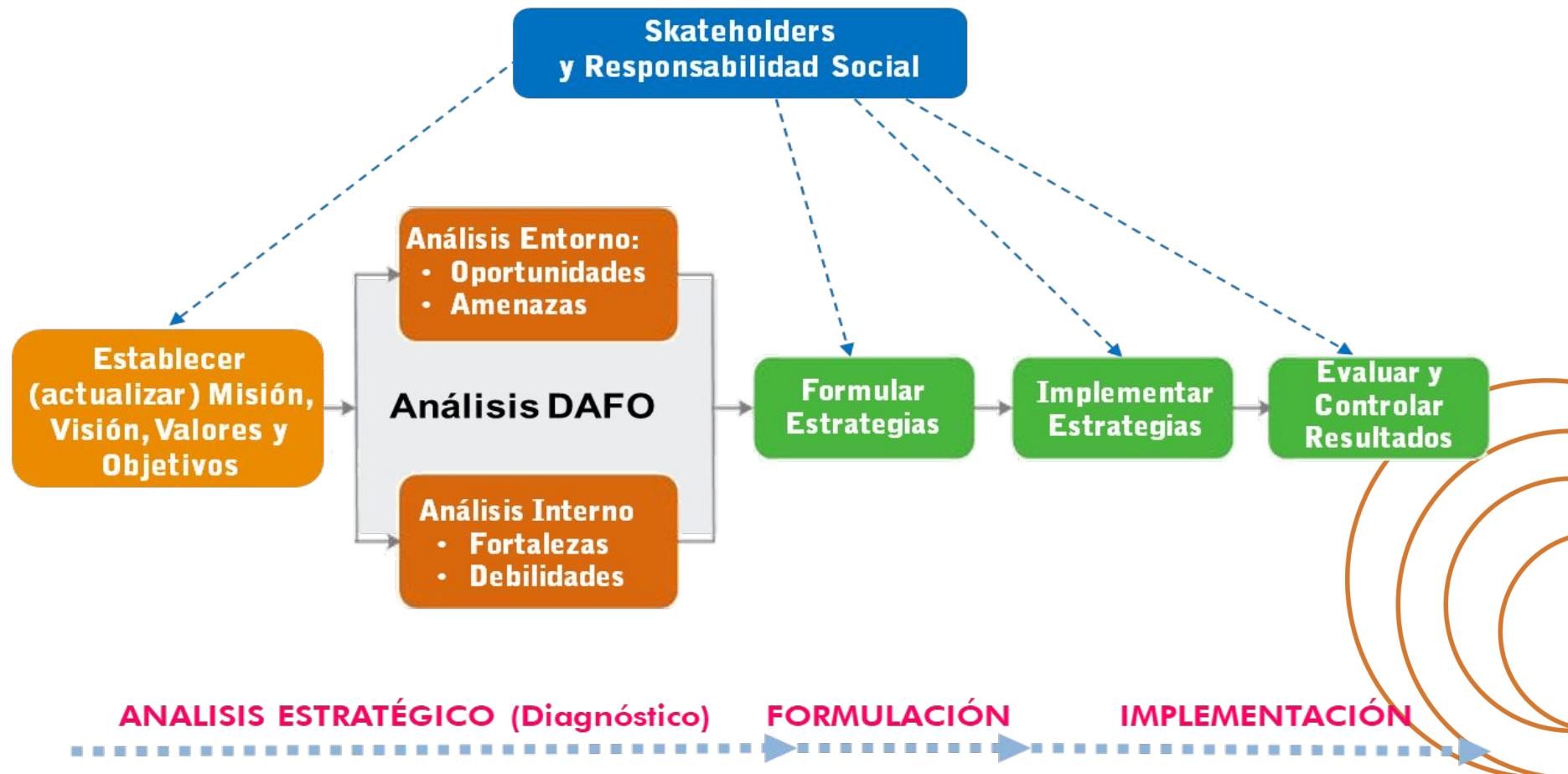


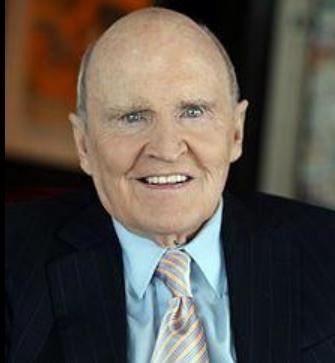
¿Qué tenemos que hacer y cómo para salvar la brecha y llegar al estado deseado?

Proceso de la dirección estratégica



Proceso de Dirección Estratégica





La visión sin acción es un sueño. Acción sin visión es simplemente pasar el tiempo. Acción con visión es hacer una diferencia positiva.

(Jack Welch)

Identificación de Visión, Misión y objetivos

¿Qué es la Misión?

- Qué es lo que se plantea ser la empresa, a qué quiere dedicarse y a qué no
- Cuál es su papel en la sociedad
- Qué camino se debe seguir

MISIÓN

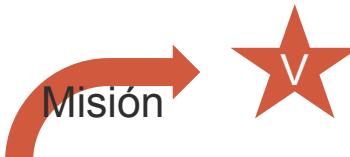
POR QUÉ

- ¿QUÉ HACEMOS?
¿CÚAL ES NUESTRO NEGOCIO?
¿QUIÉN ES NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO?
¿CÚAL ES NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA?
¿QUÉ NOS DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA?



¿Qué es la Visión?

- ¿Dónde nos gustaría estar en el futuro
- Cómo queremos que nos consideren y valoren en el futuro



VISIÓN

QUÉ



- ¿QUÉ QUIERO LOGRAR?
¿DÓNDE QUIERO ESTAR EN EL FUTURO?
¿CÚAL ES MI ZONA DE ACTUACIÓN?

Identificación de Visión, Misión y objetivos

¿Qué son los Valores?

- Los Valores determinan la forma de actuar: está en la cultura de la empresa y determinan la forma de actuar.
- Deben ser compartidos por todos los miembros de la organización



Objetivos

- Se establecen objetivos a más corto plazo y más operativos para poder establecer estrategias para su consecución.
- Los objetivos han de estar alineados con la Visión y la Misión de la empresa



En resumen...

Misión, Visión y
Valores

Si la Misión es la
razón de ser de la
empresa.

Papel que
cumple en la
sociedad

la Visión responde
a:

¿Dónde le
gustaría estar en
el futuro?

¿Como queremos que
nos consideren y valoren
en el futuro?.

Valores y Políticas:

Expresan el sistema de
valores, la filosofía directiva
y la cultura de la
organización

Suponen referencias
supremas ante la toma
de decisiones.

Deben estar
compartidos por todos
los miembros de la
organización.

¿Cuál es la Misión de Amazon?

Amazon.com's Corporate Mission Statement

Amazon's mission statement is "We strive to offer our customers the lowest possible prices, the best available selection, and the utmost convenience."

1. Lowest prices
2. Best selection
3. Utmost convenience

Amazon's corporate vision is

"to be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online."

1. Global reach
2. Customer-centric approach
3. Widest selection of products

Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.

(Sun Tzu)

El Arte de la Guerra

último tercio del siglo IV a. C.





1.2.1- ANÁLISIS ENTORNO DE LA EMPRESA



Análisis del entorno

- **Definición de Entorno:** es todo lo que rodea a la organización e influye y está influido por ella.
 - **Objetivo del análisis externo:** observar las amenazas y las oportunidades del entorno. **Analizar el Entorno** es analizar los factores que rodean nuestra empresa y que inciden en ella, convirtiéndose en amenazas o en oportunidades a la hora de conseguir nuestros objetivos.
 - **Fases de Análisis:**
 - A. Naturaleza del entorno
 - B. Nivel competitivo del entorno
 - C. Análisis del entorno genérico (PESTEL)
 - D. Análisis del entorno específico (5 fuerzas de Porter)
- 

A.- Naturaleza del entorno

Partimos de 2 dimensiones:

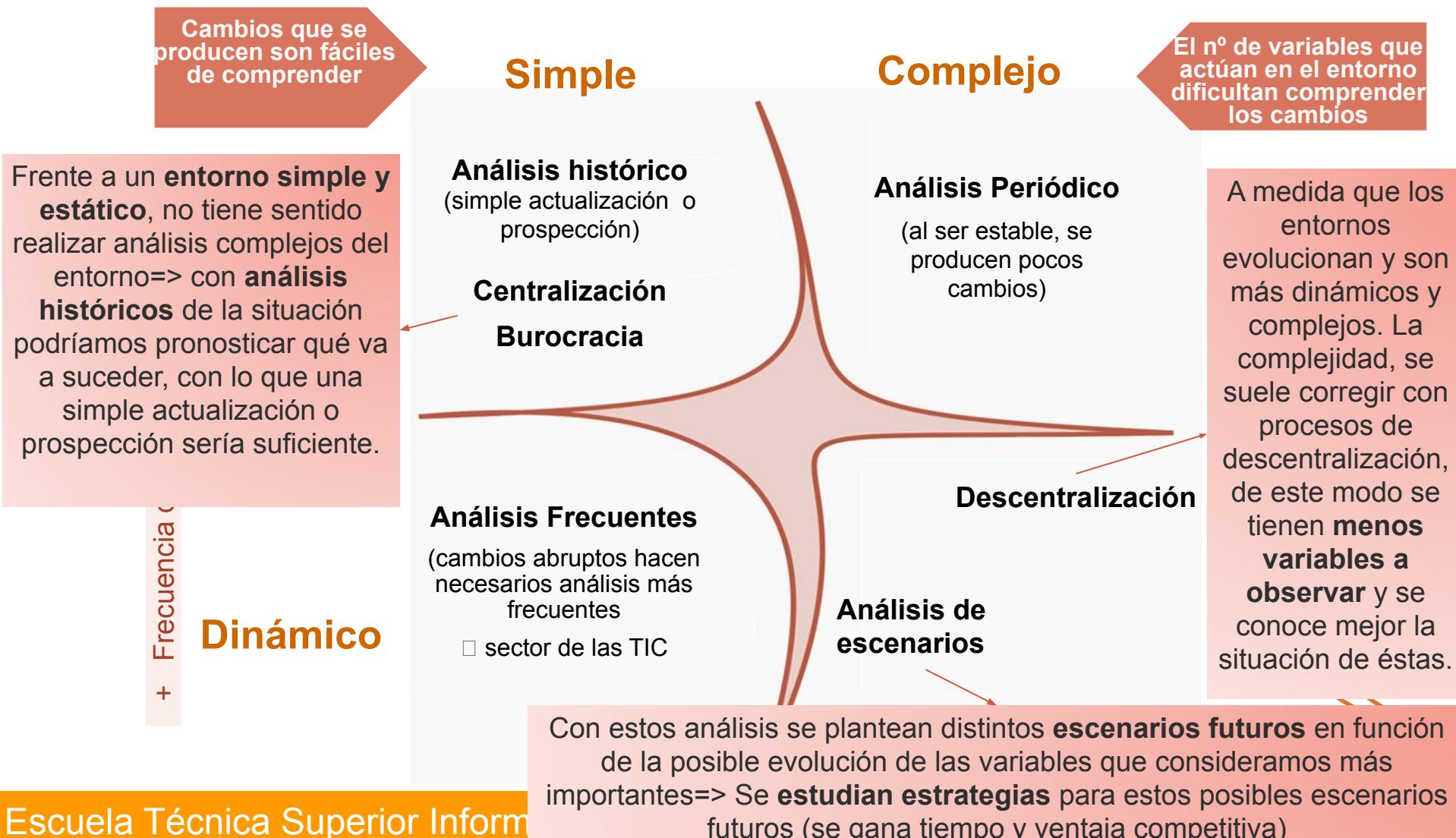
Estabilidad

- Se observan si el conjunto de variables que nos afectan del entorno cambian o no frecuentemente.
 - Si el entorno es **estable**=> no es necesario hacer constantes análisis
 - Si el entorno es **dinámico** => cambios abruptos hacen necesarios análisis más frecuentes.
Ej.: sector de las TI.

Complejidad y diversidad

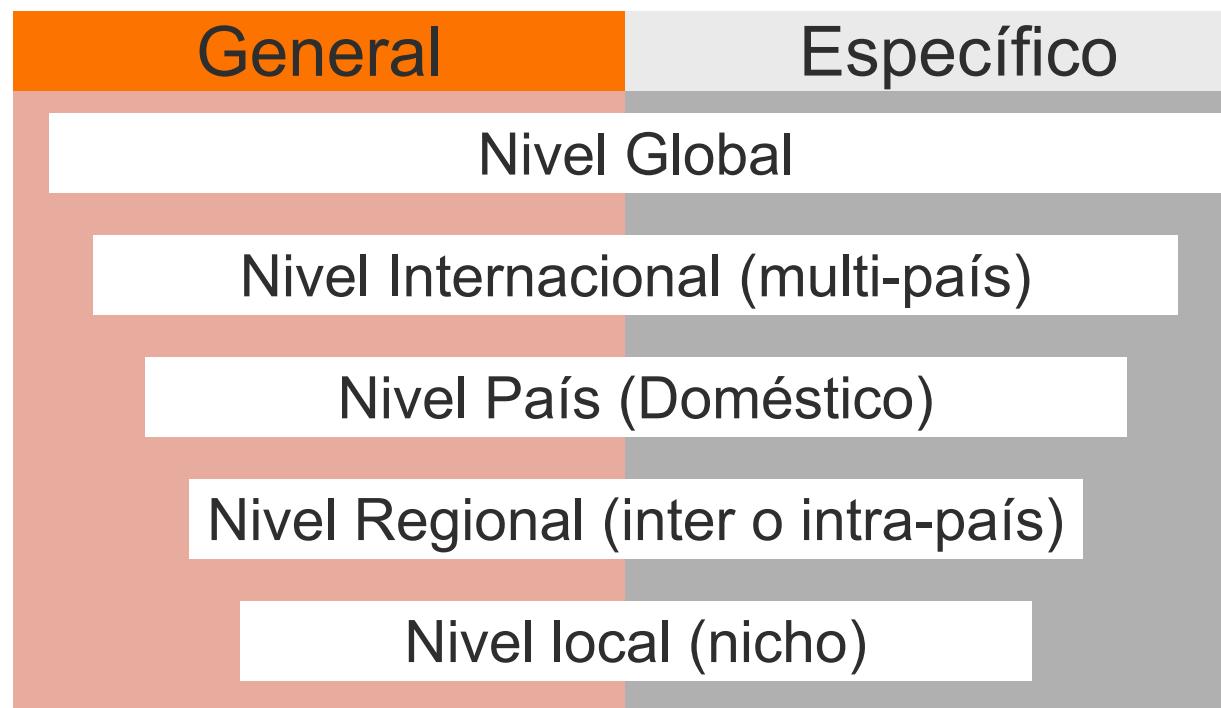
- Aquí nos preguntamos si los cambios son comprensibles o muy complejos y si las **variables** que configuran el entorno son pocas o muchas.

A.- Naturaleza del entorno



B.- Nivel competitivo del Entorno

Vamos a observar a qué nivel vamos a realizar el análisis.



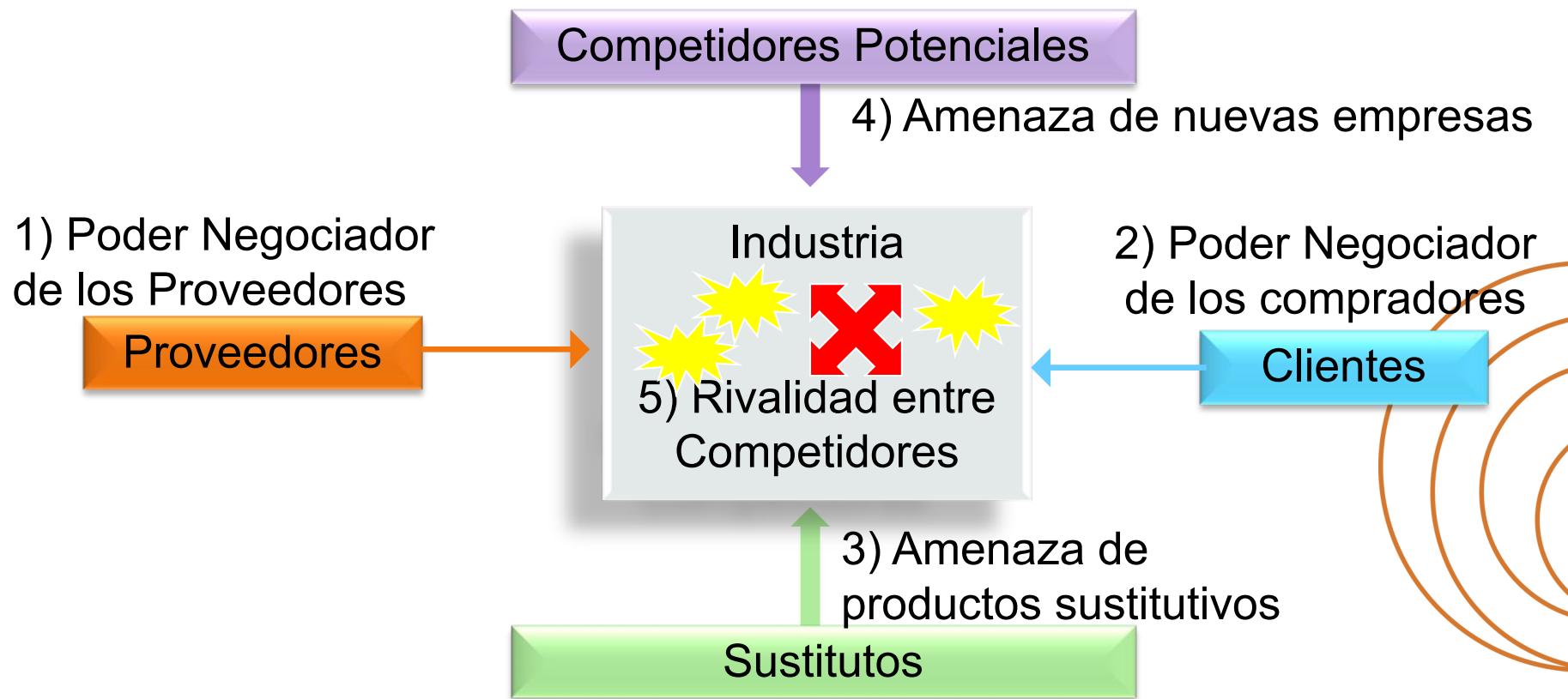
C.- Análisis del entorno genérico (PESTEL)

Estudiaremos aquellas variables que afectan a mi empresa y las empresas de mi sector u otros sectores por actuar en el mismo ámbito.



D. Análisis del entorno específico o sectorial (5 Fuerzas de M.Porter)

Estudiaremos el entorno con un **enfoque más sectorial**: las variables que hacen que exista rivalidad en mi sector y que hacen que tenga mayor poder frente a proveedores y clientes (incidencia en precios, barreras de entrada...)





1.2.2- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA



Análisis interno de la empresa

1. **Objetivo:** identificar/observar los recursos exclusivos, las competencias o capacidades o combinación única de recursos (**competencias nucleares**) para buscar la **ventaja competitiva y las fortalezas** y también detectar **debilidades** de la empresa

Competencia*
Nuclear =>
*Habilidades y destrezas para usar los recursos

1. Que los recursos y las competencias sean mejores que los de los competidores (escasos y valiosos)
2. Difíciles de imitar (o no fácilmente transmisibles: complejos y tácitos o difícilmente explicitables con palabras).

- Una auditoría de recursos nos ayudará a identificar los recursos:

1. **Tangibles:** recursos físicos y financieros
2. **Intangibles:** recursos humanos (sus conocimientos, motivación, etc.) y los no humanos (patentes, formas de hacer –o tecnologías-); Aspectos organizativos (reputación, ..)

La Cadena de Valor

La Cadena de Valor: Describe las **actividades** que tienen lugar en una empresa para **crear valor** y tiene como **objetivo identificar las fuentes de la ventaja competitiva**. Observaremos las que mejor realizamos y cuáles nos interesa subcontratar: nos ofrecerá una descripción de fortalezas a potenciar y debilidades a evitar).

Actividades de soporte: no están directamente relacionadas con la producción, pueden aumentar la eficacia y la eficiencia (Infraestructura)

Actividades primarias: directamente relacionadas con la creación, producción y entrega de los productos.



Herramienta de auditoría de recursos: la cadena de Valor no permite identificar dónde podemos recortar gasto o dónde podemos reforzar nuestra ventaja competitiva todo ello para incrementar nuestros beneficios.

Cadena valor en detalle...

Actividades de Soporte

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

(Ej: Financiación, planificación, relación con inversores)

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(Ej: Reclutamiento, Capacitación, Sistema de Remuneración)

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

(Ej: Diseño de productos, investigación de mercado)

COMPRAS

(Ej: Componentes; maquinarias; publicidad, servicios)

LOGÍSTICA INTERNA

(Ej:
Almacenamiento de materiales,
recepción de datos,
acceso de clientes)

OPERACIONES

(Ej: Montaje,
fabricación
de componentes
operaciones
de sucursal)

LOGÍSTICA EXTERNA

(Ej: Procesamiento de pedidos,
manejo de depósitos,
preparación de informes)

MARKETING Y VENTAS

(Ej: Fuerza
de ventas,
promociones,
publicidad,
exposiciones,
presentacio-
nes de propuestas)

SERVICIOS POST VENTAS

(Ej:
Instalación,
soporte al
cliente,
resolución de
quejas,
reparaciones)

Margen

Margen

Actividades Primarias

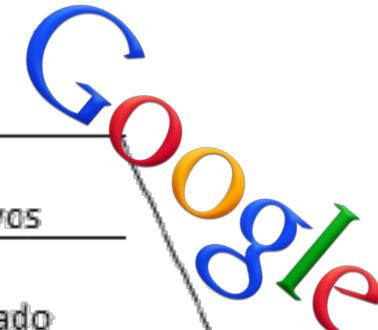
Cadena valor de Mercadona

EJEMPLO MERCADONA					
Infraestructura de la empresa	Dispensión de servicios generales y Centros logísticos Cash Flow Lógica de crecimiento				
Gestión de Recursos Humanos	Cuidar al empleado Formación				
Desarrollo tecnológico	Venta web Proveedores avanzados				
Aprovisionamientos	Certificación de proveedores Buena selección de productos y proveedores				
Gestión de almacenamiento de productos	Surtid Máxima calidad	Amplia cobertura geográfica Cercanía	Concepto contundente SPS (producto Premium y público objetivo) Disposición en planta Tarjeta de fidelización	Servicio a domicilio y venta por Internet Call center	
Productos perecederos en depósito cada día	Adaptación del proveedor a necesidades de los consumidores (dosis, packs)	Optimización de rutas y rotaciones de producto			
Integración y vinculación de proveedores	Administración de stocks bajos				
Centralización de marcas blancas en almacenes comunes					
Logística Entrante	Operaciones	Logística Saliente	Marketing y ventas	Servicio	



INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
Adquisición de nuevas empresas relacionadas, reinversiones en activos				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Contratación de personal capacitado y experimentado, bien remunerado				
DESARROLLO DE TECNOLOGIA				
Diseño de nuevos software, Investigaciones de oportunidades				
COMPRAS				
Equipos, implementación de instalaciones en otros países				
INVESTIGACIONES				
Investigaciones de servicios de tecnologías informáticas				
DESARROLLO				
Desarrollo de los software requeridos				
PUBLICIDAD Y VENTAS				
Publicación de los servicios disponibles				
INVESTIGACIÓN E INVASIÓN A NUEVOS PAISES Y CONTINENTES				
ACTUALIZACIONES DE SUS SISTEMAS				

ACTIVIDADES PRIMARIAS



Matriz DAFO (FODA) / SWOT

(Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats)



- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado
- **Fortalezas:** capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas
- **Debilidades:** puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar

Análisis de stakeholders y responsabilidad social

La empresa está compuesta por muchos grupos, con sus intereses especiales y cada uno desea una estrategia que responda más a sus intereses particulares. Algunos grupos de interés o Stakeholders son:

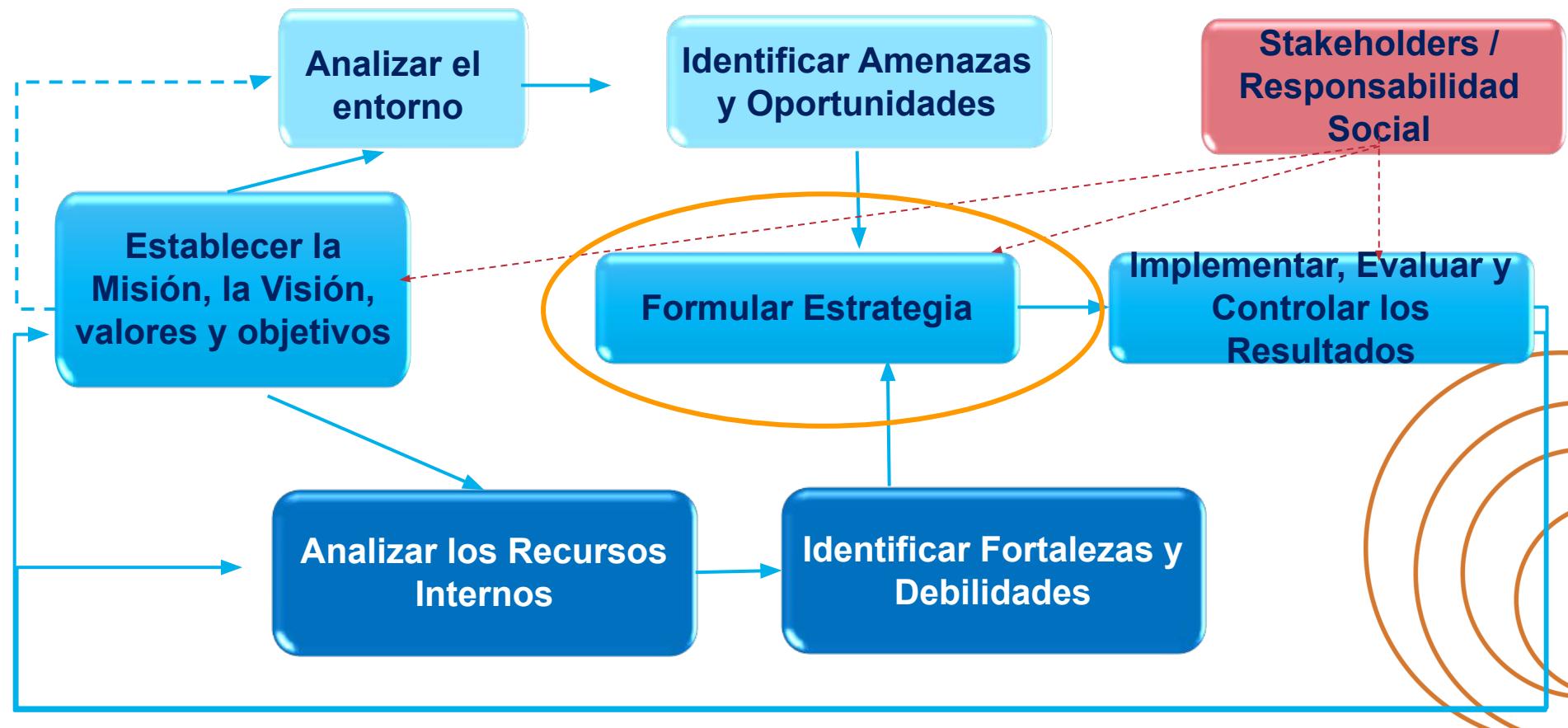
Accionistas	Clientes
Crecimiento de los dividendos Crecimiento del valor de las acciones Elevada cotización en bolsa Altos dividendos	Precios competitivos Calidad de productos y servicios Política de devoluciones de productos Garantías Disponibilidad inmediata de los productos ofrecidos
Suministradores	Empleados
Rápido pago de lo comprado Liquidez adecuada Integridad de los directivos Capacidad de negociación	Buena compensación de su trabajo Seguridad en el trabajo Significación del trabajo que realizan Oportunidades de carrera
Gobierno	Financieros
Uso eficiente de la energía, el agua y otros recursos Cumplimiento de las leyes Pago de impuestos Generación de empleo Buen uso de los fondos públicos	Liquidez de la empresa Carácter y comportamiento de los directivos Activos suficientes para garantizar el retorno Pago de intereses y capital en las fechas acordadas



1.3- Niveles de Formulación Estratégica



Proceso de la dirección estratégica



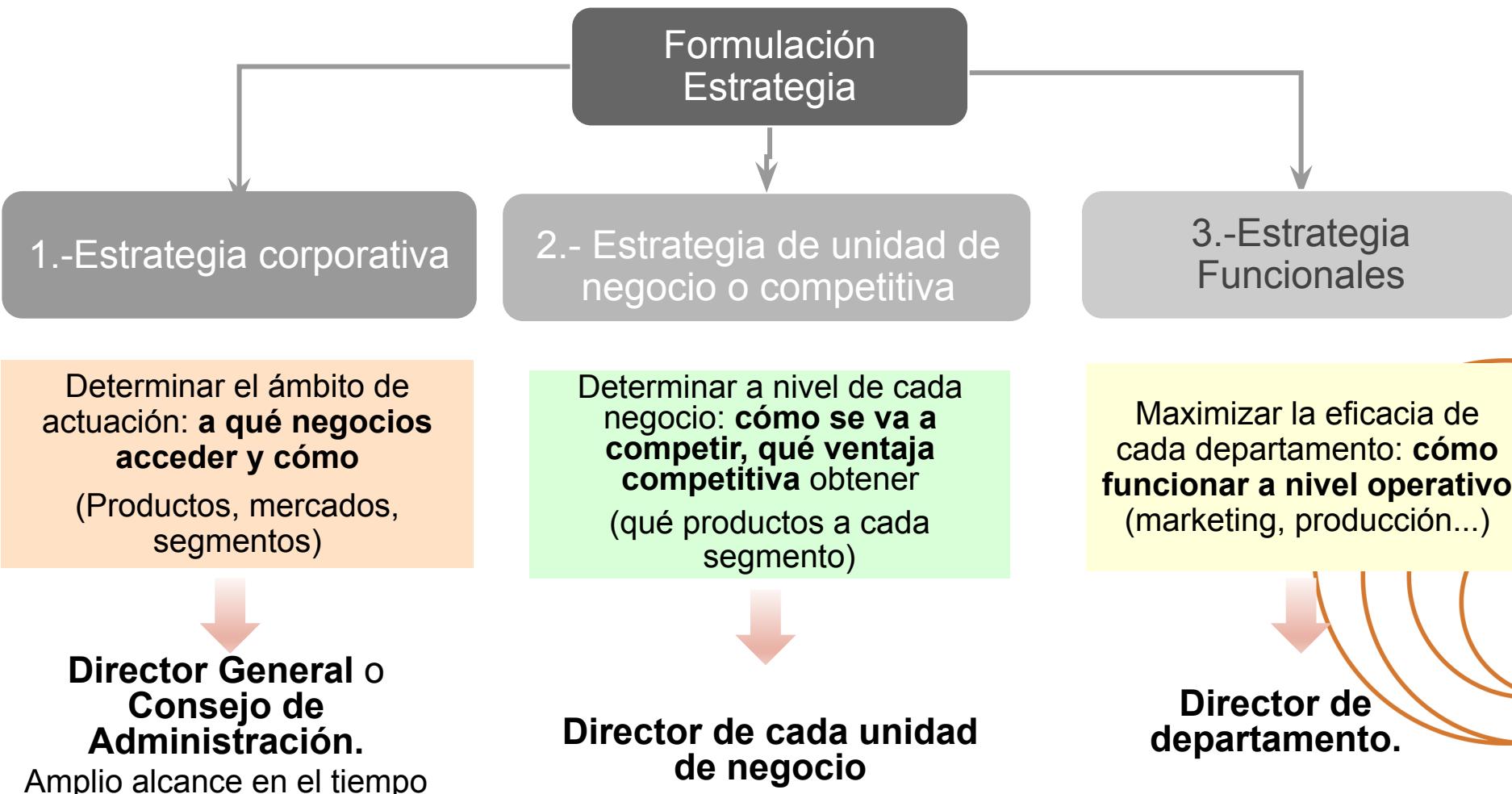
Niveles de formulación estratégica

Formulación de la estrategia

- Cuando ya sabemos **dónde estamos** y **con qué contamos**, podemos pasar a decidir **qué hacer**.
- Vamos a **definir** desde las **estrategias** más generales de la empresa hasta las de nivel más operativo.

Una vez se ha seleccionado una estrategia, para que esta sea efectiva hay que **ponerla en marcha** y **verificar su eficacia**

Formulación de la estrategia: niveles



Estrategias corporativas:

Matriz Producto/ Mercado de ANSOFF



Igor Ansoff

Sirve para identificar **oportunidades de crecimiento** en las unidades de negocio de una organización.

La empresa puede crecer desarrollando Productos y/o Mercados.

Dos estrategias básicas: **EXPANSIÓN** y **DIVERSIFICACIÓN**.



Matriz ANSOFF Productos

Mercados

Existente

Nuevo

	Actuales	Nuevos
Penetración de Mercado	Vender más productos a los mismos clientes o quitar clientes a la competencia	Desarrollo Nuevos Productos
Ejemplos:	<ul style="list-style-type: none">- Vodafone, Movistar, Amena- Zara 	<p>Desarrollo de nuevos productos o distintas marcas del mismo producto a distintos precios</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Apple- Grupo Pascual (70): leche entrera de <p>de larga duración, innovaciones; uperización, tetrabrik, leche desnatada, con vitaminas, calcio, meriendas portátiles, zumos, cereales de desayuno, agua mineral, tortitas... (sustitutivos, complementarios).</p>
Desarrollo Nuevos Mercados	Internacionalización y también penetración en nuevos segmentos de clientes, nuevos usos de productos, nuevos canales...	Diversificación
Ejemplos:	<ul style="list-style-type: none">- El Corte Inglés- Mercadona 	<p>No relacionada: Tiendas en las Gasolineras.</p> <p>Relacionada: sinergias por uso de tecnologías, marcas, canales, etc.. SuperCor, OpenCor, Seguros.</p> <ul style="list-style-type: none">- Vertical: integrar los canales de suministro (hacia atrás); o los canales de distribución (hacia adelante). Repsol, Gas Natural, Cortefiel- Horizontal: Expandirse en el mismo sector con nuevos negocios: Volvo al fabricar camiones, tractores,... Coca-Cola al fabricar aperitivos (Doritos, Bocabits, patatas fritas Lays,...)



Post-it
Electrónica
Automoción
Seguridad
Vial ...

La Matriz – BCG (*Boston Consulting Group*)

¿A qué tipo de negocio nos dirigimos ?

potencial de crecimiento del mercado

Alto crecimiento en el mercado



Alta inversión y Alta participación (rentabilidad)



Requiere mucha inversión y su participación es nula/negativa

Bajo crecimiento en el mercado



Genera fondos y utilidades



Baja participación. Y genera pocos fondos

Alta participación en el mercado

Baja participación en el mercado

Cuota de mercado (posición competitiva)

Estrella. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda **potenciar al máximo** dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la unidad de negocio se convierta en vaca.

Interrogante. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que **revaluar la estrategia** en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

Vaca. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para **generar efectivo** necesario para crear nuevas estrellas.

Perro. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con **baja rentabilidad** o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios/productos en su **última etapa de vida**. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

La situación ideal sería la de una empresa que está en un negocio con alto potencial de crecimiento, y además la empresa tiene una posición competitiva fuerte (Estrella).

Métodos de crecimiento

Desarrollo interno: la empresa materializa su crecimiento a partir de las **competencias y recursos propios** de la organización

Desarrollo externo: la empresa materializa su crecimiento a partir de **fusiones, adquisiciones o control** de otras empresas

Ventajas frente al desarrollo interno:

- Rapidez de entrada en nuevos negocios
- Único medio de **adquirir ciertas competencias** para las cuáles no hay mercado o de entrar en cierto país
- **Incrementa la participación de la empresa en un mercado maduro** sin crear sobrecapacidad
- Motivos financieros y de eficiencia en costes

Problemas frente al desarrollo interno:

- Problemas organizativos y humanos por la empresa adquirida o fusionada (p.ej., culturas incompatibles)



No son
alternativas
excluyentes

Desarrollo intermedio: la empresa materializa su crecimiento a partir de **alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación** entre dos o más empresas que comparten sus recursos. Crecimiento conjunto.

Estrategias competitivas o de negocio.

Nos permiten decidir el posicionamiento a obtener frente a la competencia en cada negocio.

Para Porter existen dos estrategias a seguir:
diferenciación o liderazgo en costes.



Objetivo Estratégico
Toda la industria
1 segmento
para ventaja competitiva



Estrategia de costes versus diferenciación

Riesgos de aplicar una estrategia de liderazgo en costes (precios bajos)

- No aplicar **nuevos avances tecnológicos** en los procesos de producción
- **Obsolescencia** de productos/procesos → Anulación efecto experiencia/aprendizaje
- Exclusiva atención a los costes, sin considerar los **cambios en las preferencias de los clientes**
- Inflación de **costes**

Riesgos de aplicar una estrategia de diferenciación (alto valor añadido)

- Desfase entre el **precio** y la diferenciación aportada
- **Evolución de las preferencias** de los clientes → Cambia el factor de diferenciación
- Fase de **madurez de la industria** → Dificultad de diferenciarse

- ❑ Dentro de cada departamento, y atendiendo a los objetivos:
 - de la organización (objetivos de orden superior), y a
 - los propios objetivos del departamento,

- ❑ Se instrumentalizarán distintas estrategias funcionales, fundamentalmente de carácter operativo.





1.4- Implementación y evaluación de la estrategia



Implementación y Evaluación de la Estrategia

IMPLEMENTACIÓN Para poder implementar la estrategia, se deben de poner *las bases* para que la implementación sea efectiva. Variables fundamentales:

1.- Organización

- Estructura organizativa
- Administración de RRHH

2.- Dirección

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación
- Comportamiento

EVALUACIÓN

Evaluaremos/controlaremos los errores para corregir y establecer posibles mejoras a efectuar

- Normas o procedimientos
- Medidas
- Comparaciones
- Acción





UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

Escola Tècnica
Superior d'Enginyeria
Informàtica



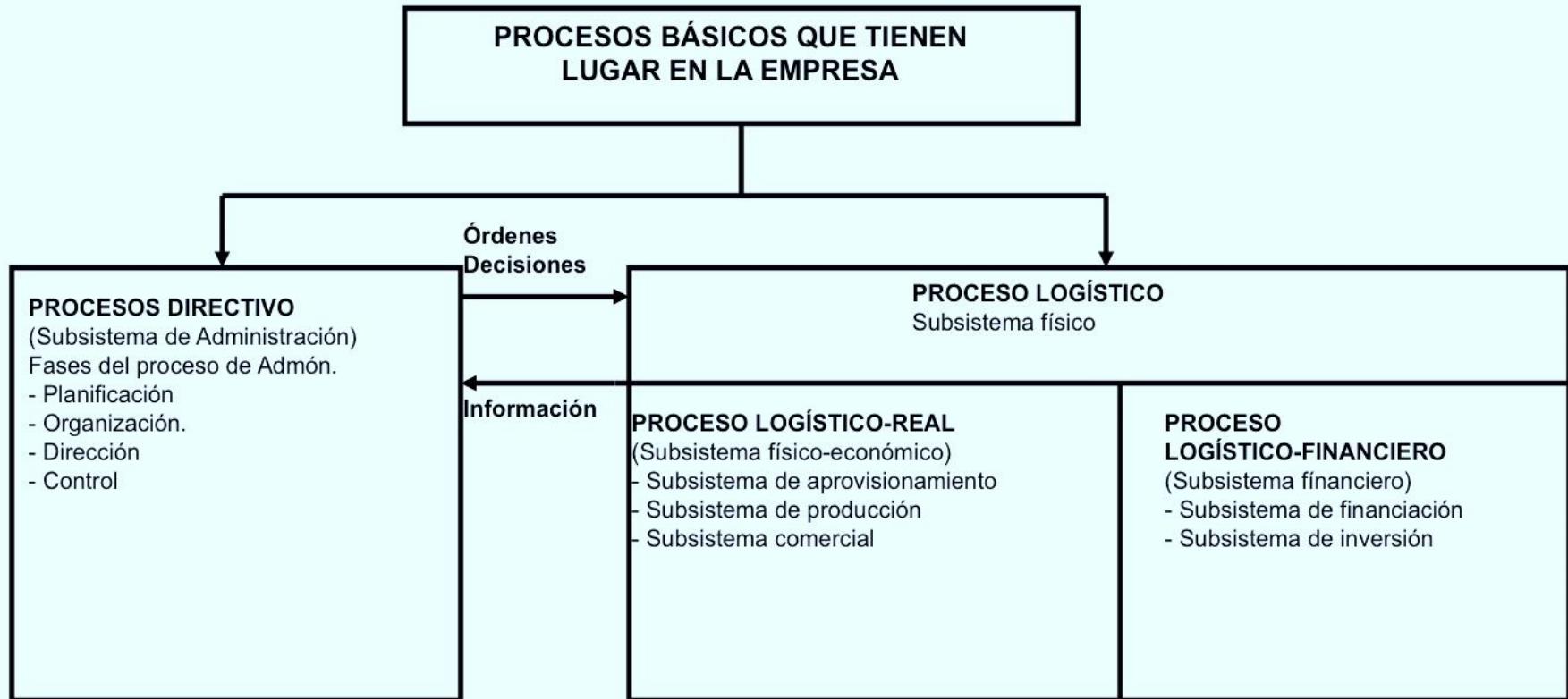
etsinf



ANEXOS



1.3- La empresa como sistema



“En 216 a.C., ha comenzado la segunda guerra púnica. Aníbal, el comandante de Cartago, está en guerra contra el Imperio Romano, y tras atravesar los Alpes, desciende hacia el Sur atravesando las llanuras Italianas. En Cannas, se enfrenta a las legiones romanas que son mucho más numerosos que su tropa.”

Aníbal concibe una estrategia que consiste en dejar sus tropas en forma de un arco y sus tropas de caballería a cada lado de las legiones romanas para atacarlas por las espaldas.

Esta estrategia resulta ganadora, lo que demuestra que **se puede tener éxito sin necesariamente disponer de recursos superiores al adversario.**

La estrategia de Aníbal en esta batalla es un clásico de estudio de cómo concentrar al enemigo en un área, para atacarlo desde distintos puntos y hacerles perder el sentido del orden y la uniformidad.

Estrategia es por lo tanto un **plan para alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación**. Una estrategia se compone de una serie de **acciones planificadas** que ayudan a **tomar decisiones** y **conseguir los mejores resultados** posibles.

