



TEMA 1.
LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL CONTROL

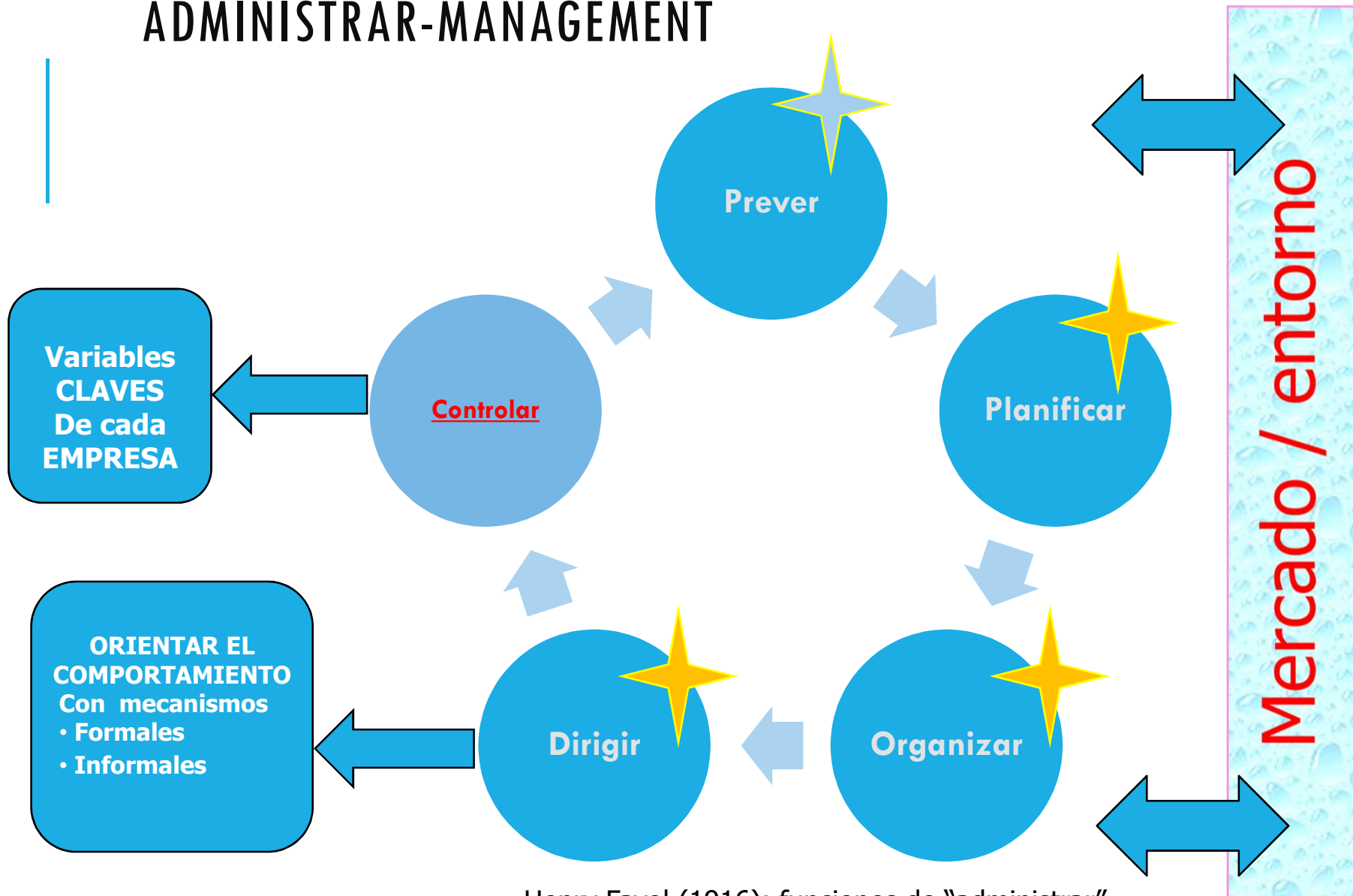
1.2. LA GESTIÓN EMPRESARIAL: EL MANAGEMENT

1.2. LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ADMINISTRAR-MANAGEMENT



Henry Fayol (1916): funciones de "administrar".
Harold Koontz (1950): Estas funciones son un continuum.



TEMA 1.
LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL CONTROL

1.2. LA GESTION EMPRESARIAL: EL MANAGEMENT

1.2. LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

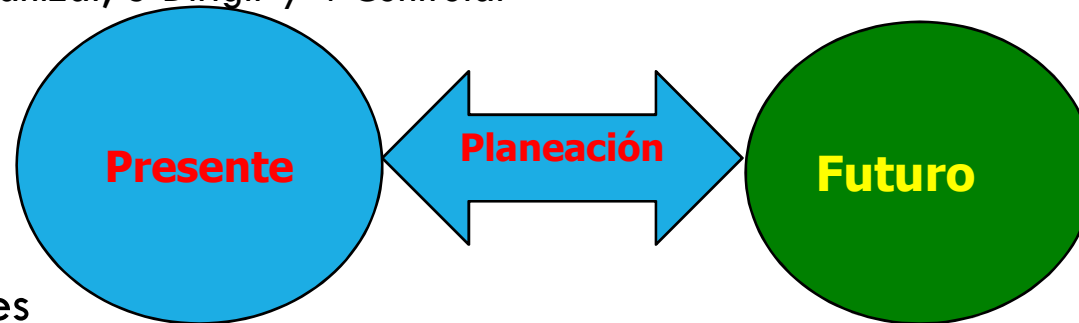
1.2. DIRECCION ESTRATEGICA

1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Hampton (1989)

- 1-Planificar, 2-Organizar, 3-Dirigir y 4-Contrólar



- Tomar decisiones
- Alcanzar Objetivos
 - → estrategias → tácticas → metas
- Organización y estructura

LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

“La PLANIFICACION, es un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones.

En otras palabras, la planificación se refiere a la formalización, es decir, la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, y de esta manera replicados y verificados formalmente.

La planificación está asociada a un análisis racional”

Mintzberg, 1994.

LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- ❖ Planificar **reduce la incertidumbre** aceptando la siempre presente imprevisibilidad en algún grado.
- ❖ Se trata de un **proceso dinámico**, de continuo reajuste y revisión, a fin de otorgarle un carácter de adaptabilidad a las circunstancias variables.
- ❖ Resulta imprescindible la participación e **implicación de todos** los miembros a todos los niveles de la organización.

LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

PLANIFICACION: estudio y fijación de

- objetivos y metas,
- tanto referentes al sistema total
- como a cada subsistema, aspecto, función ó unidad
 - Financiero
 - RR. Humanos
 - Producción
 - etc,
- incluyendo los cursos de acción que los desarrollan a largo y a corto plazo.

Anticiparse al futuro.

LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

PLANIFICACION, se articula mediante:

- Programas – desarrollo de una serie de actividades para cumplir los objetivos previstos-
- Presupuestos – formatos financieros-
- Políticas – criterios de actuación -
- Procedimientos -conjunto de normas para aspectos concretos-
- Reglas – órdenes concretas que evitan discrecionalidad-
- Decisiones –elección entre alternativas-

Control

EVOLUCIÓN EN LA PLANIFICACIÓN

Planificación financiera básica. 1900-1950.

- Presupuestos anuales y control resultados.
- Producción, capacidad instalada, costes.
- Entorno Estable

PRODUCIR

Planificación a largo plazo. 1960

- Extrapolación pasado – futuro predecible
- Entorno más cambiante. Eficiencia.
- Regresión y simulación → respuestas definidas

+ VENDER

Planificación Estratégica. 1970-1980

- Anticiparse al futuro
- Protagonismo del entorno
- Matrices analíticas

+ ENTORNO

Dirección Estratégica. 1980 →

- Visión global, asignación recursos y análisis interno.
- Estructuras, capacidades e intangibles
- Recursos humanos, cultura de empresa

Organización Estratégica 2000 ¿? →

**+ RECURSOS Y
CAPACIDADES**



TEMA 1.
LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL CONTROL

1.2. LA GESTION EMPRESARIAL: EL MANAGEMENT

1.2. LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

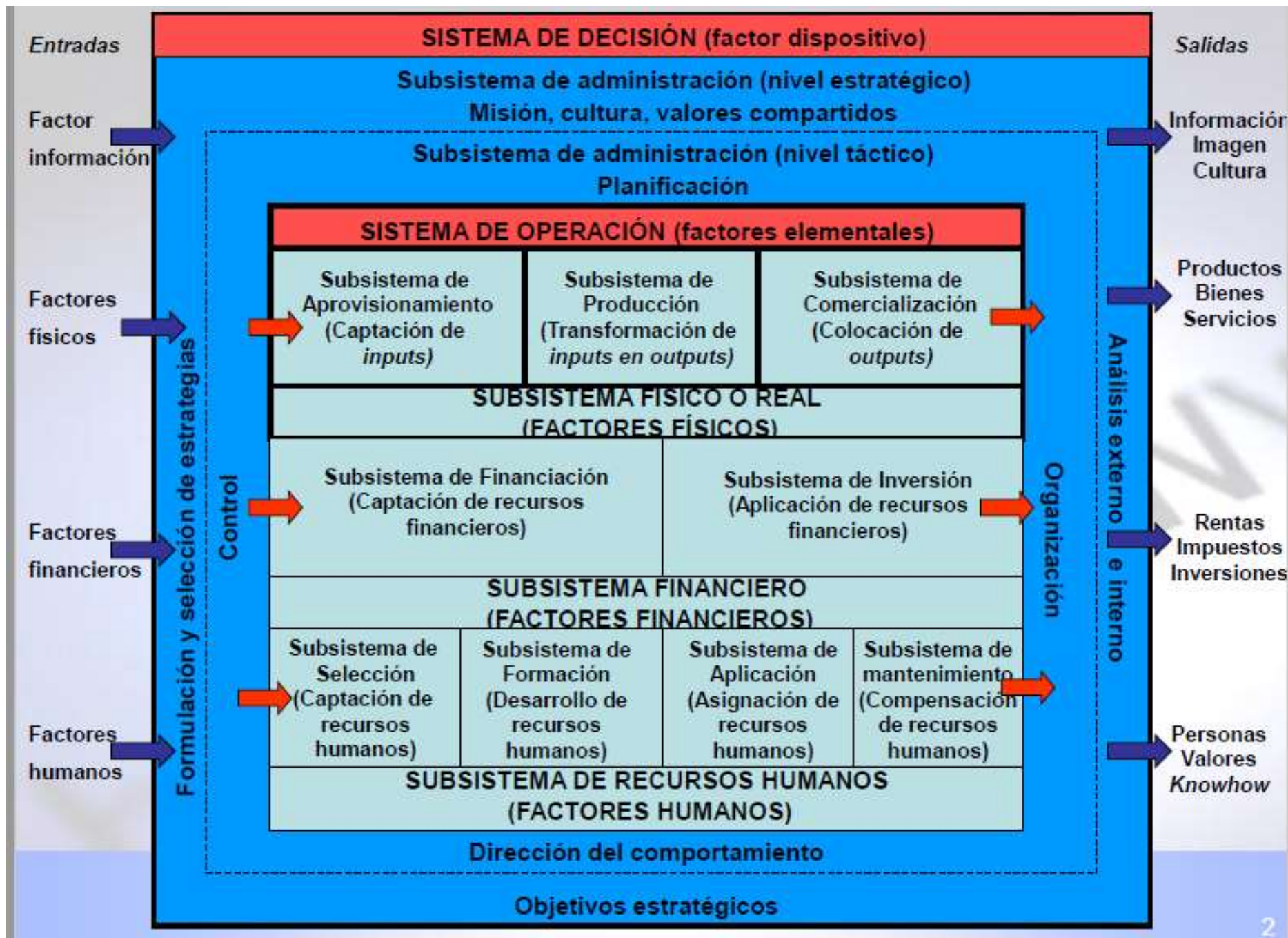
1.2. DIRECCIÓN ESTRATEGICA

1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO		
ETAPA	ENFOQUE	TEORÍAS Y ESCUELAS
Escuela Clásica	Burocrático	Teoría Clásica de la Administración Escuela de la Administración Científica Escuela de Relaciones Humanas
Teorías de Transición	Neoclásico	Teoría Estructuralista Teoría del Comportamiento Teoría del Análisis Matemático
Teorías Contemporáneas	Estratégico	Teoría de Sistemas Teoría de Contingencia

Fuente: Aguirre y Castillo Clavero (1999)



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

“El patrón de los principales objetivos así como los planes para lograrlos, establecidos de forma que definan la actividad de la empresa, lo que es y lo que desea ser” Andrews: 1977:59

“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders “ J&S (2006)

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Etapa de Dirección Estratégica

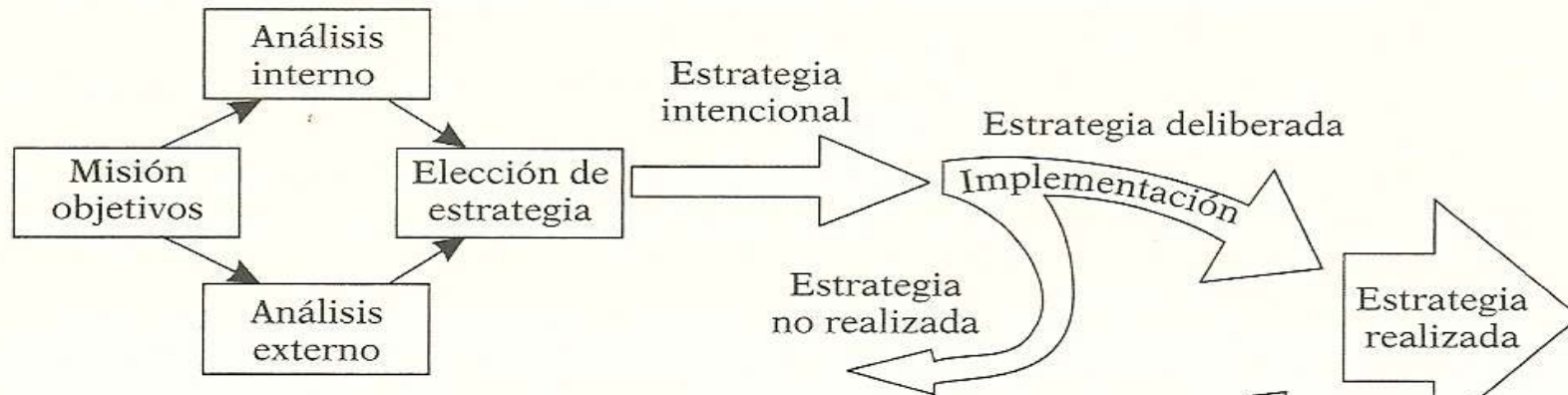
- Enfoque sistémico
- Perspectiva contingente

Escuelas (Mintzberg, et al, 1998)

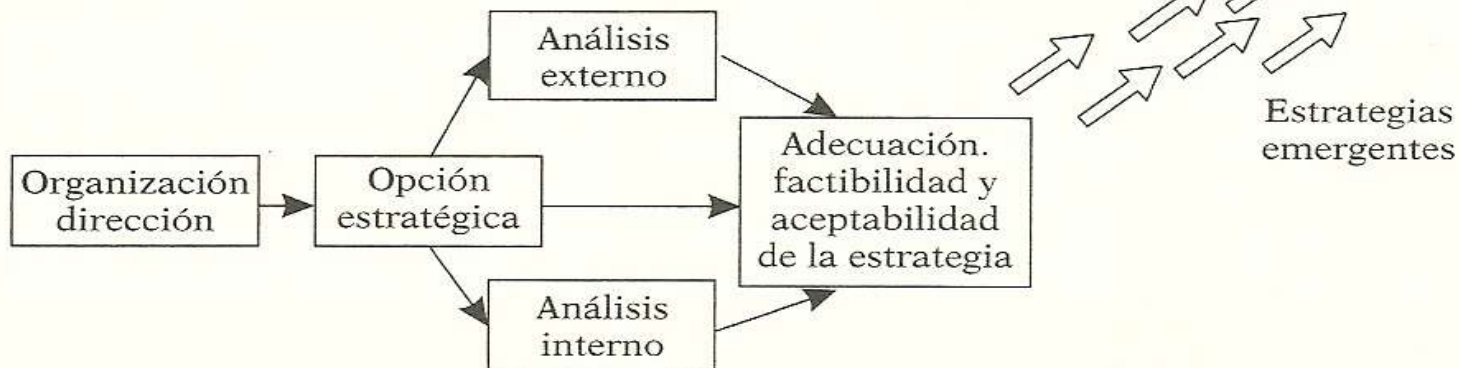
- **Prescriptivas** → perspectiva económica / racional
 - Diseño ó concepcionalista → DAFO
 - **Planificación**
 - Posicionamiento → BCG, Porter
- **Descriptivas** → **perspectiva organizativa**
 - Ambiental / natural
 - Aprendizaje o asimiladora / lógico incremental
 - Cultural
 - Poder → stakeholders
 - Liderazgo ó emprendedora → visionarios
- **Configurativa / enfoque integrador**

ESTRATEGIAS DELIBERADAS Y EMERGENTES

Proceso racional (intencional)



Proceso emergente



Fuente: CUERVO (1995:65)



TEMA 1.
LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL CONTROL

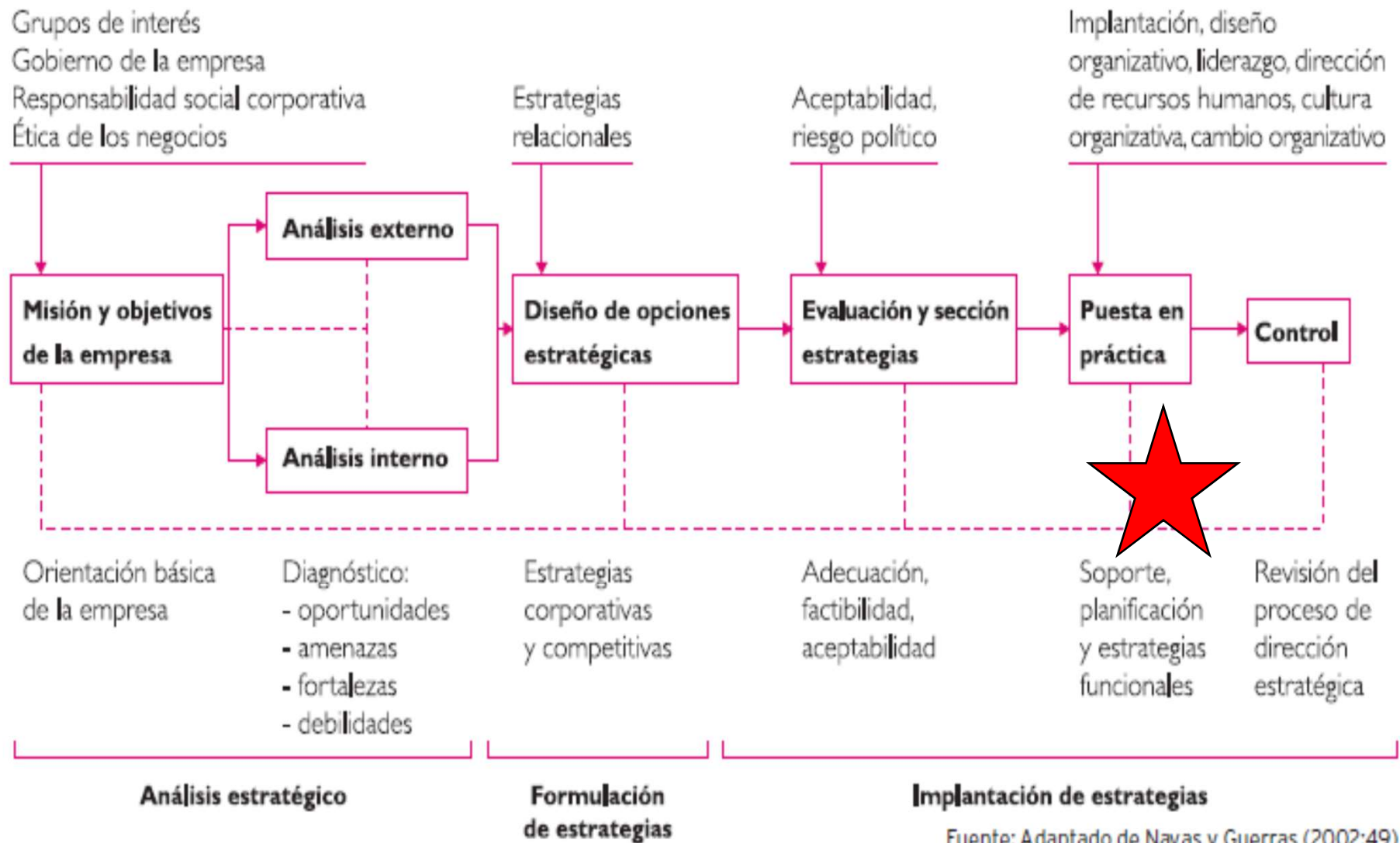
1.2. LA GESTION EMPRESARIAL: EL MANAGEMENT

1.2. LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.2. DIRECCIÓN ESTRATEGICA

1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ENFOQUE PLANIFICACIÓN RACIONAL.



Fuente: Adaptado de Navas y Guerras (2002:49)

Fuente: (Guerras, 2004)

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.
ENFOQUE RACIONAL PLANIFICADOR
HERRAMIENTAS

Valores. Visión y Misión:

- Matriz Axiológica

Análisis Interno y Externo. Reflexión Estratégica:

- Cadena Valor, Perfil Capacidad Interna (PCI), PEST, DAFO, BCG, Fuerzas Competitivas, PEYEA

Opciones estratégicas:

- Ansoff, Porter, Reloj de JS, Opciones de Integración, Tabla de E. Defensivas y Ofensivas.

Implementación de la estrategia

PRINCIPIOS CORPORATIVOS. MATRIZ AXIOLÓGICA

Matriz axiológica: guía par la formulación de la escala de valores

Grupo referencias Principios	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Accionistas
Respeto		X	X	X	X	X	X
Rentabilidad			X				X
Honestidad			X			X	X
Responsabilidad			X	X			X
Productividad			X	X	X		X
Competitividad				X	X	X	X

ANÁLISIS ENTORNO GLOBAL:

POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO. **PEST**

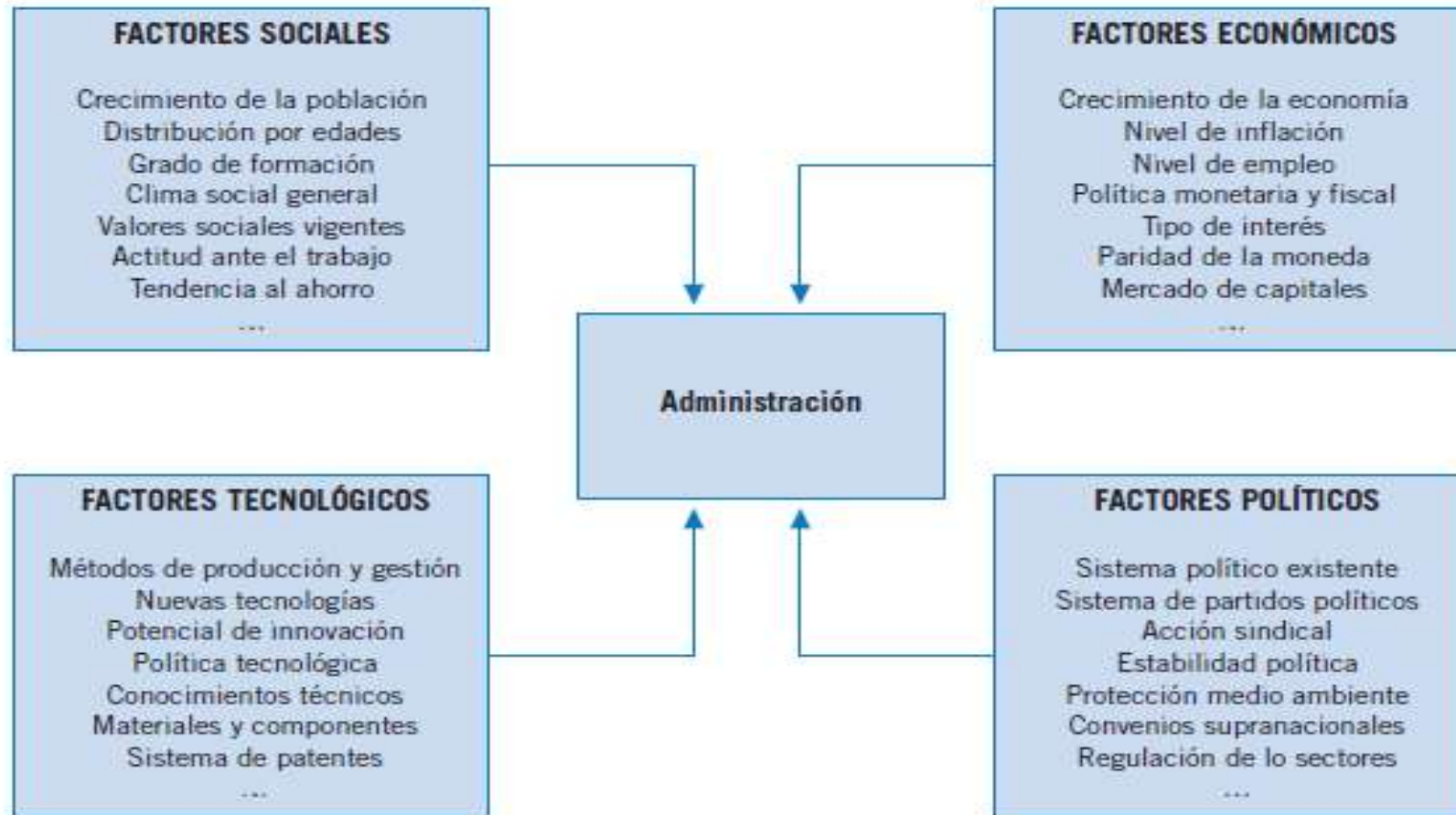


Figura 6. Análisis PEST.

ANÁLISIS ENTORNO COMPETITIVO (MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER)

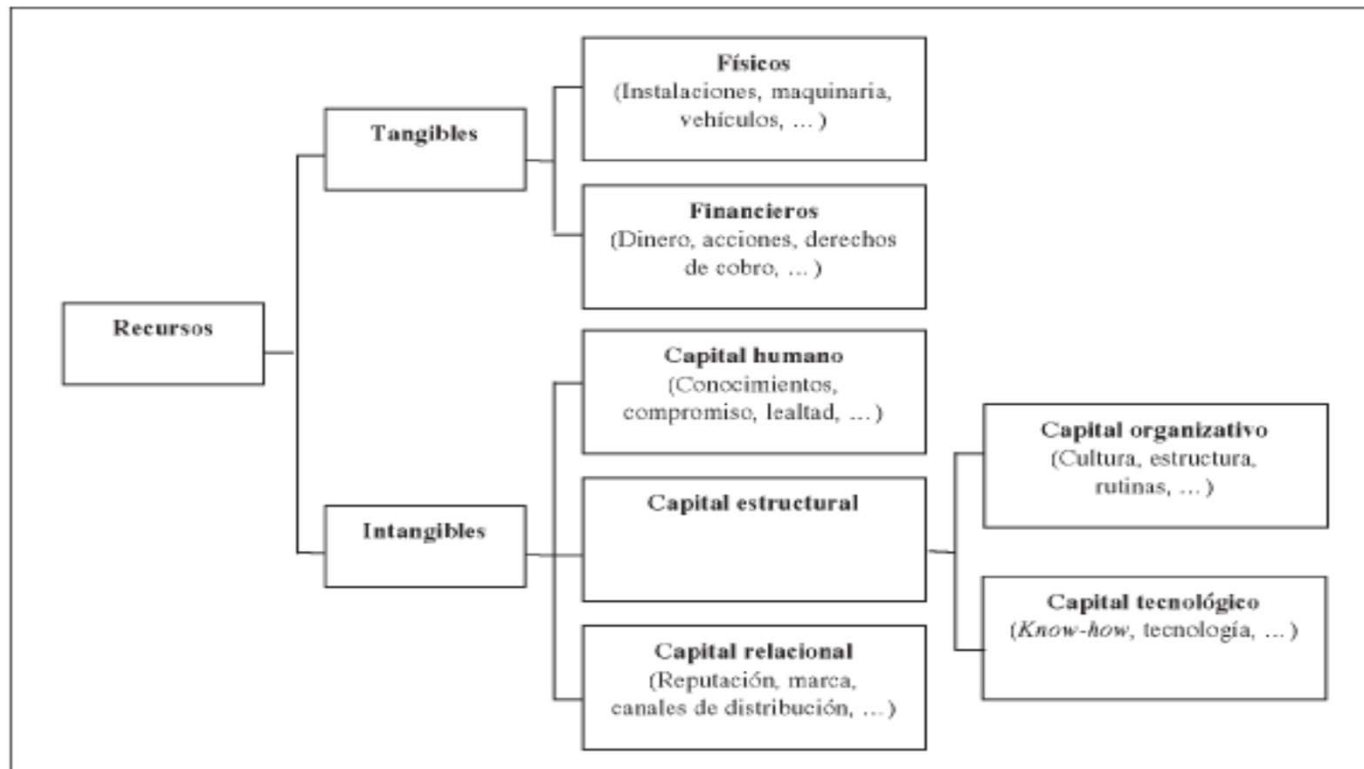


Fuente: Porter (1982)

ANÁLISIS INTERNO: RECURSOS Y CAPACIDADES

LOS RECURSOS DE LA EMPRESA COMO UNIDAD ECONÓMICA

FIGURA 1
LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

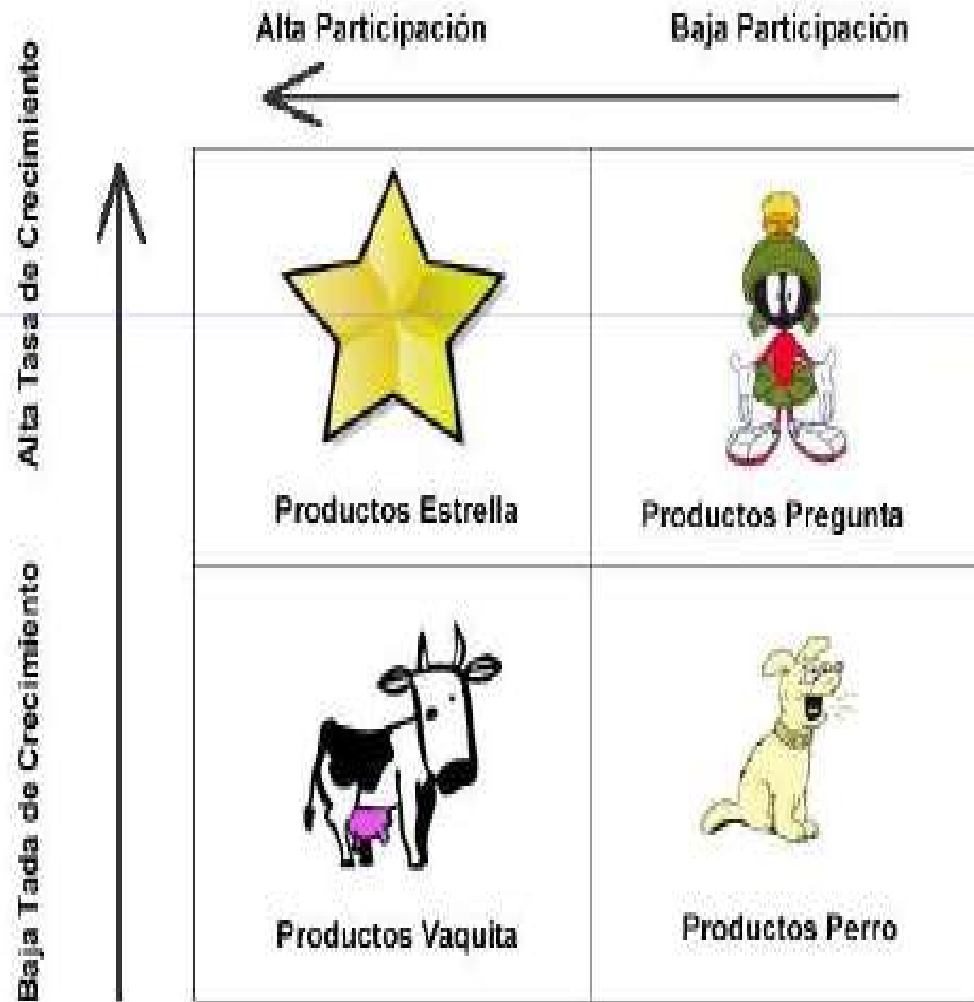


Fuente: Adaptado de Bontis (1999)

ANÁLISIS INTERNO: ACTIVIDADES CADENA DE VALOR DE PORTER



MATRIZ BCG, ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y NEGOCIOS



Estrellas

- Alta rentabilidad
- Gran potencial

Incógnitas / Preguntas

- Nuevos
- Beneficio incierto

Vacas

- Beneficio alto
- Dominio mercado

Perros / desastre

- Escasos resultados
- Desarrollo limitado

MATRIZ DAFO (SWOT, FODA)





TEMA 1.
LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL CONTROL

1.2. LA GESTION EMPRESARIAL: EL MANAGEMENT

1.2. LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.2. DIRECCIÓN ESTRATEGICA

1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Formulación de la estrategia

MATRIZ DE CRECIMIENTO DE MERCADO Y PRODUCTOS



Fuente: Ansoff (1976)

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



Fuente: Porter (1982)

MODELO DE LAS 3 ESTRATEGIAS



EL RELOJ DE LA ESTRATEGIA. JOHNSON & SCHOLLES (1997)



INTEGRACIÓN
HACIA ATRÁS



INTEGRACIÓN
HORIZONTAL

INTEGRACIÓN
HACIA ADELANTE

Nota: Algunas empresas manufacturarán componentes o artículos semi-elaborados. En estos casos tendrán oportunidades adicionales de integración en los procesos de montaje o de fabricación de productos finales.

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Implementación de la estrategia

▪ Enfoque organizativo

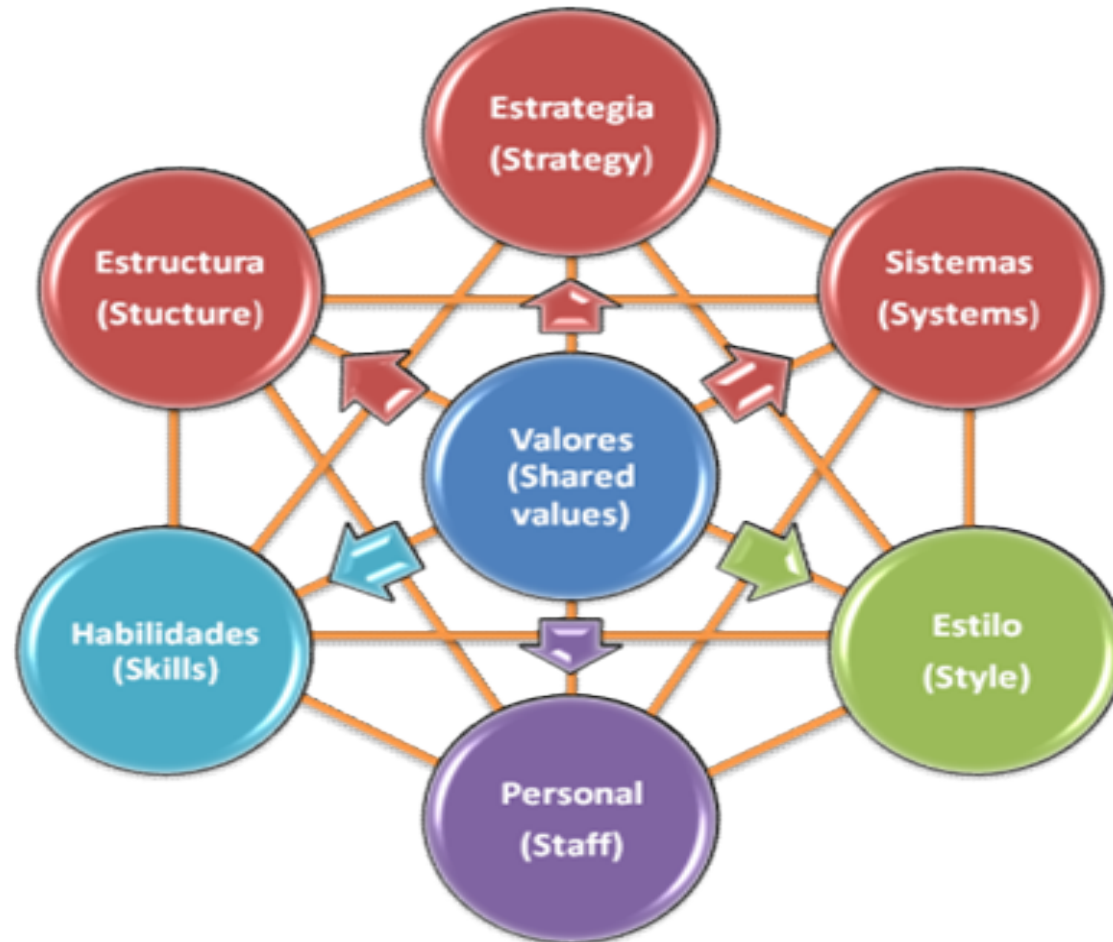
- Estrategia → Estructura (Mintzberg)
 - Soporte de los flujos de información y distribución del poder.
- Organización → División trabajo y coordinación
- Dirección → Orientar el comportamiento
- 7-S de McKinsey (Strategy, structure, systems, style, staff, shared values, skills)
- Sistemas de control

▪ Niveles de Implementación

- Corporativo
- A nivel de Negocio
- Funcional

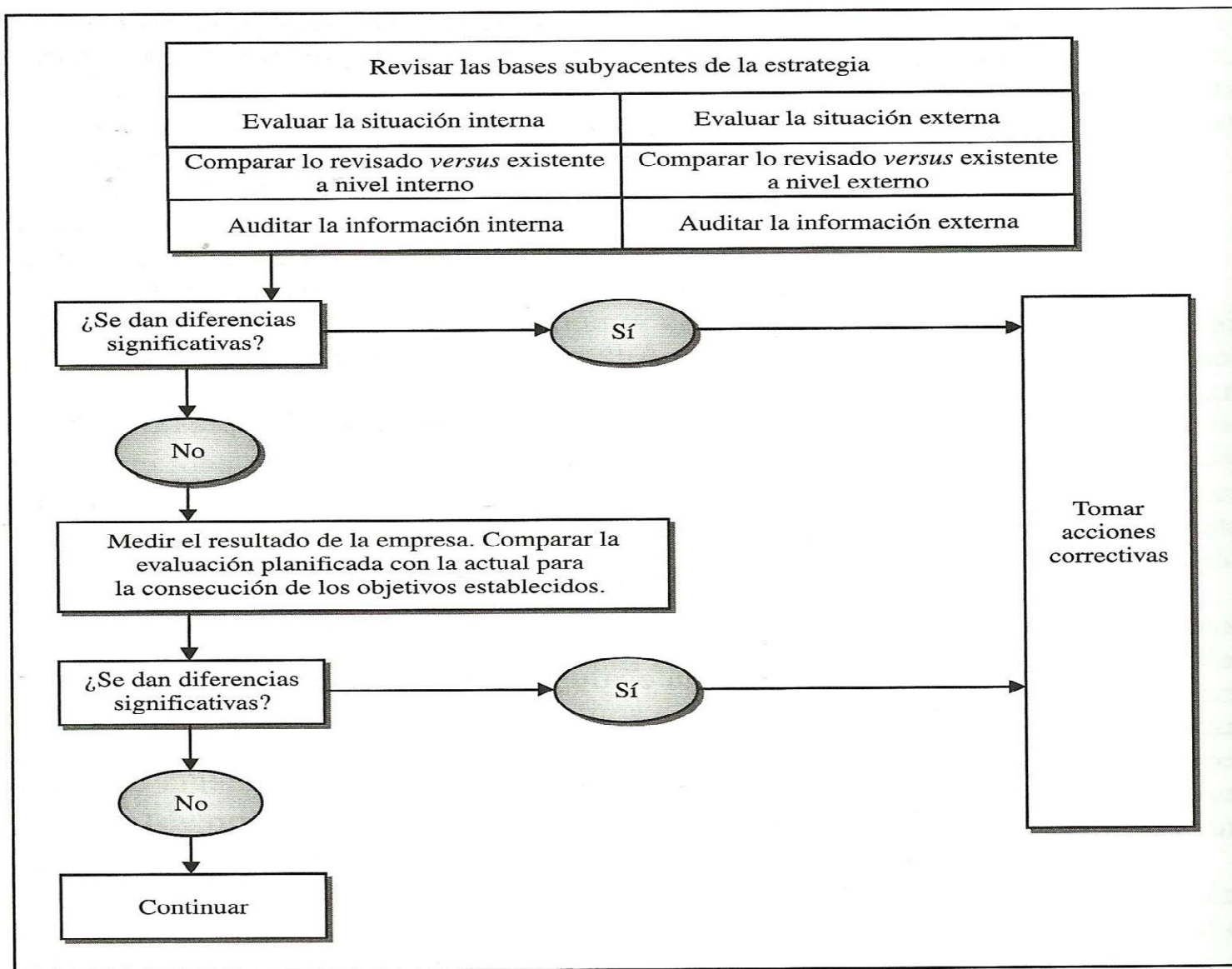
EL MODELO DE LAS 7-S DE MACKINSEY

El modelo de las 7-S de McKinsey



Habilidades emocionales o Soft skills: Shared Values, Skills, Style y Staff.
Habilidades racionales o Hard skills: Strategy, Structure y Systems.

Marco de evaluación de la estrategia: Control estratégico



Criterios de Rumelt (Jiménez Quintero, 2017)