

TEMA 1

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, CULTURA Y RECURSOS HUMANOS.

I. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

*Estrategia: Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas las políticas y planes esenciales para lograrlos. Trata de servir de impulsora de acciones

*Planificación estratégica: Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección del compromiso estratégico entre estos 2 elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación a la empresa.

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y SU EVOLUCIÓN

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en la empresa y en formular e implantar una estrategia.

Determinación de cuatro componentes básicos:

- a) Ámbito o campo de actividad en el que se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa.
- b) Capacidades o competencias distintivas.
- c) Ventajas competitivas.
- d) Sinergia

*Evolución de la dirección estratégica

La estrategia y la planificación estratégica surgen en los años 60. La dirección estratégica englobando toda la problemática de la estrategia, teniendo en cuenta variables que la planificación estratégica no tenía en cuenta.

3.FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

a) Análisis estratégico: análisis de tres elementos:

- Entorno
- Recursos de la organización (influencia internas, puntos fuertes y débiles)
- Expectativas de los "stakeholders"

b) Formulación:

- Generación de opciones estratégicas

–Evaluación de las opciones

–Selección de la estrategia

c) Implantación: Puesta en práctica de la estrategia definida, especificando las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y en los diferentes niveles organizativos.

d) Control

4. NIVELES DE ESTRATEGIA

1. Estrategia corporativa: trata de considerar la empresa en relación con su entorno y constituye el plan general de actuación directiva de una empresa diversificada.

2. Estrategia de negocios: trata de determinar como desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. (necesaria en las empresas multiactividad.)

3. Estrategia funcional: trata de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégica.

5. DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

*Unidad estratégica de negocios: conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, para el que es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.

6. SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

*Segmentación estratégica: análisis que lleva a dividir el campo competitivo de una empresa en varias parcelas diferentes con estrategias diferenciadas.

*Grupo estratégico: conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Formado por las empresas que emplean las mismas variables clave para competir.

II. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.DEFINIIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

*Misión u objetivo supremo: es la expresión general de lo que la empresa quiere ser y de sus aspiraciones dentro de la sociedad.

*Objetivos generales: expresión de las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo.

*Objetivos operacionales: se fijan a todos los niveles de decisión.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y los de sus competidores.

***Fuerzas competitivas:**

- a) Competidores potenciales
- b) Rivalidad entre los competidores existentes
- c) Poder de negociación de los compradores
- d) Poder de negociación de los proveedores.
- e) Amenazas de productos sustitutivos.

3.MÉTODOS PROSPECTIVOS EN EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

La prospectiva es un panorama de futuros posibles e inciertos. El futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado.

***Técnicas de prospectiva:**

- a) Método de los escenarios
- b) Método DELPHI
- c) Método de los impactos cruzados

4.ANÁLISIS INTERNO

- a) Análisis funcional: para cada área funcional habrá que determinar qué aspectos clave han de ser objeto de análisis
- b) Perfil estratégico de la empresa: representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales dibujando así un mapa de los diferentes puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras.
- c) Cadena de valor: desagregación de la empresa en las actividades básicas con el objeto de identificar las ventajas competitivas.
- d) Ciclo de vida del producto

***Benchmarking**: competitivo, cooperativo o colaborador

***Outsourcing**: delegación en una organización externa de determinadas funciones de la empresa.

5.ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

***Matriz Boston Consulting Grup**: tiene como objetivo determinar la asignación más adecuada de recursos entre los diferentes negocios de la empresa, identificando aquellos negocios que son generadores de recursos y aquellos otros que absorben recursos.

***Matriz McKinsey**: ejes: atractivo del mercado / posición competitiva

divisiones: ganadores/intermedios/perdedores

*Matriz Arthur D. Little: ejes: Madurez del sector / posición competitiva

divisiones: desarrollo natural/selección/abandono

III. IMPLENEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

A) Planificación de recursos a nivel societario: Asignación de recursos entre las diferentes partes de la organización.

B) Planificación de recursos operacionales

Para planificar los recursos debemos:

a) Analizar los factores críticos del éxito y las tareas clave.

b) Planificar las prioridades

c) Planificar el personal

2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Búsqueda de la calidad integral en el hacer y el conseguir de la organización a través de un proceso impulsado mediante la madurez personal y profesional de cada miembro de la organización creciendo desde dentro de cada uno de ellos en relaciones de interdependencia.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Conjunto de las formas en que se divide el trabajo en diferentes áreas para establecer la debida coordinación de las mismas

Mecanismos de coordinación:

*Adaptación mutua

*Supervisión directa

*Normalización de los procesos de trabajo

*Normalización de los resultados

*Normalización de las habilidades

Modelo de las siete eses (siete factores que son necesarios para garantizar el éxito al aplicar las estrategias)

1.Estructura organizativa

2.Estrategia

3.Sistemas

4.Estilo

5.Integración del personal

6.Habilidades

7.Metas de orden superior

Partes básicas de la organización

1.Núcleo de operaciones

2. Ápice estratégico

3.Línea intermedia

4. Tecnoestructura

5. Staff de apoyo

6. Ideología

Cinco enfoques de la organización

1. Organización como sistema de autoridad formal

2. Organización como sistema de flujos regulados (flujo del trabajo de operaciones, flujo de información y decisiones de control, flujo de información del staff)

3. Organización como sistema de comunicación informal

4. Sistemas de constelaciones de trabajo

5. Organización como sistema de procesos de decisión ad-hoc

Tipos de organización

1. Organización maquinal

2. Organización profesional

3. Organización empresarial

4. Organización diversificada

6. Organización innovadora o adhocracia

7. Organización política

4. LA CULTURA EMPRESARIAL

*Def. (Schein): Conjunto de creencias inventada, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que

aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y por consiguiente para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo más correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas.

Modelos teóricos de análisis de la cultura

1. Modelo AGIL de Parsons: desarrollado para especificar ciertas funciones de cualquier sistema social: adaptación, logro de metas, integración, legitimidad

2. Modelo de Ouchi: Análisis de sistemas culturales de grupos específicos de organizaciones (empresas típicamente japonesas, empresas americanas tipo Z, empresas típicamente americanas)

3. Modelo de Peters y Waterman: análisis de los valores culturales que llevaron al éxito a un grupo de empresas americanas exitosas:

- Propensión a la acción
- Cercanía con el cliente
- Estímulo de la autonomía y de la actitud empresarial
- Estimular la productividad a través de la gente
- Apoyarse en el conocimiento de la empresa
- Limitarse a las tareas que conocen bien
- Ser simultáneamente rígida y flexible

5. LIDERAZGO

*Def. Forma especial de poder, puesto que involucra la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos.

Estilos de liderazgo

1. Orientado a las tareas: líder autoritario
2. Orientado a los empleados: líder apoyador

Competencias del liderazgo

Gestión de la atención

2. Gestión de la confianza
3. Gestión del significado
4. Gestión de sí mismo

6. EL PODER

Tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman.

Agentes internos

1. Altos directivos o director ejecutivo
2. Directivos intermedios
3. Operadores
4. Analistas de la tecnoestructura
5. Personal de apoyo

Agentes externos

1. Propietarios
2. Asociados
3. Asociaciones de empleados
4. Públicos

Coaliciones: grupo de personas que negocian entre ellas para determinar una cierta distribución del poder dentro de la empresa. Existen coaliciones interna y coaliciones externas

5

5