

Fundamentos de Estrategia Empresarial

Tema 5. Implantación de estrategias



María Obeso Becerra
José María Díaz Rubin
M^a Concepción López Fernández

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



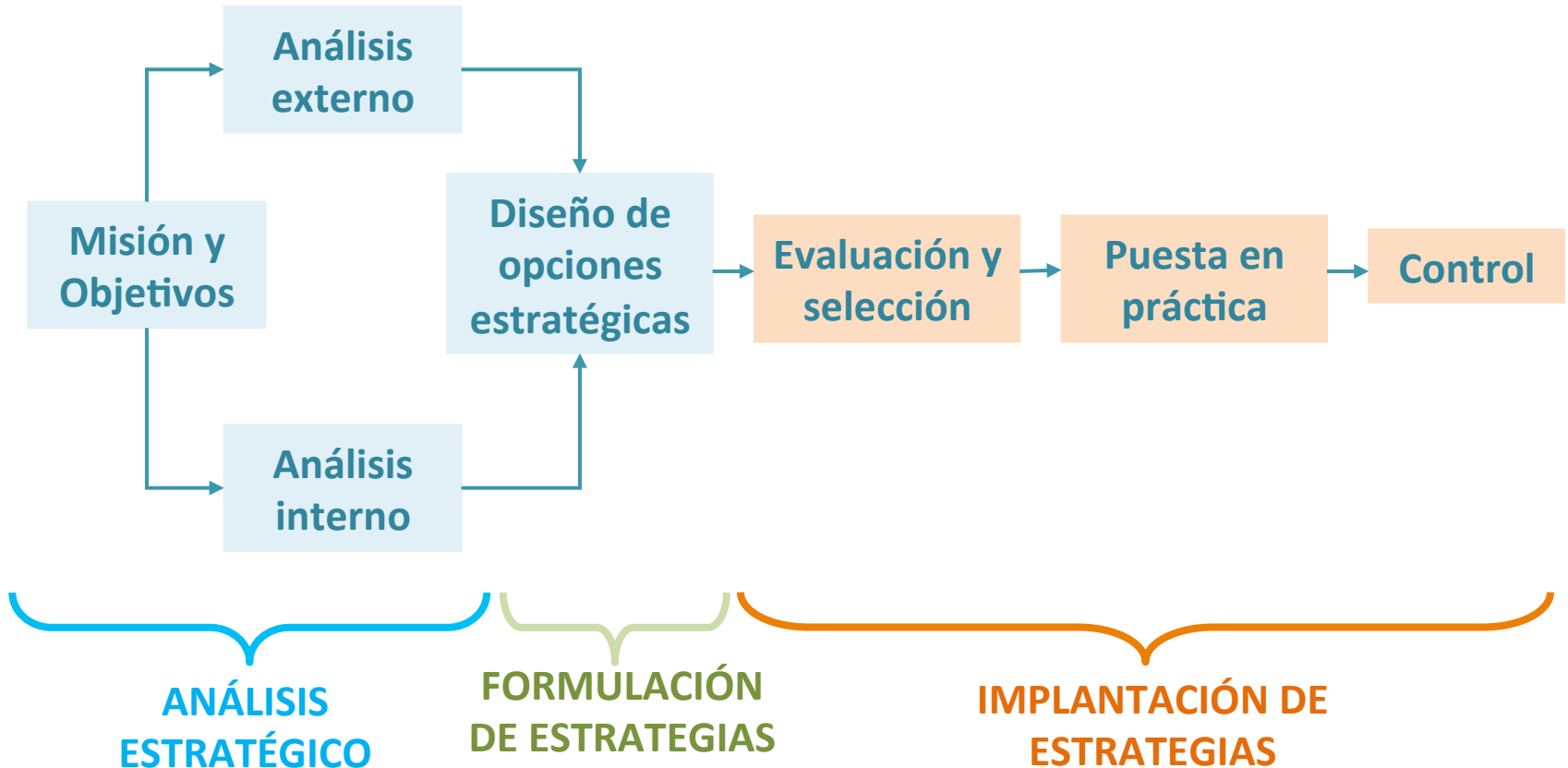
Índice

5.1. Evaluación y selección

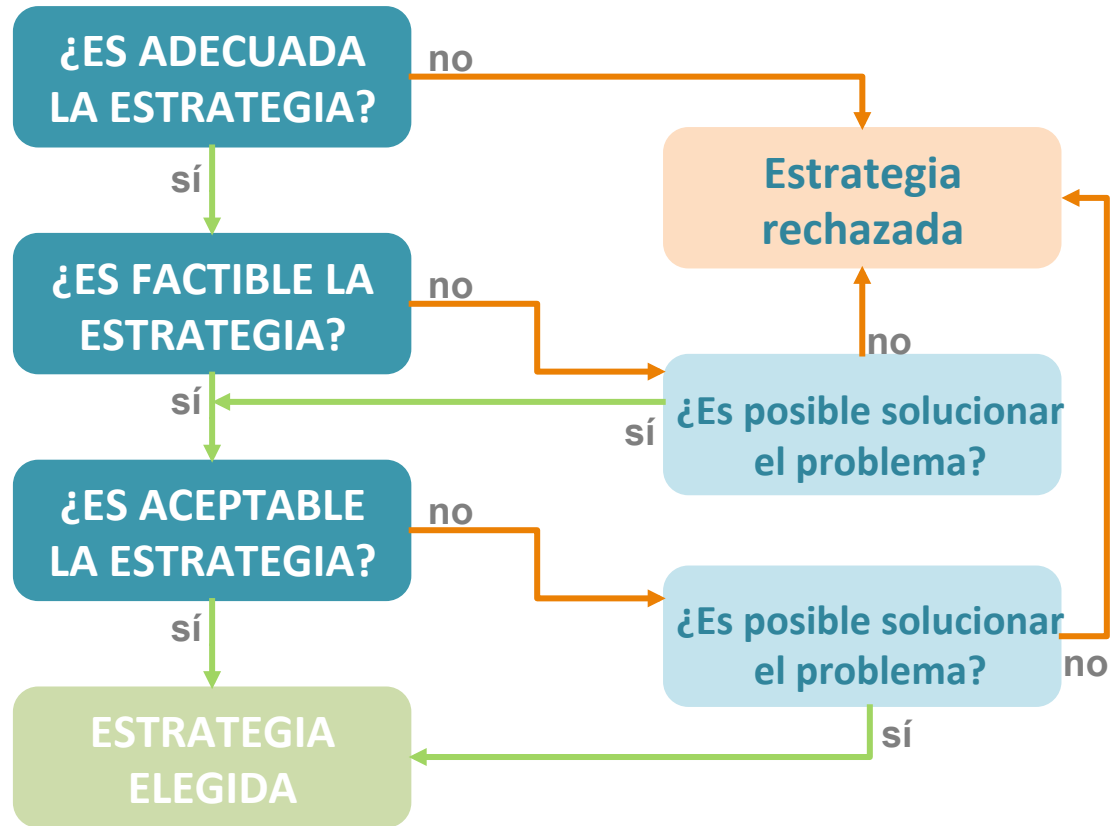
5.2. Puesta en práctica

5.3. Control

Fases del proceso de Dirección Estratégica



Evaluación y selección de estrategias



La adecuación de las estrategias

Evalúa cómo las **estrategias** se adaptan a la **misión y los objetivos** y a la situación identificada en el **análisis estratégico**

- **Cómo hace frente a las debilidades y amenazas**

Ejemplo: ¿Es adecuada la estrategia para conseguir una posición competitiva? ¿Es adecuada la estrategia para resolver los problemas de liquidez?

- **Cómo explota las fortalezas y oportunidades**

Ejemplo: ¿Proporciona la estrategia el trabajo adecuado a las habilidades de cada trabajador? ¿Utiliza el actual sistema de distribución siendo éste bastante eficiente?

- **Cómo se adecúa a la misión y los objetivos estratégicos**

Ejemplo: ¿Es adecuada para conseguir los objetivos de rentabilidad o alcanzar el crecimiento esperado? ¿Permite crear, mejorar o mantener la VC?

La adecuación de las estrategias

Métodos:

- a) **Modelos estratégicos de carácter esencialmente teórico**
 Aplican un razonamiento lógico: cadena de valor, adecuación al tipo de industria, condiciones de aplicación, etc.

- b) **Mediante la evidencia empírica**
 Conocer qué estrategias han funcionado mejor en distintas situaciones; algunas bases de datos:
 - PIMS (Profit Impact of Market Strategy), <http://pimsonline.com>
 - Encuesta sobre Estrategias Empresariales (Fundación SEPI), www.funep.es/esee

La factibilidad de las estrategias

Hace referencia a la **posibilidad de ser implantada**, evaluando la **disponibilidad de recursos y capacidades** necesarios o la **adecuación del horizonte temporal** a los cambios previstos

Cuestiones a responder:

¿Se puede emprender la estrategia con los recursos –físicos, humanos, financieros, etc.- de los que se dispone?

¿Existe ajuste o consistencia entre la estrategia y la organización en la que se va a implantar?

La aceptabilidad de las estrategias

Mide las consecuencias de adoptar una determinada estrategia, es decir, si los resultados de la misma son aceptables o no para los distintos grupos de interés de la empresa

La aceptabilidad es subjetiva... ¿Aceptable para quién?

La aceptabilidad de las estrategias

Perspectiva económico-racional

Los dos criterios más importantes son la **creación de valor/rentabilidad** y el **riesgo**



Riesgo político

Consecuencias que la adopción de una estrategia puede tener para el resto de los **grupos de interés** analizando las reacciones de los grupos ante la implantación de la estrategia (procesos de saneamiento ante malos resultados, deslocalización, reacción de competidores, etc.)

Puesta en práctica de la estrategia

Implantación de la estrategia

Conjunto de **actividades y decisiones** que son **necesarias** para hacer efectiva o **poner en marcha una estrategia**, de modo que se consigan la misión y objetivos estratégicos previamente planteados

Una mala implantación puede ser tan perjudicial para la empresa como una mala formulación

Si la formulación indica qué es lo que debe hacerse, la implantación señala cómo debe actuarse para conseguir lo que se quiere hacer

Control de la estrategia

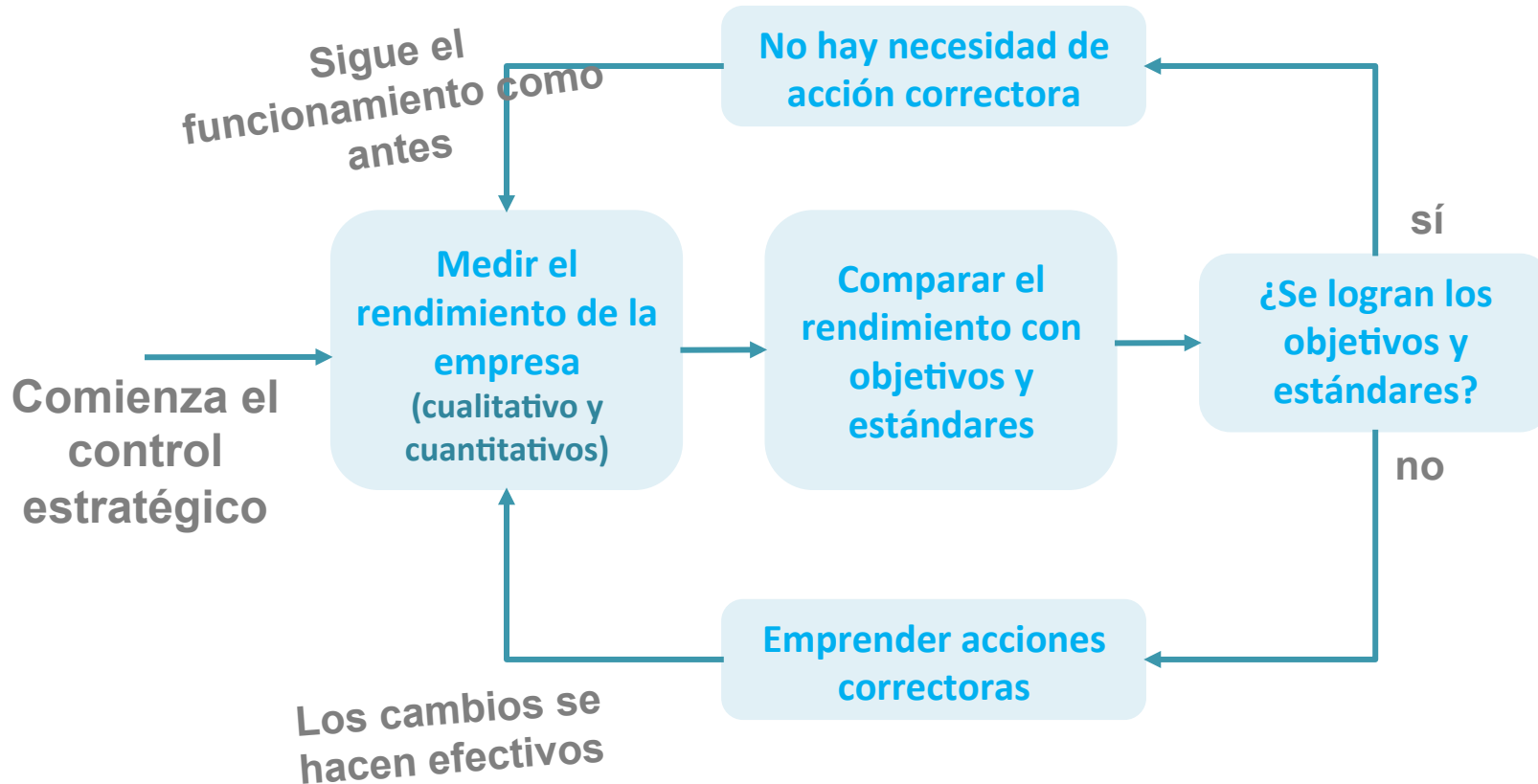
Control de la empresa

Evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan en la empresa; es decir, pretende que las decisiones y los objetivos se cumplan y, en su caso, **corregir las desviaciones**

Control estratégico

Un tipo especial de control que se basa en **analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica** con el fin de asegurar su correcto funcionamiento

Control estratégico: proceso



Control estratégico: partes del proceso

- a) **Control de la implantación**
Revisión y seguimiento del propio proceso de implantación o puesta en marcha (a posteriori)

- b) **Control de la estrategia**
Revisión y seguimiento de la estrategia empresarial formulada (a priori)