

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



VNiVERSIDAD
D SALAMANCA

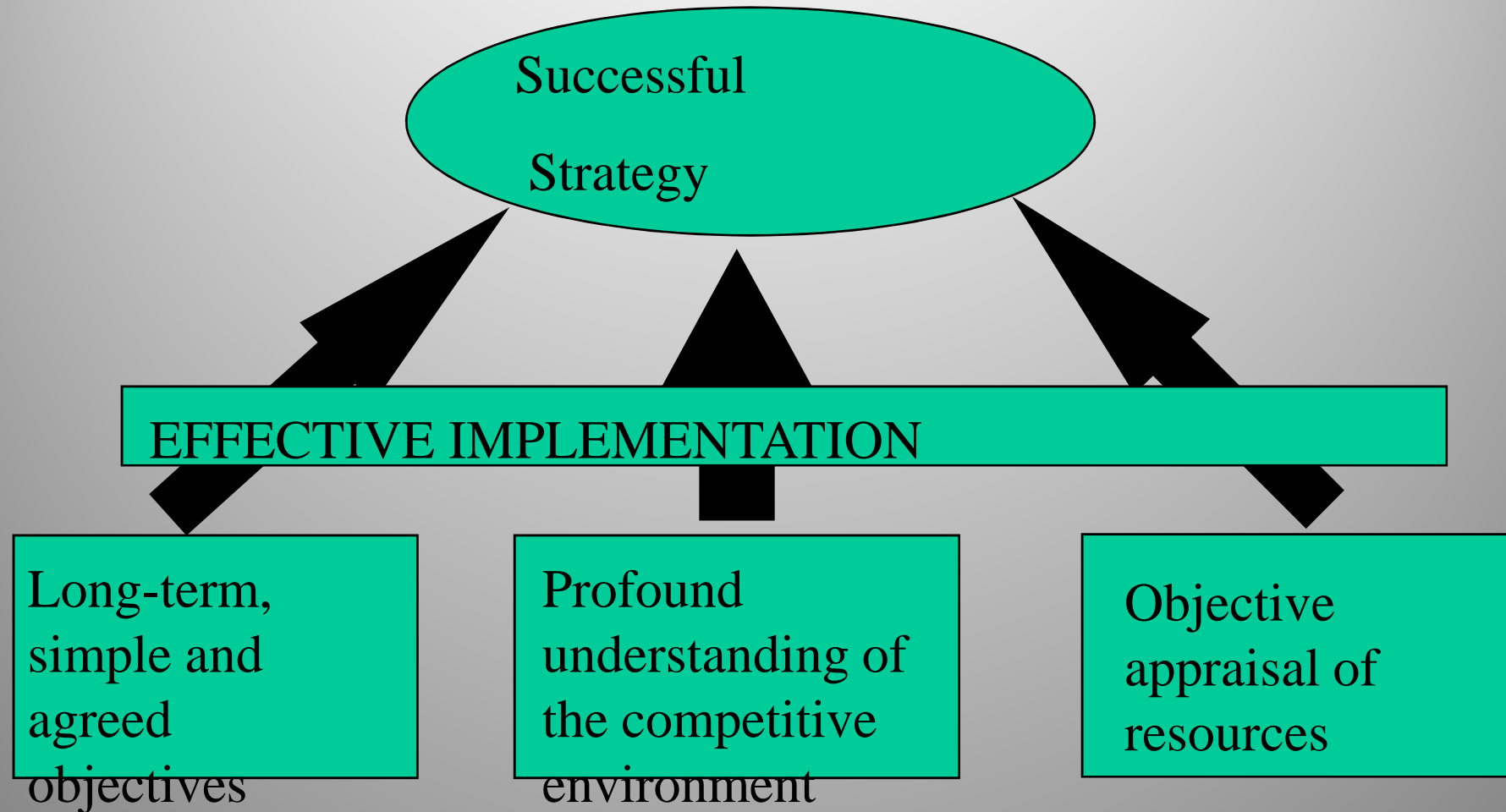
CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Elements of Success

	MADONNA	GIAP & NORTH VIETNAMESE MILITARY	ALEX FERGUSON & MAN UNITED
GOALS	Single-minded quest for stardom.	Reunification of Vietnam under Communist rule.	Success in soccer—an escape route from poverty in Glasgow
UNDERSTANDING THE ENVIRONMENT	Identified emerging trends in popular culture. Recognized power of sex. Understood showbiz distribution channels.	Intimate knowledge of terrain. Understanding U.S. political system.	Clear recognition of importance of discipline, training, motivation, & competitive intelligence
RESOURCE APPRAISAL	Recognized limited raw talent. Relied on strengths in self-promotion, image-creation, relationship management	Recognized economic and military weaknesses and political strengths.	Combined internal development of skills with acquisition of key players. Nurturing of team capabilities
IMPLEMENT- ATION	Commitment to hard work. Disciplined, inspirational Leadership. Attention to detail.	Tight control. Long-term commitment. Effective propaganda. Inspirational leadership.	Effectiveness in motivating players, demonstrating commitment.

Common Elements in Successful Strategy



What is Strategy?

- **Distinguishing strategy from tactics:**
 - Strategy is the overall plan for deploying resources to establish a favorable position.
 - Tactic is a scheme for a specific maneuver.
- **Characteristics of strategic decisions:**
 - Important.
 - Involve a significant commitment of resources.
 - Not easily 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:

Maquiavelo (El príncipe)

Baltasar Gracián (El arte de la prudencia. Oráculo Manual)

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

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.0 ANTECEDENTES

Sun Tzu: El arte de la guerra

Cuestiones fundamentales: terreno, enemigo, clima

Condiciones de la victoria:

- **Ganará aquel que sepa cuándo luchar y cuándo no luchar**
- **Ganará aquel que sepa cómo manejar fuerzas tanto superiores como inferiores**
- **Ganará aquel cuyo ejército esté animado por el mismo espíritu en todas sus filas**
- **Ganará aquel que habiéndose preparado, espere a pillar por sorpresa al enemigo**
- **Ganará aquel que posea capacidad militar y cuyas acciones no se vean interferidas por las del soberano**

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.0 ANTECEDENTES

Sun Tzu: El arte de la guerra

Enseñanzas esenciales:

- **Evita el combate que no puedas ganar**
- **Si quieres estar seguro de ganar, ataca allí donde no hay defensa**
- **La mayor victoria: vencer sin combatir**
- **El principal objetivo es lograr la victoria, no mantener costosas campañas prolongadas**

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.0 ANTECEDENTES

Sun Tzu: El arte de la guerra

“El arte de la guerra es de vital importancia para el Estado”

La estrategia es de vital importancia para la empresa

“Emprende incursiones por territorio fértil para suministrar comida a tu ejército”

Aprovecha los negocios muy rentables para mejorar tu tesorería

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)

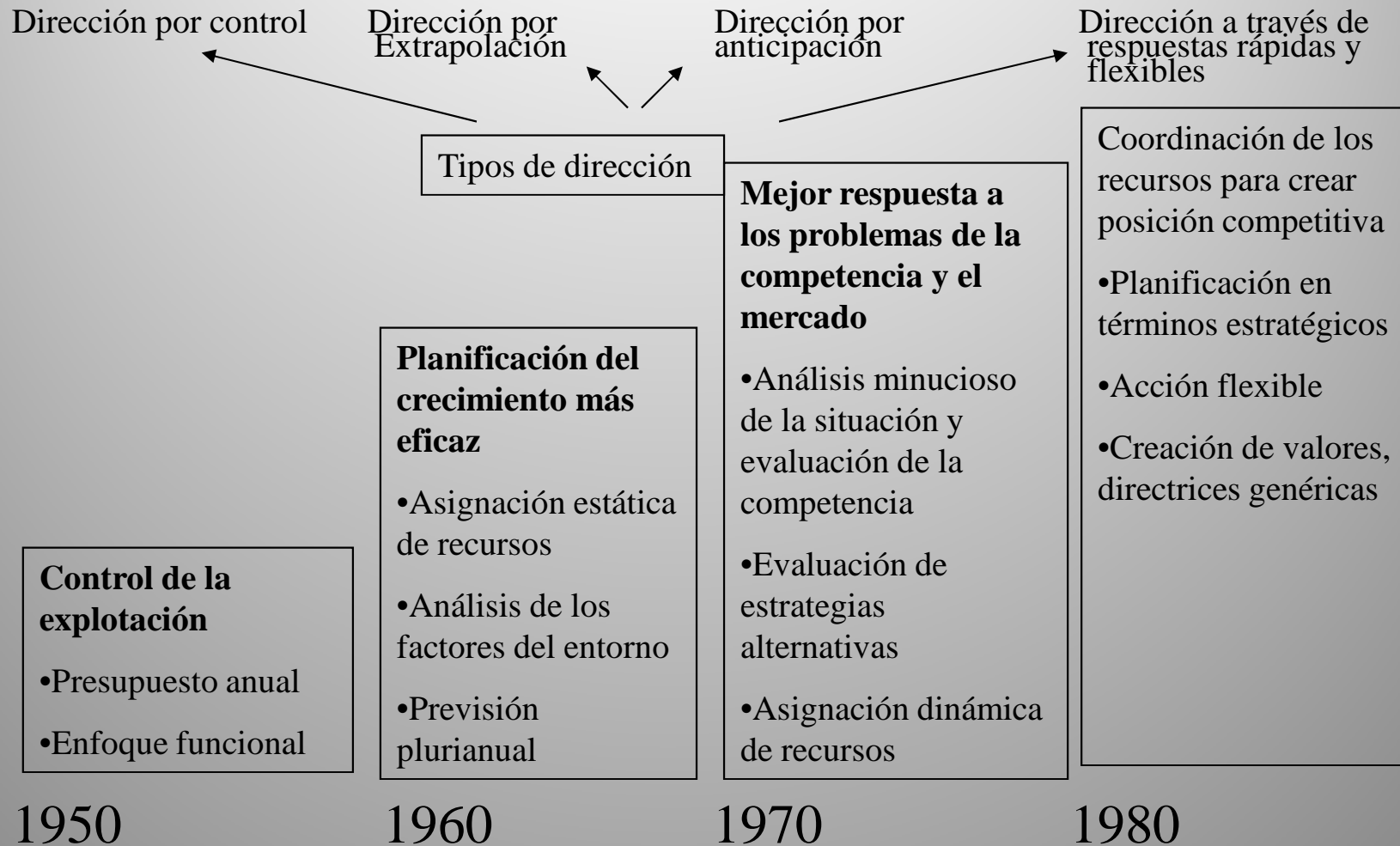
Condiciones restrictivas: Factores internos de imposibles o difíciles de controlar por los gestores (estructura de propiedad, cultura y valores, historia y rutinas, resultados, disponibilidad de recursos, etc.)

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

Estrategia Competitiva o de Negocio

Estrategia o Política Funcional

Alta
Dirección

División A

División B

Ej: Diversificación,
Integración vertical,
reestructuración,
cooperación

Ej: Liderazgo en costes,
diferenciación,
segmentación

- *I+D*

- *RRHH*

- *Finanzas*

- *Producción*

- *I+D*

- *RRHH*

- *Finanzas*

- *Producción*

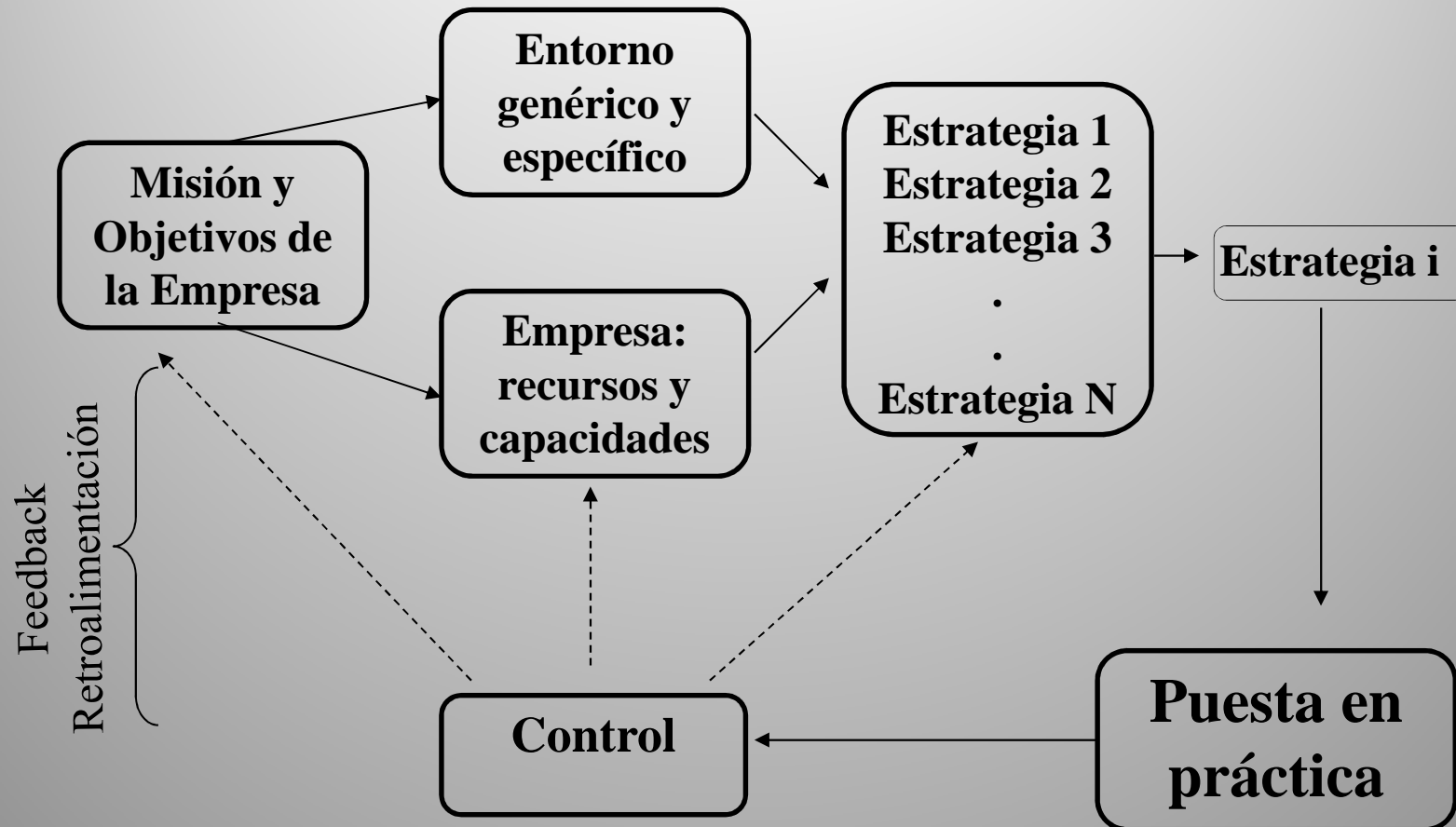
Ej: precio,
distribución,
inversión, logística,
sist. Remuneración,
etc.

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.4 EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

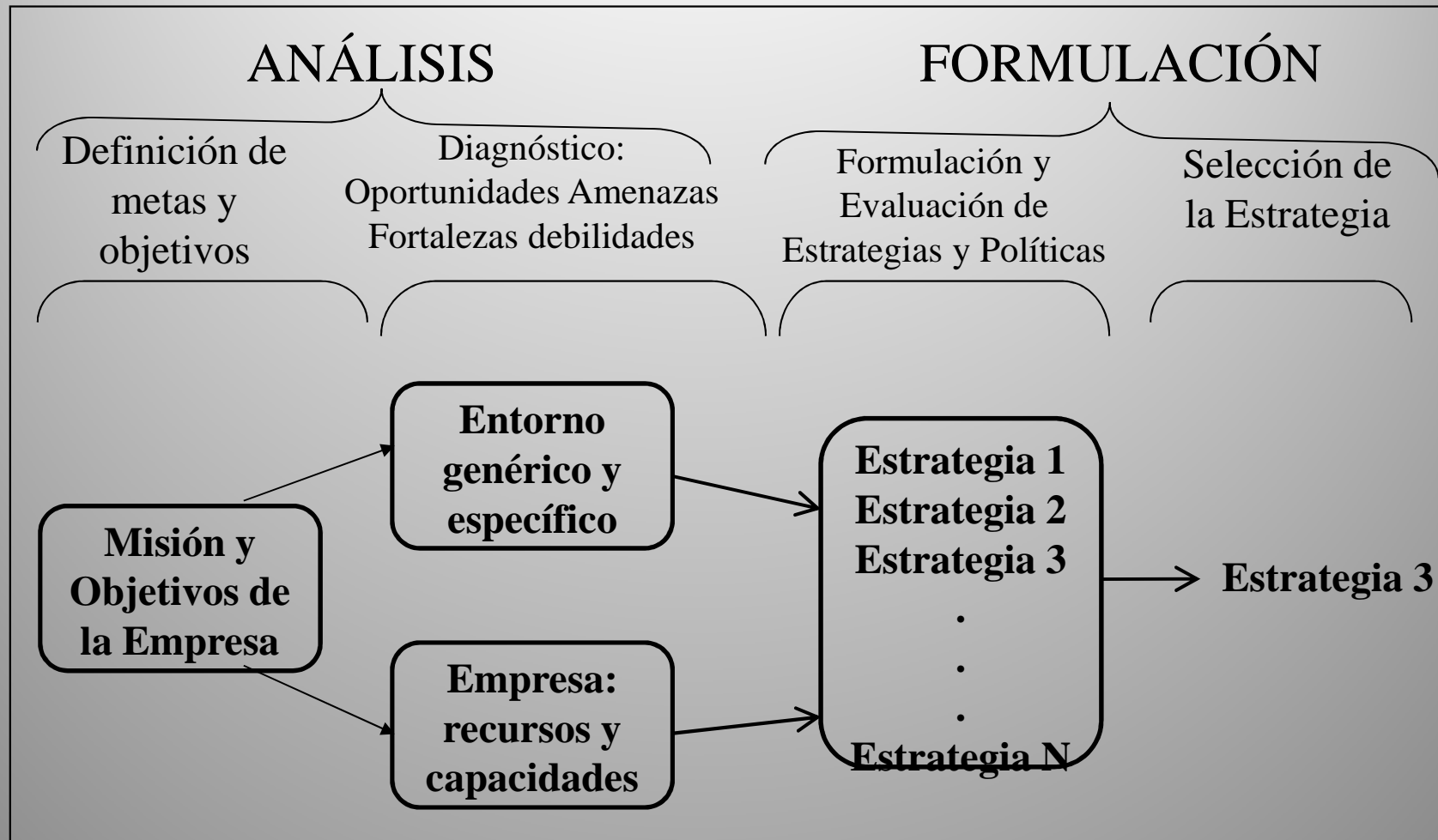
1.4 EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA



Un enfoque racional

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.4 EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA



Análisis y formulación de estrategias

TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.4 EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA



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

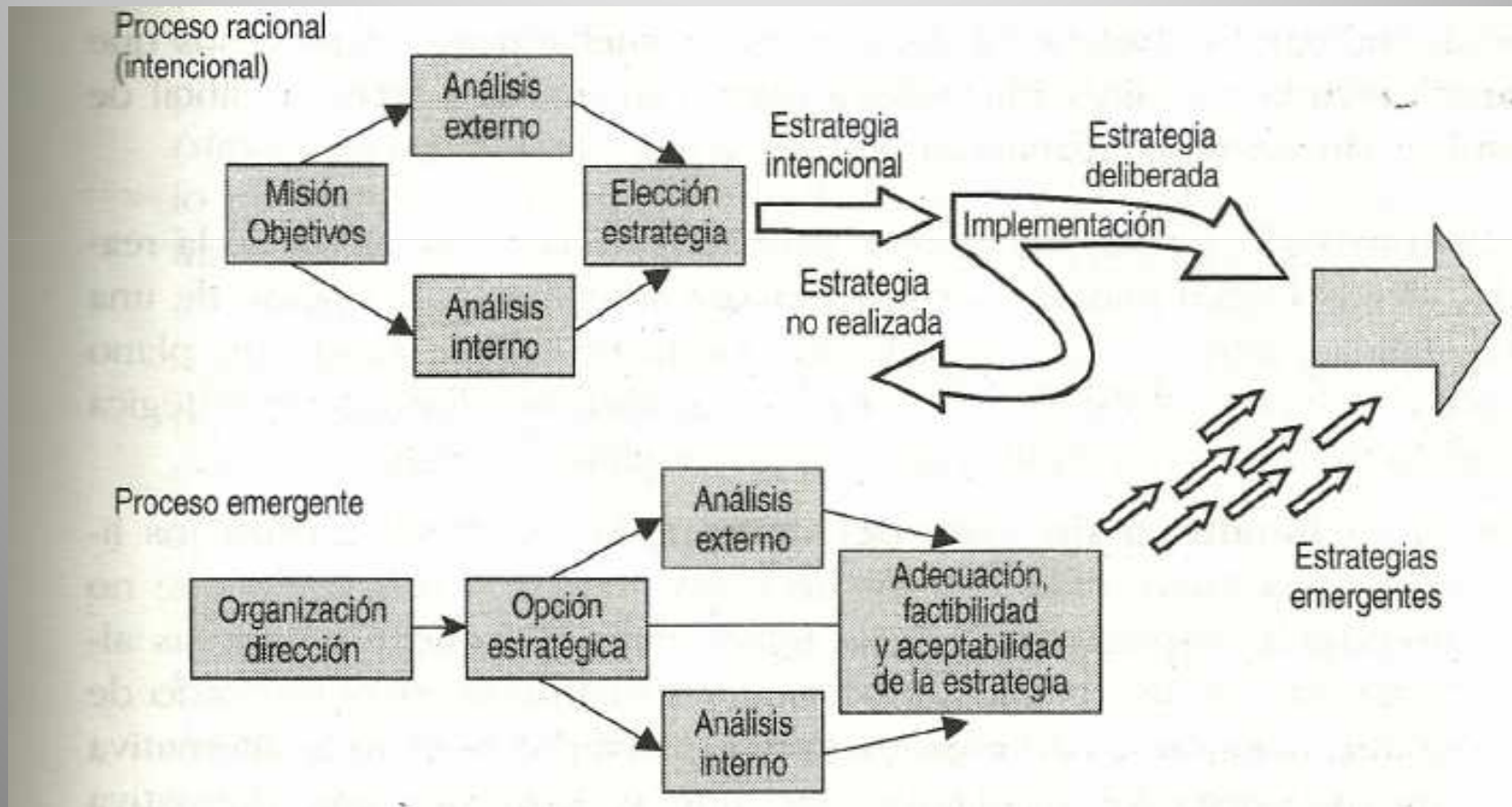
La toma de decisiones estratégica presenta aspectos racionales y organizativos:

- **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

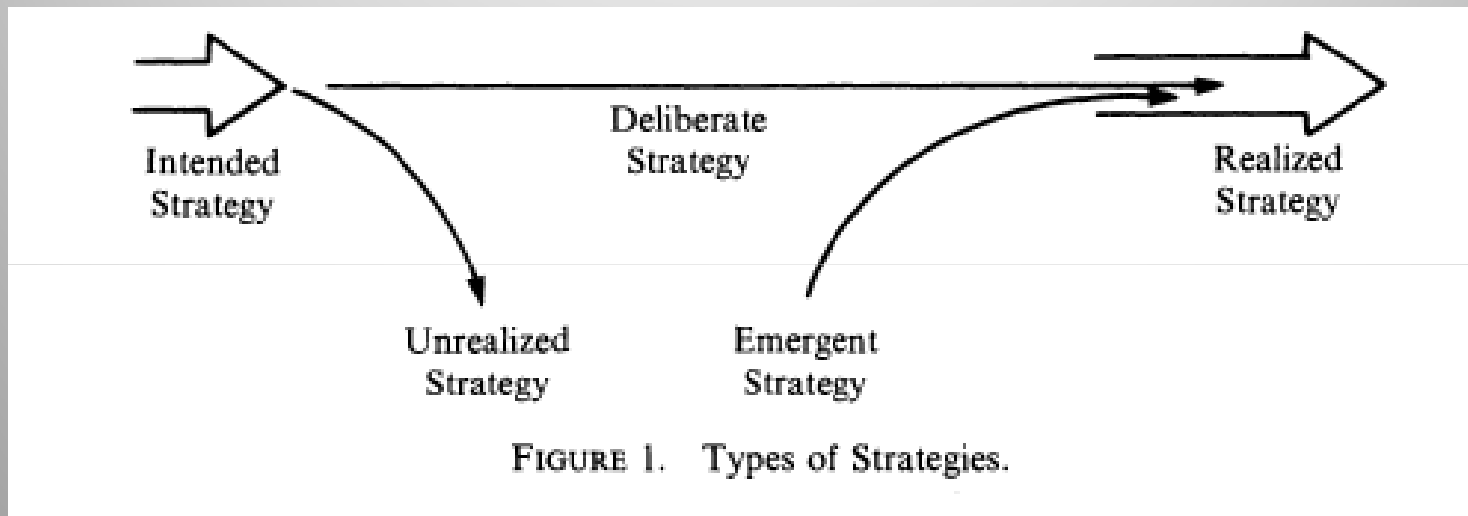
Estrategias deliberadas y emergentes



TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.5 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Estrategias deliberadas y emergentes



Mintzberg (1978)