

La organización interna de la empresa: La dirección estratégica



2º de Bachillerato **Fundamentos de Administración y Gestión** **Contenidos**

La organización interna de la empresa: La dirección estratégica

"La dirección estratégica de la empresa"



La dirección estratégica

Vídeo de Andrés Ángel González Medina alojado en [Youtube](#)

La dirección estratégica consiste en sortear los riesgos derivados de los cambios en el entorno, de manera que la empresa pueda alcanzar la posición única y valiosa que desees. Para ello, tendrás que realizar funciones de planificación, organización, gestión y control.

Deberás pensar qué niveles de dirección vas a establecer en tu organización. Lo que se suele hacer, es establecer un nivel para cada nivel de estrategia (corporativa, de negocio y funcional):

- Alta Dirección: serán los que elaborarán y desarrollarán los planes a largo plazo.
- Ejecutivos o Dirección intermedia: se encargarán de aspectos específicos que son necesarios para llevar a cabo los planes generales.
- Supervisores o Dirección operativa: asignarán las diferentes tareas a los empleados, supervisarán y evaluarán los resultados diariamente.

1. Estilos de dirección

Reflexiona

Tu estilo de dirección va a depender de los valores que defiendas en tu organización?
¿Qué opinas?



Liderazgo-21

Imagen de Grupo Loga alojada en [Flickr](#). Licencia [CC0](#)

Mostrar retroalimentación

La afirmación es verdadera. Habitualmente existen dos casos extremos:

- El directivo autocrático: es el clásico rol del jefe ordeno y mando.
- El directivo democrático: define límites, pero deja que los subordinados resuelvan el problema.

En medio de estos dos casos extremos, hay toda una variedad de estilos: consultivo, paternalista, permisivo y el burocrático.

En realidad, no hay estilos buenos ni malos. No hay una solución óptima para tu empresa. Tú, como directivo o directiva, a veces adoptarás un rol u otro. Cuanto más flexible seas, mejor líder serás. Es decir, cuanto más acertado estés en la elección del

rol que necesita tu empresa en cada momento mejor directiva/o serás. La elección de ese rol va a depender de tres variables fundamentalmente:

- 1) Del tiempo y la importancia del problema: tendrás que actuar de forma autocrática

(cuando haya que tomar decisiones rápidas ante un problema sobrevenido) o consultivo (para decisiones importantes).

2) Del nivel que ocupes en la escala de mando: En la alta dirección se suele ser más consultivo. A medida que descienes en la escala de mando, el rol se va volviendo más autocrático.

3) De la personalidad de la persona a la que dirijas.



Curiosidad

CASOS DE EMPRESAS QUE DOMINARON EL MUNDO, O SU SECTOR, Y CAYERON POR UNA MALA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La empresa surcoreana, *Daewoo*, tuvo una estrategia centrada en tener bajos costes e internacionalizarse. Esto le permitió llegar a ser el sexto fabricante de coches del mundo, y la segunda empresa más importante de aquel país. En el año 2000 se declaró en quiebra.

¿Qué hizo mal?

Para continuar con su estrategia de internacionalización, la dirección de *Daewoo* decidió seguir comprando otras empresas. Eso lo hacía a base de endeudarse. A finales de la década, estalló la crisis asiática (1997) y las ventas cayeron. El fuerte endeudamiento acumulado forzó su cierre. Ese mismo año, la empresa estadounidense *General Motors* se hizo con ella.

Delphi, Isofoton, Kodak, MSN Messenger, Nokia, Sony Erikson, Sega, Olivetti... Todas las empresas anteriores tienen algo en común: fueron líderes o referentes en sus respectivos mercados y, todas fueron dirigidas al final de sus vidas por una nefasta dirección estratégica, que las llevó al final de su ciclo de vida como productos.

Comprueba lo aprendido

1) Si quieres ser un buen directivo o directiva debes ser experto en todos los campos de la gestión empresarial.

☐ Verdadero ☐ Falso

Falso

La afirmación no es correcta, lo realmente importante es que selecciones adecuadamente a tu equipo colaborador. No es posible que sólo/o puedas resolver todos los problemas de la dirección.

2) Un buen directivo es aquel que considera que lo más valioso en la empresa es la estrategia.

☒ Verdadero ☐ Falso

Falso

La afirmación no es correcta. Lo más valioso en todas las empresas son las empleadas y los empleados. Sin ellos no sería posible implantar con éxito la estrategia en tu empresa y, difícilmente, lograrías alcanzar la posición valiosa que te diferencie de la competencia.

3) Tu trabajo como directiva/o consistirá en que logres los objetivos estratégicos de tu empresa a través del trabajo de otras personas.

☐ Verdadero ☒ Falso

Verdadero

La afirmación es correcta. Por eso, es muy importante que permitas y hagas posible la satisfacción de las necesidades individuales de tu equipo, a la vez que trabajas por conseguir los objetivos de tu organización.

4) Para comunicar los resultados de la evaluación de la estrategia a tus subordinadas/os es recomendable hacerlo a través de grupos de whatsapp y carteles. De esta forma, consigues llegar e involucrar a todas/os en menos tiempo.

☐ Verdadero ☒ Falso

Falso

La afirmación es incorrecta. En ese caso, los carteles te servirían para adornar las salas de juntas o la recepción de tu empresa.

1.1. Análisis de recursos y capacidades

Actividad de lectura



Modello del Cavallo di Troia sul lungomare
Fotografía alojada en [Wikimedia Commons](#). Licencia [CC0](#)

"Esa guerra la ganamos con un caballo de madera, descomunal, relleno de soldados. La ganamos gracias al engaño, no con la lucha a pecho descubierto, leal, caballeresca. Y esto a ellos, a los jóvenes, nunca les gustó. Pero yo era viejo [Nestor]. Ulises era viejo. Nosotros sabíamos que vieja era la larga guerra que estábamos librando, y que un día la ganaría aquel que fuera capaz de librarla de una manera nueva."

Homero, Ilíada (Alessandro Baricco, p.69)

¿Qué enseñanzas, para la administración y dirección de empresas, nos deja Ulises en este episodio de la Iliada?

Mostrar retroalimentación

Al igual que Ulises, un directivo estratégico tiene que **dejar de repetir** aquello que no conduce ni a la victoria ni a la derrota. El agotamiento de la tropa estaba poniendo en riesgo su objetivo, que no era otro, que entrar en la ciudad fortificada. Muchos estaban pensando en abandonar la empresa. La guerra de Troya duraba diez años y siempre se aplicaban los mismos esquemas conocidos para la guerra. Ulises **innova**, deja de pensar de la forma conocida y plantea ganar la guerra con un caballo de madera. En él, una inscripción a la diosa Atenea a la que los troyanos adoraban. Ninguno se atrevería a destruir ese caballo. La ofrenda **creaba valor** a los troyanos. Al amanecer certificaron la aparente retirada de los griegos y creyeron haber ganado la guerra. Sin embargo, tras los festejos, los griegos salieron del caballo y **lograron su objetivo**.

Importante

¿Qué capacidades debe tener un directivo estratégico?



Ejercicio resuelto

Los griegos tuvieron una magnífica dirección estratégica. Disponían de las capacidades necesarias para analizar y utilizar los recursos que tenían a su disposición para lograr su Visión y Misión.

A continuación, se van a describir los recursos que usaron los griegos, tendrás que averiguar en cada caso qué capacidad hizo posible el que los aprovecharan a su favor.

- En Troya vivían los mejores orfebres de oro e importantes mercaderes de lana que competían con los griegos. **La calidad y el atractivo del sector.**
- Ulises conocía las creencias de los troyanos, su devoción por la diosa Atenea; sabía que para los troyanos, los caballos eran animales sagrados. **Las motivaciones de compra de tus clientes y usuarios.**

¿Qué capacidad tenía Ulises?

Mostrar retroalimentación

Ulises razonaba estratégicamente.

- Agamenon, el rey griego que quería hacerse con Troya, sabía que para ganar la guerra necesitaría del mejor estratega de la época: Ulises.
- Agamenón reunió a toda una coalición de ejércitos para luchar juntos contra Troya.

¿Qué capacidad tenía Agamenón?

Mostrar retroalimentación

Agamenón tenía relaciones.

- Ulises fue capaz de administrar talentos: convenció a Aquiles, que era el mejor guerrero de la época, para que luchara de su parte.

¿De qué capacidad se trata?

Mostrar retroalimentación

Gestionó la creatividad y los equipos: lideró el cambio.

2. La planificación estratégica

Importante

En la vida, planificar significa decidir hoy lo que se hará en el futuro. Si extrapolamos el concepto al ámbito de la gestión empresarial tendremos que para la dirección estratégica de tu empresa dispondrás básicamente de dos planes:

1) **El plan estratégico:** lo elaborarás conjuntamente con el resto de la alta dirección de tu empresa. Deberás contemplar un horizonte temporal máximo de tres años. Tendrás que incorporar las principales decisiones estratégicas corporativas: misión, visión, valores, estrategias competitivas, cartera de negocios..., y las correspondientes estrategias funcionales (recursos humanos necesarios, marketing, producción...)

2) **El plan de gestión:** es una concreción del plan estratégico. Recoge las acciones concretas que hay que poner en marcha a un año vista, el presupuesto y los beneficios previstos para el año siguiente.

Comprueba lo aprendido

1. ¿Por qué debes planificar?

- ☐ a) Los recursos y capacidades de los que partes los podrás ajustar mejor a las oportunidades.
- ☐ b) Aumentarán tus beneficios.
- ☐ c) Te facilitará el seguimiento de las decisiones y la revisión de las actividades. Evitará conflictos o incompatibilidades.
- ☐ d) La planificación estratégica expresará la filosofía de tu empresa porque expresa la visión conjunta de tu equipo directivo.
- ☐ e) Te ayudará tanto a justificar las decisiones adoptadas como a defender tu discurso estratégico, ya sea en el ámbito interno o externo de tu empresa
- ☐ f) La planificación estratégica definirá tu estilo de dirección.
- ☐ g) Mejorará la capacidad de respuesta de tu empresa ante los cambios imprevistos.

Todas las afirmaciones son correctas, salvo la opción b).

Todas las afirmaciones son correctas, salvo la opción b).

Todas las afirmaciones son correctas, salvo la opción b).

Todas las afirmaciones son correctas, salvo la opción b).

Todas las afirmaciones son correctas, salvo la opción b).

Todas las afirmaciones son correctas, salvo la opción b).

Todas las afirmaciones son correctas, salvo la opción b).

Solution

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta
5. Incorrecto
6. Incorrecto
7. Incorrecto

Reflexiona

¿Estás de acuerdo con la siguiente afirmación?

"Con la planificación crearás valor para tus clientes y te diferenciarás de la competencia".

Mostrar retroalimentación

La afirmación no es correcta. Será con la estrategia con la que crearás valor para tus clientes y te diferenciarás de la competencia. La distinción entre planificación y estrategia está en la pregunta que te debes formular:

Con la **estrategia competitiva**, la pregunta que te tienes que hacer será:

- ¿Cuál es el valor que estamos creando para nuestros clientes?

En cambio, con la **planificación**, la cuestión será distinta:

- ¿Cuáles son los objetivos valiosos que perseguimos para los próximos años?

Comprueba lo aprendido

2) ¿Estás de acuerdo con la veracidad de las siguientes afirmaciones?

a) Para comunicar los resultados de los planes a tus subordinadas/os es recomendable hacerlo a través del grupo de whatsapp y carteles. De esta forma, consigues llegar e involucrar a todas/os en menos tiempo.

- ☐ Verdadero ☐ Falso

Falso

En ese caso, los avisos y carteles servirían para adornar las salas de juntas o la recepción.

b) La planificación y la previsión son lo mismo.

- ☐ Verdadero ☐ Falso

Falso

La afirmación es incorrecta. La previsión es sólo una de las tareas de la planificación. Con la previsión intentarás predecir el futuro, mientras que con la planificación, además de lo anterior, establecerás los medios necesarios para participar en la construcción de ese futuro.

3. La organización interna de la empresa

Importante

¿Cómo organizarías internamente tu empresa?

En tu organización tendrás que ordenar los elementos que la componen: trabajadores, maquinaria, etc. Deberás establecer las relaciones y los grados de dependencia e interacción necesarios entre ellos para poder garantizar el éxito en la implantación de tu estrategia.

Al conjunto de acciones que te permitan hacer lo anterior, se le conoce con el término **organizar**. Y a la representación gráfica de esa organización se le denomina **organigrama**.

Existen muchos principios o criterios con los que podrías organizar tu empresa. El más empleado tradicionalmente ha sido el que lo hace en función de áreas funcionales, y su posterior creación en departamentos.

Comprueba lo aprendido

¿Cuáles de estas opciones podrían ser departamentos de una empresa que se organiza por áreas funcionales?

- ☐ a) Departamento de Aprovisionamiento.
- ☐ b) Departamento de Producción.
- ☐ c) Departamento de Comercialización.
- ☐ d) Departamento de Inversión y Financiación.
- ☐ e) Departamento de Personal.
- ☐ f) Departamento de Administración.

Correcto. Este departamento sería el encargado de abastecer todos los inputs necesarios para el proceso de producción.

Correcto. Es donde se llevaría a cabo la transformación y la fabricación de los productos.

Correcto. Encargado de llevar las ventas, estudios de mercado, publicidad, etc

Correcto. Necesario para llevar los estudios de inversión y financiación.

Correcto. En este departamento se llevaría a cabo las siguientes tareas: diseño de puestos de trabajo, contratación de trabajadores, nóminas, etc

Correcto. Para llevar la documentación, registros, realización de cálculos, informe, propuestas de objetivos.

Solution

1. Incorrecto

2. Opción correcta
3. Incorrecto
4. Incorrecto
5. Incorrecto
6. Incorrecto

4. La gestión estratégica y el control estratégico

Importante

La **gestión estratégica** es el conjunto de acciones que van a conducir a tu empresa al futuro deseado. A diferencia de la planificación, con la gestión pasarás a la acción. Es decir, tendrás que intentar que las personas que forman parte de tu organización realicen las tareas necesarias para alcanzar la Misión y la Visión de tu organización.

Por otro lado, para realizar el **control estratégico** tendrás que:

- 1) Hacer un seguimiento de tu Estrategia y verificar que está siendo implementada correctamente.
- 2) Detectar cambios y problemas que están poniendo en riesgo su éxito, así como los ajustes que serán necesarios para evitarlo.
- 3) Cuestionarte si tu organización va en la dirección correcta.

Comprueba lo aprendido

Lee las siguientes afirmaciones y marca si piensas que son verdaderas o falsas.

La gestión estratégica está orientada en la Misión de tu empresa, mientras que la planificación está más centrada en la Visión.

☐ Verdadero ☐ Falso

La afirmación es incorrecta. Es muy importante que no confundas la planificación estratégica con la gestión estratégica:

● La planificación estratégica:

Te servirá para centrarte en alcanzar la Misión. A la hora de elaborarla partirás del análisis externo de tu organización para después fijar los objetivos y, a partir de ahí, poder proponer diferentes opciones para alcanzar el futuro deseado por tu empresa. Es muy rígida, el que decide qué, cómo y cuándo cambiarla es la persona que elabora el plan. Será diseñada, impuesta y controlada por tí y/o por aquéllos que pertenezcan al núcleo central de tu organización.

● Mientras que la gestión estratégica:

Estará más centrada en la Visión de tu empresa. Para su diseño, partirás del análisis interno de tu empresa para intentar involucrar a tu personal, de

manera que todos remen en el mismo sentido para alcanzar los objetivos estratégicos. A la hora de elaborarla diseñarás varios escenarios posibles. La gestión estratégica es flexible, descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada con todos los miembros de la organización. Permite el liderazgo compartido.

Realizarás el control de tu estrategia en tres momentos: en la fase de diseño, en la intermedia y en la final.

☐ Verdadero ☐ Falso

Falso

La afirmación no es correcta. El control debe realizarse a lo largo de todo el proceso de implantación de la estrategia. La evaluación y el control es un proceso continuo.

4.1. La cadena de valor

Importante

**Herramientas de gestión estratégica: "La c
valor"**

(<https://prezi.com/6kqvtdviyz3z/>) Por Andrés Ánge

Presentar

Herramientas para la gestión estratégica: La cadena de valor

Presentación de Andrés Ángel González Medina alojada en [Prezi](https://prezi.com/6kqvtdviyz3z/). Licencia [CC0](#)

Comprueba lo aprendido

Lea el párrafo que aparece abajo y complete los huecos que faltan.

La cadena de valor es una herramienta de gestión estratégica. Con ella podrás crear en tu empresa.

¿Cómo?

Aunque es un modelo teórico, resulta muy práctico, visual y fácil de usar. Puedes seguir los siguientes pasos para hacerlo:

Paso 1: en función del valor que aportan a tu producto, divide las actividades que realizas en tu empresa.

Paso 2: posteriormente, dentro de las que aportan valor distingue entre:

- : son todas aquellas que tienen una vinculación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio postventa de tu producto.
- : corresponden a aquellas que dan apoyo y posibilitan la realización de las anteriores.

Paso 3: a continuación determinarías haciendo la diferencia entre el valor total y de hacer las actividades de valor en tu empresa (primarias y de soporte). Usando esta herramienta tienes que tratar de maximizar tu margen.

Paso 4: finalmente:

- Las actividades que aportan valor a tu producto, las debes potenciar y mantener.
- Para el resto de actividades tienes dos opciones:
 - Las eliminas.
 - Reduces su coste lo máximo posible.

Para esas actividades que no aportan valor a tu producto deberías optar por .

Ten presente que tanto en una opción como en la otra, lo harás siempre sin perder la calidad intrínseca de tu producto.

Averiguar la puntuación

Mostrar retroalimentación

Mostrar/Ocultar las respuestas

La cadena de valor es una herramienta de gestión estratégica. Con ella podrás crear ventajas competitivas en tu empresa.

¿Cómo?

Aunque es un modelo teórico, resulta muy práctico, visual y fácil de usar. Puedes seguir los siguientes pasos para hacerlo:

Paso 1: en función del valor que aportan a tu producto, divide las actividades que realizas en tu empresa.

Paso 2: posteriormente, dentro de las que aportan valor distingue entre:

- **Actividades primarias** : son todas aquellas que tienen una vinculación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio postventa de tu producto.
- Actividades de soporte : corresponden a aquellas que dan apoyo y posibilitan la realización de las anteriores.

Paso 3: a continuación determinarías **el margen** haciendo la diferencia entre el valor total y **el coste total** de hacer las actividades de valor en tu empresa (primarias y de soporte). Usando esta herramienta tienes que tratar de maximizar tu margen.

Paso 4: finalmente:

- Las actividades que aportan valor a tu producto, las debes potenciar y mantener.
- Para el resto de actividades tienes dos opciones:
 - Las eliminas.
 - Reduces su coste lo máximo posible.

Para esas actividades que no aportan valor a tu producto deberías optar por subcontratarlas o externalizarlas .

Ten presente que tanto en una opción como en la otra, lo harás siempre sin perder la calidad intrínseca de tu producto.

4.2 Otras herramientas para la gestión estratégica



Para saber más

Aunque el principal instrumento que dispondrás, y que deberás aprender a utilizar para la gestión estratégica, es el **Cuadro de Mando Integral(CMI)**, existen múltiples **herramientas para la gestión estratégica**. Como ya sabes, los riesgos por los cambios en el entorno son cada vez más frecuentes y grandes. La supervivencia de tu empresa dependerá no sólo de tu capacidad de anticipación, sino de tu capacidad de influir en ese futuro. La GRE (Gestión del Riesgo Empresarial) es una herramienta que consiste en que hagas una relación de los posibles riesgos que pueden comprometer el éxito de tu estrategia. Una vez identificados, los debes ordenar en función de la gravedad y de la probabilidad con la que puedan ocurrir.

El CMI o Balanced Scorecard consiste en traducir tu estrategia en objetivos relacionados entre sí. A continuación, para completar su construcción, establecerás unos indicadores a partir de esos objetivos y los vincularás a unos planes de acción que harán posible que puedas ajustar el comportamiento de tus trabajadores con la estrategia de tu organización.

Importante

Dirección estratégica



La dirección estratégica (resumen)

Video de Andrés Ángel González Medina alojado en [Youtube](#)

IDEA 1

Para la dirección estratégica de tu empresa deberás aprender a realizar cuatro funciones clave: planificar, organizar, gestionar y controlar.

IDEA 2

Para planificar estratégicamente, tendrás que fijar objetivos estratégicos y sus concreciones, de forma que puedas alcanzar la Misión y la Visión de tu organización. Elabora dos planes:

- 1) El Plan estratégico: lo debes crear conjuntamente con el resto de la alta dirección que compone tu empresa.
- 2) El plan de gestión: es una concreción del plan estratégico. Recoge las acciones concretas que hay que poner en marcha a un año vista, el presupuesto y los beneficios previstos para el año siguiente.

IDEA 3

Otra de tus funciones será organizar, es decir, tendrás que ordenar los elementos que componen tu empresa: trabajadores, maquinaria, etc. Deberás establecer las relaciones y los grados de dependencia e interacción necesarios entre ellos para poder garantizar el éxito en la implantación de tu estrategia. No olvides que tienes que crear el organigrama de tu organización.

IDEA 4

La tercera de las funciones será la gestión estratégica. A diferencia de la planificación, tendrás que pasar a la acción. Es decir, tendrás que intentar que las personas que forman parte de tu organización realicen las tareas necesarias para alcanzar la Misión y la Visión de tu organización. Hay numerosas herramientas para ayudarte en la gestión:

la cadena de valor, el Cuadro de Mando Integral, la Gestión de Riesgos Empresariales, etc.

IDEA 5

La cadena de valor es una herramienta de gestión estratégica. Con ella podrás crear ventajas competitivas en tu empresa. Te permitirá identificar las actividades que aportan valor a tu producto (primarias y de soporte). Después calculando el margen (diferencia entre la suma del valor de esas actividades y el coste total necesario para llevarlas a cabo) podrás eliminar o reducir aquellas cosas que haces que no aportan valor a tu producto final.

IDEA 6

El control estratégico se debe efectuar de forma continua a lo largo de todo el proceso; desde la fase de diseño de tu estrategia hasta su implantación.

Aviso legal

El presente texto (en adelante, el "**Aviso Legal**") regula el acceso y el uso de los contenidos desde los que se enlaza. La utilización de estos contenidos atribuye la condición de usuario del mismo (en adelante, el "**Usuario**") e implica la aceptación plena y sin reservas de todas y cada una de las disposiciones incluidas en este Aviso Legal publicado en el momento de acceso al sitio web. Tal y como se explica más adelante, la autoría de estos materiales corresponde a un trabajo de la **Comunidad Autónoma Andaluza, Consejería de Educación y Deporte (en adelante Consejería de Educación y Deporte)**.

Con el fin de mejorar las prestaciones de los contenidos ofrecidos, la Consejería de Educación y Deporte se reservan el derecho, en cualquier momento, de forma unilateral y sin previa notificación al usuario, a modificar, ampliar o suspender temporalmente la presentación, configuración, especificaciones técnicas y servicios del sitio web que da soporte a los contenidos educativos objeto del presente Aviso Legal. En consecuencia, se recomienda al Usuario que lea atentamente el presente Aviso Legal en el momento que acceda al referido sitio web, ya que dicho Aviso puede ser modificado en cualquier momento, de conformidad con lo expuesto anteriormente.

1. Régimen de Propiedad Intelectual e Industrial