

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



VNiVERSiDAD
DE SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Elementos de éxito

| | MADONNA | GIAP & NORTH VIETNAMESE MILITARY | ALEX FERGUSON & MAN UNITED |
|-------------------------------|--|--|---|
| GOALS | Conseguir el estatus de celebridad | Reunificación de Vietnam bajo el régimen comunista | Éxito en el fútbol— ruta de escape de la pobreza |
| UNDERSTANDING THE ENVIRONMENT | Identificar tendencias emergentes de la cultura popular. Reconocimiento del poder del sexo. Comprensión mundo del espectáculo. | Conocimiento del terreno. comprensión del entorno político en EEUU | Reconocimiento de la discipline, entrenamiento motivation e inteligencia competitiva |
| RESOURSE APPRAISAL | Limitado talento innato. <i>Confianza</i> en capacidad autopromoción, creación de imagen, gestión de relaciones | Debilidad económica y militar. Fortaleza política e ideológica. | Combinación de habilidades internas y adquisición de jugadores clave. Promoción de habilidades colectivas |
| IMPLEMENTATION | Compromiso con el esfuerzo. Disciplinada, liderazgo ejemplarizante. Atención al detalle. | Control férreo. Propaganda. Liderazgo inspirador. Eficaz propaganda. | Eficacia en motivar jugadores, demostración de compromiso. |

Elementos comunes de estrategias de éxito



¿Qué es estrategia?

- **Distinción entre estrategia y táctica:**
 - Estrategia es el plan general para desplegar recursos para conseguir una posición favorable
 - Táctica es un esquema o procedimiento para una maniobra específica.
- **Características de las decisiones estratégicas:**
 - Importante.
 - Afecta a un volumen de recursos significativo
 - Es difícilmente reversible

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ÍNDICE

1.0 Antecedentes

1.1 Empresa y competencia

1.2 La evolución de los sistemas de dirección

1.3 Concepto y niveles de estrategia

1.4 El proceso de formación de la estrategia

1.5 Evolución del pensamiento estratégico

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

1.0 ANTECEDENTES

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.0 ANTECEDENTES

Término estrategia de origen griego

“Arte de dirigir operaciones militares”

Grecia: Jenofonte, Tucídides (La Guerra del Peloponeso)

Roma: Polibio, Plutarco, Tito Livio, Julio César (La Guerra de las Galias)

China: Sun Tzu (El arte de la guerra)

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.0 ANTECEDENTES

Fuera del entorno militar:

Ámbito político: Maquiavelo (“El príncipe”)

Ámbito desarrollo vital: Baltasar Gracián (El arte de la prudencia. Oráculo Manual)

Ámbito académico: Teoría de juegos (Von Neumann y Morgenstern)

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

1.1 EMPRESA Y COMPETENCIA

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1 EMPRESA Y COMPETENCIA

Concepto de Empresa:

- Agente productivo de la Economía: transforma inputs en outputs creando riqueza
- Sistema con funciones especializadas: producción, inversión/financiación, marketing
- Conjunto de contratos: individuos con distintos intereses, distinta información relacionados por contratos.
- Organización que compite con otras por obtener beneficios a largo plazo

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1 EMPRESA Y COMPETENCIA

La competencia: acciones de varios individuos que persiguen objetivos incompatibles

Condiciones competencia perfecta:

- **Infinitos oferentes y demandantes**
- **Homogeneidad de los productos**
- **Información perfecta**

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1 EMPRESA Y COMPETENCIA

Esencia de la Dirección Estratégica

- **Ventaja competitiva:** Situación de una empresa que la permite obtener mejores resultados (diferentes medidas) reales o potenciales que el resto del sector (o competidor/competidores de referencia).
- **Posición competitiva:** situación de la empresa en relación con sus competidores para obtener mejores resultados (reales o potenciales)
- **Rivalidad:** situación que es producto de la consecución de un objetivo común e incompatible => aumento ventas, resultados, cuota de mercado, etc

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1 EMPRESA Y COMPETENCIA

Características de la acción

| | Estrictamente inercial | Adaptable | Racional |
|---------------------------------|---|--|--|
| Unidad de análisis | población | Individuo o grupo | Individuo |
| Homogeneidad de los individuos | alta | media | Sin restricciones |
| Características de la respuesta | <ul style="list-style-type: none">-Rutinaria y predecible-Sin racionalidad individual- Invariante | <ul style="list-style-type: none">-Racionalidad limitada-Información parcial e incompleta- Puesta en práctica condicionada | <ul style="list-style-type: none">-Racional-Específica para cada situación-Plenamente modificable-Gestión eficiente de la información |

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1 EMPRESA Y COMPETENCIA

La competencia según la Dirección Estratégica

Parámetros de adaptación: Procesos que los gestores pueden controlar (políticas de producción, financiación e inversión, marketing, recursos humanos, sistemas de información, etc)

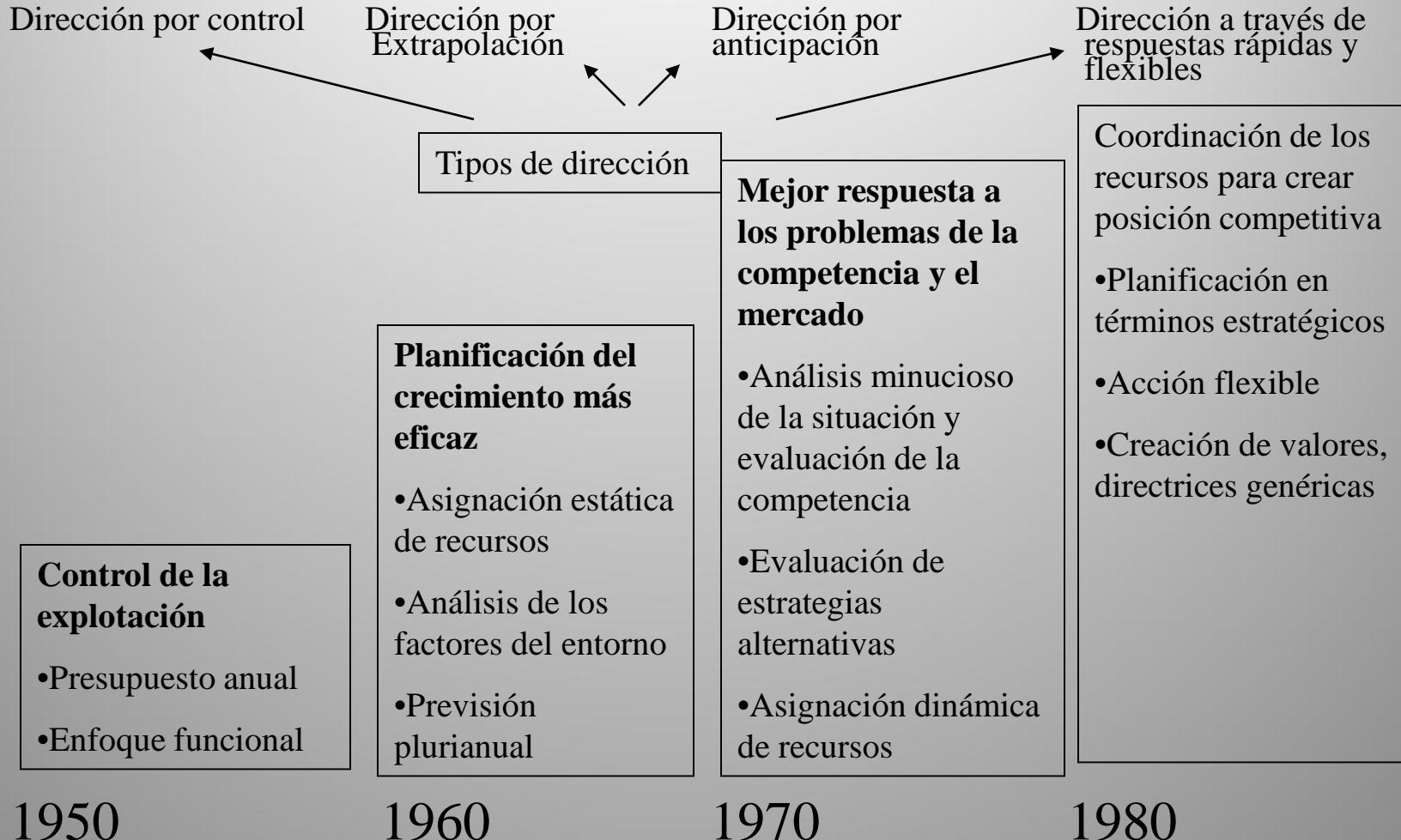
Condiciones restrictivas: Factores internos de imposibles o difíciles de controlar por los gestores (estructura de propiedad, cultura y valores, historia y rutinas, resultados, disponibilidad de recursos, etc.)

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.2 LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.2 LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN



TEMA 1: FUNDAMENTOS DE **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

1.3 CONCEPTO Y NIVELES DE ESTRATEGIA

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.3 CONCEPTO Y NIVELES DE ESTRATEGIA

Conceptos

- **Definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la lograr esas metas (A. Chandler)**
- **Modelo de asignación de recursos que permite a la empresa mantener y mejorar sus resultados (Barney)**
- **Planes de la alta dirección para lograr resultados consistentes con las metas y la misión de la Organización**
- **Es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser (K. Andrews)**

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.3 CONCEPTO Y NIVELES DE ESTRATEGIA

Conceptos

- **Modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de forma singular y viable y de acuerdo con sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes (J.B. Quinn)**
- **Persigue la obtención eficiente de una ventaja sostenible sobre sus competidores (VCS). Es un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores (K. Ohmae)**

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.3 CONCEPTO Y NIVELES DE ESTRATEGIA

Definición integradora (Hax y Majluf):

- 1.- Determinación de objetivos a l/p, programas de acción, prioridades**
- 2.- Definición del ámbito competitivo: productos/mercados/tecnologías**
- 3.- Conseguir y mantener a l/p una ventaja competitiva en función de las Amenazas/Oportunidades del entorno y Fortalezas/Debilidades de la Empresa**
- 4.- Integración de la labor directiva a todos los niveles**
- 5.- Patrón de decisiones integrador y coherente**
- 6.- Contribuciones y compensaciones de los colectivos que integran la Empresa**
- 7.- Mecanismo incentivador para el logro de los objetivos**
- 8.- Medio de desarrollo de las competencias esenciales de la Empresa**
- 9.- Patrón para la adquisición de recursos tangibles e intangibles que permitan alcanzar y mantener la ventaja competitiva**

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.3 CONCEPTO Y NIVELES DE ESTRATEGIA

Decisiones estratégicas frente a decisiones operativas

Gestión operativa

- **Corto plazo**
- **Reactiva/inercial**
- **Decisiones repetitivas**
- **Ámbito o visión funcional**
- **Información Cuantitativa**
- **Carácter reversible**

Gestión estratégica

- **Largo plazo**
- **Proactiva/cambio**
- **Decisiones únicas, no repetitivas**
- **Visión global**
- **Información cualitativa**
- **Carácter irreversible**

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.3 CONCEPTO Y NIVELES DE ESTRATEGIA

Niveles de la estrategia

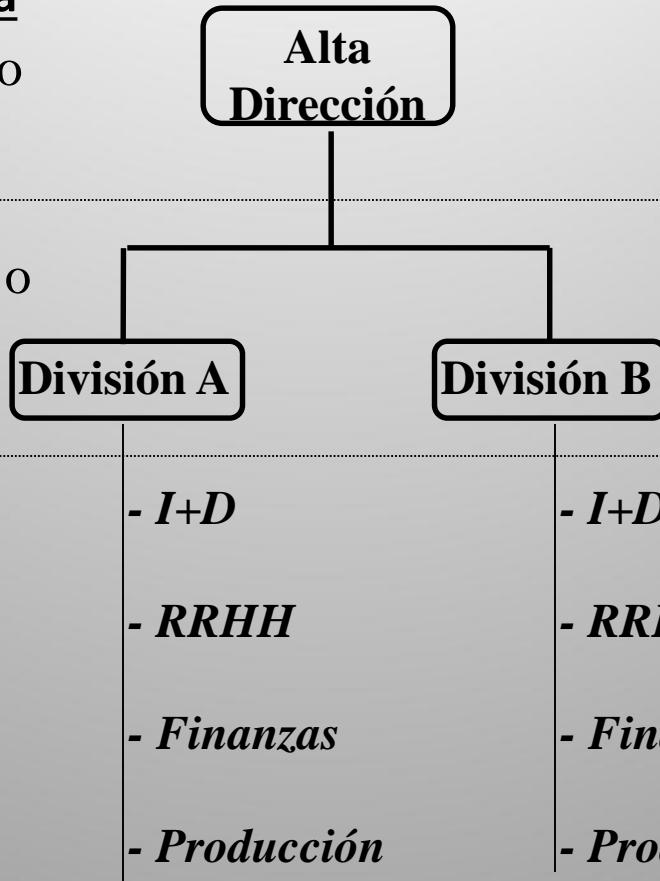
Estrategia Corporativa o de Empresa

Ej: Diversificación, Integración vertical, reestructuración, cooperación

Estrategia Competitiva o de Negocio

Ej: Liderazgo en costes, diferenciación, segmentación

Estrategia o Política Funcional



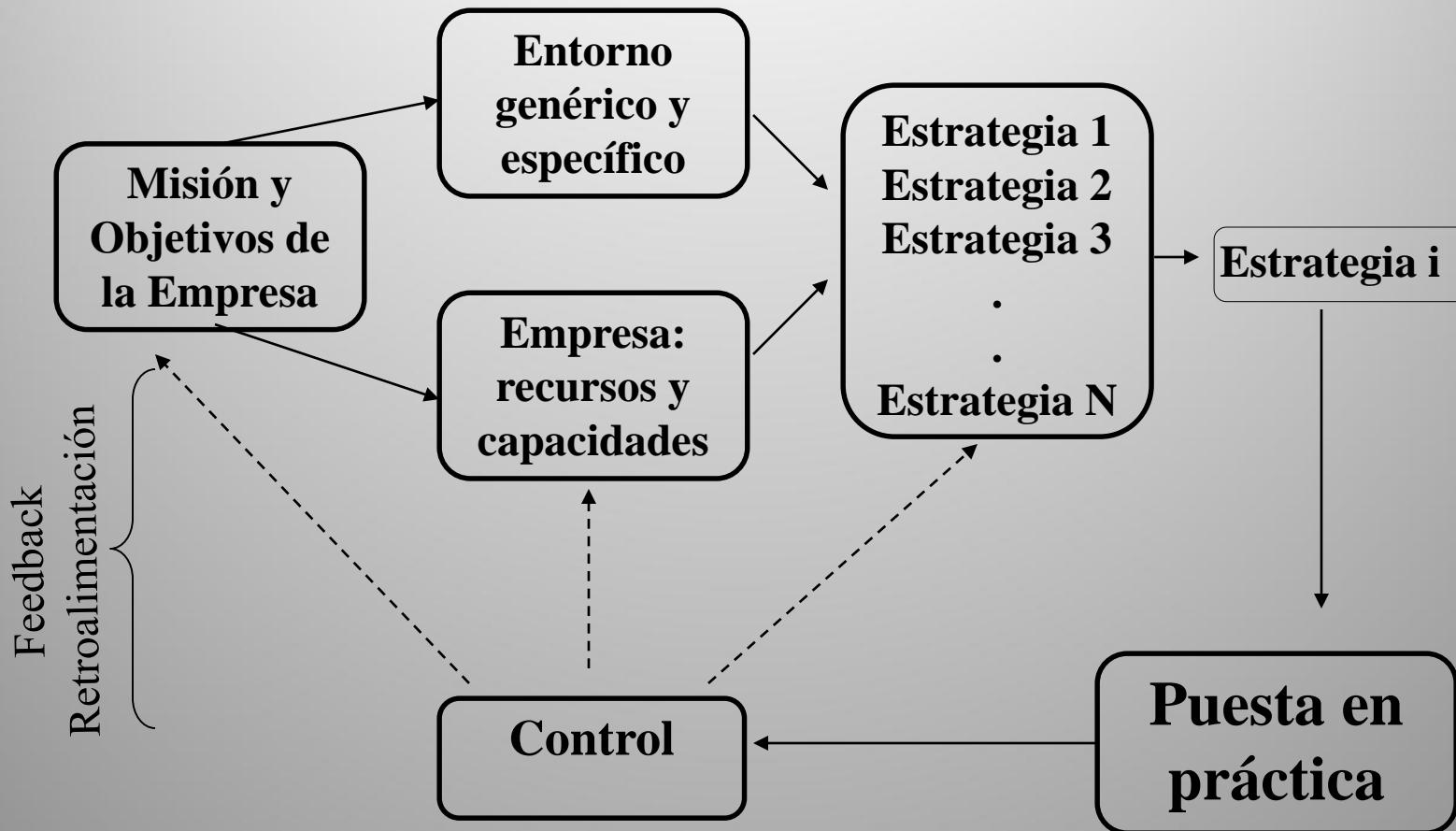
Ej: precio, distribución, inversión, logística, sist. Remuneración, etc.

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

1.4 EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

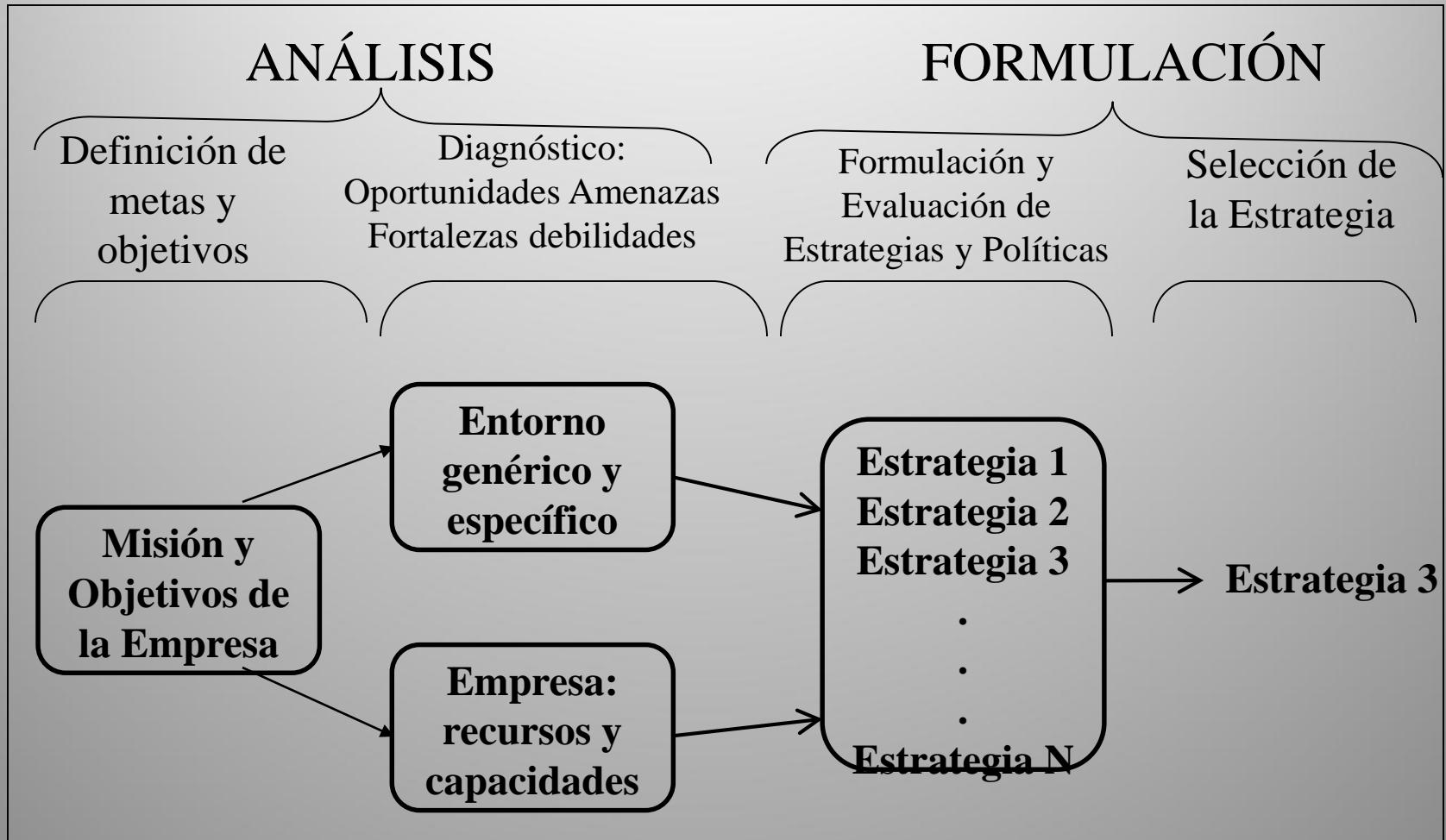
TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.4 EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA



TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.4 EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA



TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.4 EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Contenido

Planificación,
movilización de
recursos, políticas
funcionales

Evaluación y análisis de
las desviaciones
'resultados-objetivos'

**Puesta en
práctica**

Control

Características

-Factores limitativos,
inerciales
-Coherencia

-Problemas de medición de los
resultados de la estrategia
- Carácter cualitativo,
perspectiva integral de la Emp.

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

1.5 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.5 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Antecedentes y perspectivas

Antecedente común: Alfred Chandler (1962)

| Características | Escuela Racional | Escuela organizativa |
|------------------------|---|---|
| Paradigma | Economía | Sociología, psicología |
| Perspectiva | Normativa | Descriptiva |
| Cuestión básica | ¿cuál es la estrategia óptima? | ¿cómo y por qué se toman las decisiones? |
| Supuestos del decisor | Objetivo único y coherente, Racionalidad ilimitada. | Múltiples objetivos, Racionalidad limitada. |
| Autores | Ansoff, Porter, Hax y Majluf | Mintzberg, Cyert y March, Simon, Quinn |

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.5 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La Dirección Estratégica en la práctica

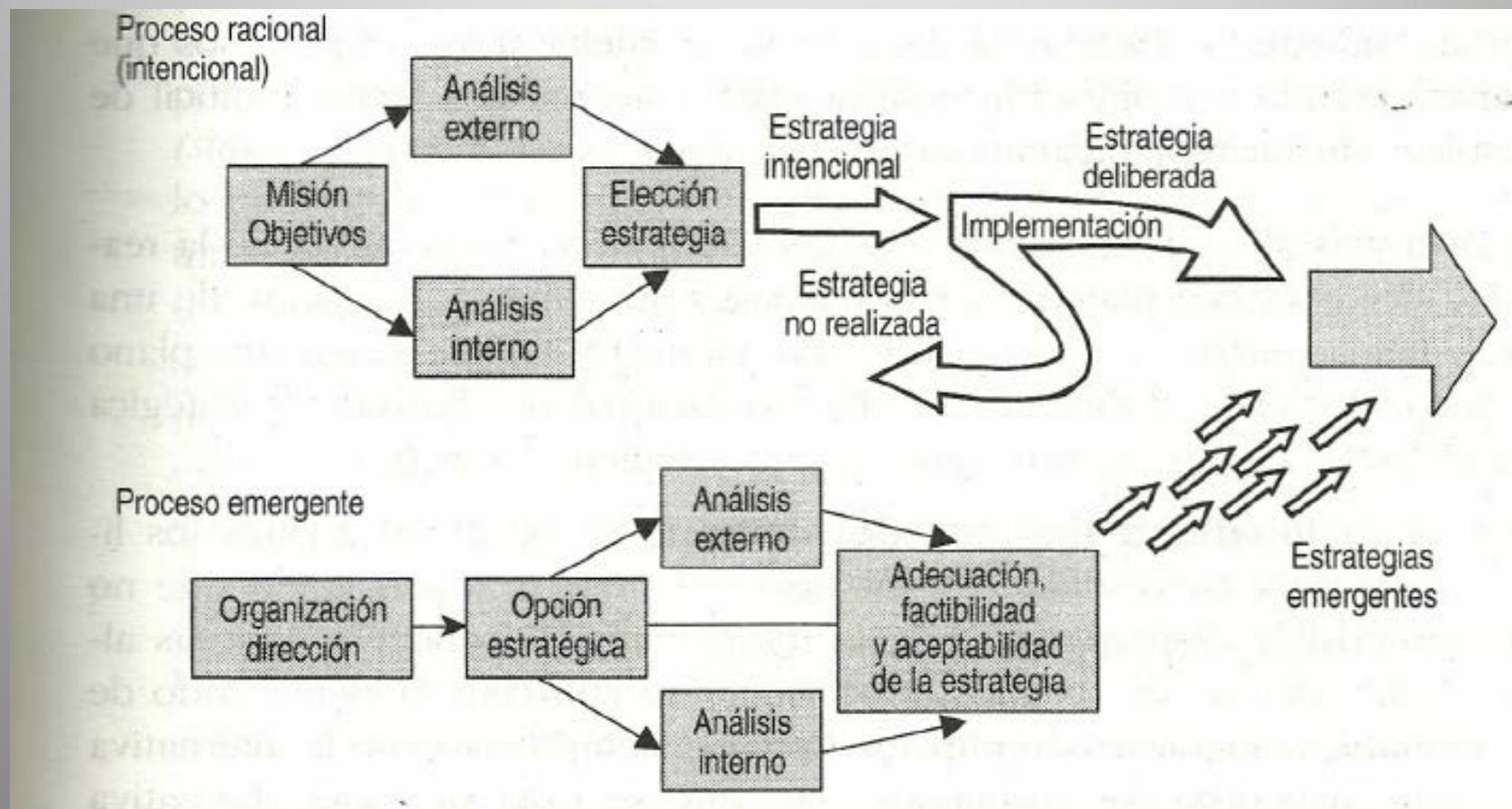
La toma de decisiones estratégica presenta aspectos racionales y organizativos:

- El proceso de análisis y formulación pretende ser racional
- La puesta en práctica está condicionada por aspectos organizativos, históricos, políticos, culturales.
- Resultado del proceso estratégico: combina elementos racionales basados en el grado de análisis y control de la organización (estrategia deliberada) con restricciones o factores impredecibles y de control limitado (estrategia emergente)

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.5 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

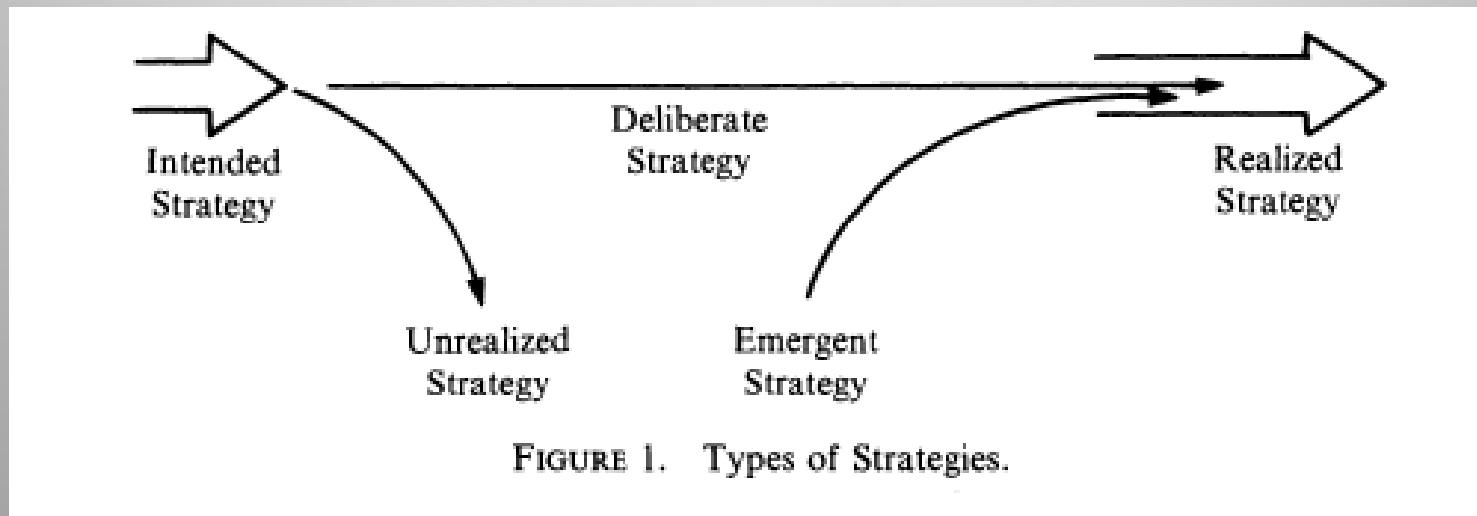
Estrategias deliberadas y emergentes



TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.5 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Estrategias deliberadas y emergentes



Mintzberg (1978)