**MÓDULO 1. CONCEPTOS BÁSICOS.**

**1.- CONCEPTOS BÁSICOS.**

**1.1.- EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.**

**Estrategia Empresarial:**Delimitación del tipo de respuesta que la empresa debe dar para sobrevivir o para ser más eficaz dentro del ámbito de la administración empresarial.

**Dirección Estratégica:**Medio por el que se alcanza una estrategia de empresa.

La estrategia empresarial surge de la necesidad de respuesta como consecuencia de la necesidad de la empresa de adaptación a los cambios.

La estrategia persigue la constante adaptación de la empresa a un entorno altamente inestable.

La estrategia afecta al ámbito de la empresa (organización interna) y trata de confirmar el entorno a favor de la misma (fijación de competir en los negocios) = **Estrategia competitiva.**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA = DIRECCIÓN EMPRESAS (Cuervo, 1995)

**Evolución Sistemas de Dirección.**Existen 4 etapas:

**1.-  Dirección por control:**Válido para entornos estables. Se fija sobretodo a C/P y en aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de la posibilidad de asignar correctamente los recursos.Control presupuestario = técnica básica para esta dirección.

**2.-  Dirección por extrapolación:**o Planificación clásica. Para entornos también estables. Se basa en predecir el futuro a partir de la extrapolación de las situaciones pasadas. Por ello permite:

* Objetivos a L/P.
* Definir a través de la planificación el camino que hoy hay que recorrer (recursos que se han utilizado) para llegar a los objetivos.

Las técnicas que se utilizan son sistemas modernos de presupuestación y control de gestión.

**3.-  Dirección por anticipación:**Entornos menos estables (dinámico pero no turbulento). Marco décadas 60-70. Consiste en “adelantarse” a la evolución del entorno dando respuestas a sus amenazas y oportunidades a partir de los puntos fuertes y débiles internos. Es una fase inicial de la dirección estratégica por lo que centra más su atención en la formulación de la estrategia y en la vinculación con el entorno que en los problemas de implantación o en variables no estrictamente económicas o tecnológicas.

**4.-  Dirección por medio de respuestas flexibles y rápidas:**Entornos cada vez más turbulentos que no permiten actitud de anticipación. Modelo actual: permite detectar de manera rápida los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.

**2.- CONCEPTOS CLAVE.**

**2.1.- EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.**

Existen 9 dimensiones clave para dar una definición unificada del concepto estrategia:

1. Medios de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a L/P, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos (campo de actividad).
2. Definición del ámbito competitivo de la empresa.
3. Intento de conseguir una ventaja sostenible a L/P en cada uno de los negocios mediante respuestas adecuadas a las oportunidades y amenazas del entorno, y a los puntos fuertes y débiles de la organización.
4. Manera de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativa, de negocio y funcional. Búsqueda del efecto sinérgico de la integración.
5. Patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
6. Definición de la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que se proponen para los grupos participantes de la empresa.
7. Camino para “tensionar” la organización hacia la consecución de sus objetivos.
8. Medio para desarrollar las competencias esenciales de la organización.
9. Manera de adquirir recursos (tangibles e intangibles) que desarrollen suficientes capacidades para asegurar la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

OBJETIVO ÚLTIMO DE LA ESTRATEGIA: Proporcionar una base para establecer el marco de transacciones y contratos sociales que vinculan la empresa con los grupos con los cuales se relaciona directamente.

**2.2.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGIA.**

Dirección estratégica: parte de la dirección empresarial. **Objetivo:**Formular una estrategia y ponerla en marcha.

CARACTERÍSTICAS de la dirección estratégica (según Cuervo):

1. **Incertidumbre sobre el entorno**. Derivada del comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
2. **Complejidad**. Derivada de las diferentes formas de percibir el entrono y la interrelación de este con la empresa.
3. **Conflictos organizativos** entre los que toman las decisiones y los que resultan afectados por ellas.

La dirección estratégica se ocupa de tomar decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia en un contexto incierto, complejo y conflictivo.

Para tomar decisiones, formular e implantar la estrategia se han de movilizar los recursos de la empresa incluyendo 3 funciones básicas:

1. Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa.
2. Coordinación de los recursos (materiales, inmateriales, financieros y humanos) para que estén disponibles en la cuantía, momento y el lugar adecuados.
3. Creación de valor (renta empresarial). Supone que la rentabilidad de los capitales invertidos sea superior a su coste de oportunidad cuando este es un elemento determinante del proceso de decisión empresarial.

La dirección estratégica debe definir los 4 elementos fundamentales de la estrategia:

1. El campo de actividad: delimitar el campo de actuación.
2. Capacidades distintivas:
	1. Recursos: físicos, técnicos, financieros, humanos, ...
	2. Habilidades: tecnológicas, organizativas, directivas, ... Tanto presentes como potenciales para afrontar los retos del entorno.
3. Ventajas competitivas (características diferenciadoras respecto de la competencia).
4. Efecto sinérgico entre diferentes actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa.

Reflexiones finales sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial:

1. Proceso de la dirección estratégica y la estrategia resultante afectado por los valores y las expectativas de los líderes empresariales y los grupos que se relacionan con la empresa y que tratan de influir en él.
2. Las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto hacen difícil articular este proceso.

**2.3.- NIVELES DE ESTRATEGIA.**

Existen 3 niveles de definición de estrategia que se corresponden a diferentes niveles jerárquicos en la organización (en empresas con una única actividad los dos primeros niveles se confunden):

**1º.- Estrategia Corporativa o de Empresa:**trata de considerar a la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades desea participar.

Nivel jerárquico: Presidente o Consejero Delegado.

Componentes del concepto de estrategia importantes:

1º.- Campo de actividad.

4º.- Efecto Sinérgico: definir tareas directivas integrando perspectivas corporativa, de negocio y funcional.

**2º.- Estrategia de negocio o divisional:**Plan de actuación directiva para un único negocio o unidades estratégicas de negocio (UEN).

Nivel jerárquico: Gerente de División.

Componentes del concepto de estrategia importantes:

2º.- Definición del ámbito competitivo de la empresa.

3º.- Consecución de una ventaja competitiva a L/P.

4º.- Sinergia entre las diferentes áreas funcionales dentro de cada actividad.

**3º.- Estrategia Funcional:**Cómo usar y aplicar los recursos y las habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o UEN para hacerlos más productivos.

Áreas funcionales: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, I+D.

Nivel jerárquico: Director Funcional.

Componentes del concepto de estrategia importantes:

2º.- Ámbito competitivo.

4º.- Efecto sinérgico de integrar desde las tareas directivas todas las perspectivas.

Interacción entre los diferentes niveles para éxito empresarial. Coordinar las diferentes estrategias y asegurar la coherencia de éstas con los objetivos de la empresa necesita del intercambio de información y la comunicación entre los responsables de los distintos niveles.

**2.4.- CONCEPTO DE UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN).**

Para empresas diversificadas o de multiactividad. Nivel de estrategia: de negocio o divisional (2ª).

**UEN:**Conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde un punto de vista estratégico; por lo tanto para estos negocios es posible formular una estrategia común y, al mismo tiempo, diferente de la estrategia adecuado para otras actividades y/o unidades estratégicas.

La estrategia de cada unidad es así autónoma, pero no independiente, ya que se integran en la estrategia de la empresa.

**3.- EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Dirección estratégica como proceso, secuencia de fases o actividades que se realizan en el tiempo con un orden determinado (metodología apropiada).

Actividades fundamentales del proceso de la dirección estratégica:

1. Establecer las finalidades y las misiones generales de la empresa.
2. Analizar y pronosticar el entorno: amenazas y oportunidades.
3. Analizar internamente y determinar la posición competitiva: puntos débiles y fuertes de la empresa. Análisis interno.
4. Formular y diseñar estrategias.
5. Evaluar y seleccionar estrategias.
6. Poner en práctica la estrategia elegida.
7. Controlar la estrategia.

**3.1.- FASES DEL PROCESO.**

Proceso global de la dirección estratégica:

**1º.- Análisis Estratégico:**proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización. También el conjunto de puntos débiles y fuertes de esta para permitir a la dirección una diagnosis y una evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia una vez que se hayan definido las finalidades o misiones, los objetivos y las metas de la empresa.

Análisis Estratégico = Estudio de 3 elementos que forman el**espacio estratégico:**

1. Definición de las finalidades y misiones generales de la empresa. Trata de dar coherencia a toda la actuación empresarial y al mismo proceso de dirección estratégica.
2. El análisis externo: amenazas y oportunidades del entorno, tanto general como específico del sector.
3. El análisis interno: puntos débiles y fuertes de la organización. Potencial para generar y mantener una ventaja competitiva a L/P.

**2º.- Formulación de Estrategias:**a partir del análisis estratégico, y según la metodología propuesta, la empresa intenta formular o diseñar, tanto en el ámbito de negocio como en el corporativo y el funcional, las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno. Elección de estrategias competitivas, definición de dirección de desarrollo futuro de la empresa, formas de crecimiento, ... Por último se han de evaluar para decidir cual implantar.

**3º.- Implantación Estratégica:**elaborar un plan estratégico (herramienta útil en el proceso de implantación estratégica) que contemple los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como asignar los medios y el camino que debe seguirse para que la estrategia tenga éxito.

**3.2.- CONCEPCIÓN DEL PROCESO: UNA VISIÓN INTEGRADORA.**

En los últimos tiempos, gracias a la formulación y puesta en práctica de estrategias, la dirección estratégica ha pasado de ser un curso integrador a una disciplina en vías de consolidación.

Aproximación al problema estratégico:

1. **Pensamiento Estratégico Racional:**Desarrollar teorías normativas para determinar estrategias adecuadas.
2. **Aproximación organizativa:**Cómo se toman las decisiones no estructuradas, no programadas, es decir, estratégicas dentro de la organización.
3. **Conjugar los aspectos económicos con los organizativos.** La formulación con la puesta en práctica.

Existen 2 procesos de formación de estrategias:

1. **Modelo racional:**se centra en el contenido de las estrategias, en la etapa de formulación estratégica.
2. **Modelo emergente:** incide en los aspectos no deliberados del proceso estratégico, es decir, en el proceso mismo y en los problemas de la organización para poner en práctica o implantar la estrategia.

**4.- EL SISTEMA DE OBJETIVOS EMPRESARIALES.**

**4.1.- LA CREACIÓN DE VALOR COMO OBJETIVO DE LA EMPRESA.**

**Valor:**Aptitud o utilidad de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar. Cualidad de las cosas en virtud de la que se está dispuesto a pagar.

A los accionistas el valor de la empresa les viene dado por la capacidad que esta tiene para generar rentas o beneficios, es decir, por la rentabilidad de sus activos productivos según los cuales se está dispuesto a pagar por su posesión.

El objetivo de la empresa queda definido como la maximización de la riqueza de los accionistas, conseguida por medio de la maximización del valor de la empresa en el mercado.

La valoración de la empresa en el mercado. Intervienen 3 factores:

1. Flujos monetarios a los que se tiene derecho por la posesión del activo.
2. Tiempo en que se obtienen estos flujos.
3. Riesgo que comporta obtenerlos o repartirlos.

Todas las decisiones de la empresa se reflejan en el valor de mercado o valor económico de la empresa.

**Curva de valor:**Indicador para evaluar las decisiones de la empresa sobre su capacidad para generar riqueza. Posibles alternativas que se obtienen del estudio de la relación entre el valor de mercado de los fondos propios (VMFP) y el valor contable de estos (FP).

**VMFP:**La parte del valor de la empresa que corresponde a los accionistas, es decir, una vez descontado el valor de la deuda.

**FP:**Valor nominal del capital desembolsado (aportaciones de los accionistas), los beneficios retenidos y sus reservas de actuación.

Curva de valor:  Alternativas:

1. Ratio VMFP/FP >1: Empresa crea riqueza.
2. Para que ratio > 1 es necesario que: FP (rentabilidad fondos propios) sea > que Ke (tasa de rendimiento requerida por los accionistas). La creación de valor depende de la diferencia RFP-Ke.
3. Crecimiento vía reinversión sólo defendible si RFP>Ke. Si no este tipo de crecimiento destruiría a la empresa.

**Índice de creación de valor:**Cociente entre RFP y Ke = RFP/Ke.

Para obtener una creación de valor positiva es necesario que la RFP sea superior a Ke.

**4.2.- SEPARACIÓN ENTRE PROPIEDAD Y DIRECCIÓN.**

Propiedad y dirección son funciones separadas. Cómo median los intereses de los directivos sobre los objetivos de la empresa. Hacer compatibles los intereses de accionistas (propiedad) y directivos.

La propiedad controla la discrecionalidad (que se hace libre y prudencialmente) de la dirección en la conservación de los objetivos empresariales mediante los siguientes mecanismos:

1. Sistemas de incentivos.
2. Mercado de empresas. Ej.: OPA (def. OPA Hostil: venta de la empresa por parte de los propietarios sin considerar la opinión de los directivos de la misma).
3. Mercado de capitales.
4. Mercado de trabajos de los directivos. Ej.: contrato blindado.
5. Competencia de los mercados finales.

**4.3.- LA MISIÓN Y EL PROPÓSITO ESTRATÉGICO.**

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa. Las empresas que tiene claramente definida su misión son más capaces de dirigir con eficacia sus posibles actividades múltiples.

El propósito estratégico tiene en cuenta cómo debe ser la posición de la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización tiene que seguir para fijar el camino que debe seguirse.

Variables de la misión:

1. La definición del producto que ofrece la compañía.
2. La necesidad genérica del consumidor que se pretende cubrir.
3. La definición del mercado o ámbito de actividad.
4. La tecnología de base que da soporte al sistema de producción o prestación de servicio.
5. Los niveles de producción y/o distribución de objetivos.
6. La competencia distintiva de la empresa o activo estratégico fundamental.

**5.- LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS.**

Relaciones de tipo externo que las empresas o profesionales independientes mantienen con sus clientes, proveedores, competidores, poderes políticos, ... respecto a los fundamentos morales que caracterizan estas relaciones:

* La internacionalización de los mercados y las nuevas tecnologías de tratamiento de la información que posibilitan la conservación en el momento, son dos factores transversales que aumentan la intensidad de los problemas citados.
* La relación ética-estrategia no se limita a eliminar las estrategias contrarias a la ética, sino que orienta las opciones hacia estrategias con puntos clave hacia el éxito que serán precisamente los valores positivos desde el punto de vista de la ética.