

Plan 60 Dip. en CC. Empresariales

Asignatura 15289 DIRECCION ESTRATEGICA

Grupo 1

### Presentación

El proceso de la Dirección estratégica. La creación e implantación de estrategias. Análisis interno y externo. Estrategias competitivas genéricas y específicas. Estrategias ofensivas, defensivas y de integración vertical. Adecuación de la empresa al sector de actividad. Diversificación y tipos. La evaluación de empresas diversificadas y las técnicas matriciales. La implantación de la estrategia: sus principales tareas, presupuestos, políticas y procedimientos de apoyo a la estrategia, y los sistemas de recompensa, ajuste estrategia-estructura, y tipos de estructuras organizativas. Cultura, liderazgo. Ética

### Programa Básico

#### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Programa básico. Curso 2006-2007

DEPARTAMENTO: Organización de Empresas y C.I.M.

CENTRO: E.U.E. EMPRESARIALES-VALLADOLID

CURSO: 3º, anual

CARÁCTER: optativa

CRÉDITOS: 9

HORAS/SEMANA: 3

PROFESORADO:

Luis Óscar Ramos Alonso

PRERREQUISITOS:

Ninguno

CONTENIDOS:

DESCRIPTOR.

El proceso de la Dirección estratégica. La creación e implantación de estrategias. Análisis interno y externo. Estrategias competitivas genéricas y específicas. Estrategias ofensivas, defensivas y de integración vertical. Adecuación de la empresa al sector de actividad. Diversificación y tipos. La evaluación de empresas diversificadas y las técnicas matriciales. La implantación de la estrategia: sus principales tareas, presupuestos, políticas y procedimientos de apoyo a la estrategia, y los sistemas de recompensa, ajuste estrategia-estructura, y tipos de estructuras organizativas. Cultura, liderazgo. Ética.

PROGRAMA

Tema 0 -Introducción

Tema 1 -El proceso de dirección estratégica

Tema 2 -Las bases para la formulación de la estrategia

Tema 3 -Análisis del entorno. El sector de actividad

Tema 4 -Análisis de la situación de la empresa

Tema 5 -Estrategia y ventaja competitiva

Tema 6 -La consistencia de la estrategia a la situación actual ( su adaptación)

Tema 7 -Estrategias de diversificación empresarial

Tema 8 -Análisis y evaluación de las estrategias de las cias. diversificadas

Tema 9 -El proceso de implantación de la estrategia

Tema 10-Presupuestos, políticas sistemas de apoyo y recompensas

Tema 11-Cultura y liderazgo

## Objetivos

La gestión de la empresa ha de orientarse al largo plazo y esto sólo se consigue a través de un enfoque estratégico. El estudio del proceso de la dirección Estratégica, y su comprensión, van a ser fundamentales para una correcta toma de decisiones. El OBJETIVO GENERAL es el de formar profesionales en el ámbito de los negocios, gestores del cambio y de las oportunidades, tal que a través de una asignación eficiente de recursos y un nítido liderazgo se obtenga un bien y se oferte un servicio de calidad, optimizando de esta forma las necesidades de la sociedad en general. En definitiva, tomar decisiones empresariales.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: conocer:

- Las fases del proceso de la Dirección Estratégica.
- La importancia del análisis interno y sectorial
- La adaptación de la estrategia al entorno.
- Las formas de diversificación empresarial.
- el análisis de las empresas diversificadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: conocer:

- La importancia de la misión empresarial y de la planificación estratégica.
- Los métodos de análisis sectorial.
- Las técnicas de análisis interno: DAFO, cadena de costes y fuerza competitiva.
- Los tres tipos genéricos de estrategias.
- Los tipos de estrategias ofensivas y defensivas.
- La relación entre la estrategia y la situación del sector y/o de la empresa.
- Los tipos de diversificación.
- Las técnicas matriciales de análisis de empresas diversificadas.
- La relación estrategia, estructura organizativa. Tipos de estructuras.
- La ética, el liderazgo y la cultura empresarial. La importancia del grupo.

## Programa de Teoría

### Tema 1. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- 1.1. Las cinco funciones de la Dirección Estratégica (D.E).
- 1.2. La D.E. como proceso continuo.
- 1.3. ¿Quién desempeña las cinco tareas de la D.E.?
- 1.4. La planificación estratégica.
- 1.5. Los beneficios del enfoque estratégico.

### Tema 2. LAS BASES PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 2.1. El desarrollo de la visión y de la misión.
- 2.2. El establecimiento de objetivos.
- 2.3. La formulación de la estrategia.
- 2.4. Factores que moldean una estrategia.
- 2.5. El vínculo entre la estrategia y la ética.
- 2.6. Métodos (enfoques) para la formulación de la estrategia.

### Tema 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO. EL SECTOR DE ACTIVIDAD

- 3.1. Las características dominantes del sector.
- 3.2. El modelo de las cinco fuerzas competitiva
  - 3.2.1. Las barreras de entrada.
- 3.3. Las fuerzas motrices (impulsoras) del cambio.
- 3.4. Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas fuertes/débiles.
  - 3.4.1. Los mapas de grupos estratégicos.
- 3.5. La predicción de los movimientos de los rivales.
- 3.6. Los factores clave del éxito competitivo.
- 3.7. Cómo hacer el análisis industrial y competitivo (conclusiones).

### Tema 4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

- 4.1. Análisis de la estrategia actual: ¿está funcionando bien?
- 4.2. Análisis DAFO.
  - 4.2.1. Identificación de las oportunidades y amenazas.
  - 4.2.2. Identificación de los puntos débiles y fuertes.
- 4.3. Análisis de costes y cadenas de costes de las actividades.
  - 4.3.1. El benchmarking en los costes.
  - 4.3.2. Opciones estratégicas para ser competitivo en costes.
- 4.4. La evaluación de la fuerza competitiva respecto a los rivales.

## Tema 5. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

### 5.1. Tipos genéricos de estrategias competitivas.

- 5.1.1. De bajo coste.
  - 5.1.1.1. Del mejor coste.
- 5.1.2. De diferenciación.
- 5.1.3. De especialización, segmentación o nicho.
  - 5.1.3.1. Basada en el bajo coste.
  - 5.1.3.2. Basada en la diferenciación.

### 5.2. Las estrategias ofensivas.

- 5.2.1. Elección del contrincante.
- 5.2.2. Estrategias de ataque a puntos débiles.
- 5.2.3. Estrategias de ataque a puntos fuertes.
- 5.2.4. Estrategias de guerrilla.
- 5.2.5. Estrategias laterales.
- 5.2.6. Estrategias de apropiación.
- 5.2.7. Estrategias de ataques simultáneos.
- 5.2.8. Estrategias de dar el primer paso (prevención).
  - 5.2.8.1. Ventajas y desventajas de dar el primer paso.

### 5.3. Las estrategias defensivas.

### 5.4. Estrategias de integración vertical.

- 5.4.1. Ventajas y desventajas.

### 5.5. Estrategias de cooperación.

## Tema 6. LA ADAPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA A LA SITUACIÓN ACTUAL (CONSISTENCIA)

### 6.1. Según el ciclo de vida del producto.

- 6.1.1. En negocios emergentes.
- 6.1.2. En negocios en transición hacia la madurez.
- 6.1.3. En negocios maduros (o en declive).

### 6.2. Según el tipo de mercado.

- 6.2.1. En sectores fragmentados.
- 6.2.2. En mercados internacionales y globales.

### 6.3. Según la posición competitiva de la empresa.

- 6.3.1. Para empresas líderes.
- 6.3.2. Para empresas débiles o en crisis.
- 6.3.3. Para empresas que están posicionadas a continuación del líder.

## Tema 7. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL

### 7.1. El paso a la diversificación.

- 7.1.1. Su justificación. Condiciones que hacen que sea atractiva.
- 7.1.2. Cuándo acometerla.

### 7.2. La creación de valor para el accionista.

- 7.2.1. Pruebas para juzgar la diversificación.

### 7.3. Estrategias de diversificación.

- 7.3.1. Estrategias de acceso a un sector (formas).
- 7.3.2. Estrategias de diversificación relacionada.
- 7.3.3. Estrategias de diversificación no relacionada.

### 7.4. Estrategias de liquidación y desinversión.

### 7.5. Estrategias de cambio de posición, de economía corporativa y de reestructuración de actividades.

### 7.6. Estrategias de diversificación multinacional.

- 7.6.1. Fuentes de ventaja competitiva para una multinacional diversificada.

## Tema 8. ANÁLISIS-EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS CIAS. DIVERSIFICADAS

### 8.1. La identificación de la estrategia actual.

### 8.2. Pruebas para la evaluación del atractivo de un sector.

### 8.3. Evaluación de la fortaleza competitiva de cada unidad de negocio de la cía.

### 8.4. Técnicas matriciales de evaluación de empresas diversificadas.

### 8.5. Análisis del ajuste estratégico: el potencial de ventaja competitiva.

### 8.6. Análisis del ajuste de recursos: adecuación a los requerimientos.

### 8.7. Clasificación de las unidades de negocio por sus perspectivas.

### 8.8. La priorización en la asignación de recursos a las unidades de negocios.

### 8.9. La creación de una estrategia para una empresa diversificada. Pautas.

## TEMA 9. EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 9.1. Un marco de referencia para la puesta en práctica de la estrategia.

### 9.2. Las principales tareas de la puesta en práctica de la estrategia.

### 9.3. Guía del proceso de la puesta en práctica.

- 
- 9.4. El desarrollo de la organización necesaria para poner en marcha la estrategia.
    - 9.4.1. La selección de personas para los puestos clave.
    - 9.4.2. El desarrollo de competencias centrales y capacidades competitivas.
    - 9.4.3. Ajuste estructura-estrategia.
  - 9.5. Ventajas e inconvenientes de las distintas estructuras organizativas.
    - 9.5.1. La estructura funcional o por proceso.
    - 9.5.2. La estructura por geográfica.
    - 9.5.3. La estructura por líneas de negocios (unidades de negocios descentralizadas).
    - 9.5.4. La estructura basada en unidades estratégicas de negocios.
    - 9.5.5. La estructura matricial.
  - 9.6. Estructuras organizacionales del futuro.

## Tema 10. LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: PRESUPUESTOS, POLÍTICAS SISTEMAS DE APOYO Y RECOMPENSAS

- 10.1. Vinculación presupuesto-estrategia.
- 10.2. Políticas y procedimientos de apoyo a la estrategia.
- 10.3. Institucionalización de las > y de la mejora continua.
- 10.4. Instalación de los sistemas de apoyo.
  - 10.4.1. sistemas de información, seguimiento y control.
- 10.5. Desarrollo de sistemas de recompensa e incentivos.
  - 10.5.1. Vinculación recompensas-resultados.

## Tema 11. LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: CULTURA Y LIDERAZGO

- 11.1. Desarrollo de una cultura empresarial como apoyo a la estrategia.
  - 11.1.1. ¿De dónde proviene la cultura corporativa?
  - 11.1.2. El poder de la cultura.
  - 11.1.3. Culturas poderosas y débiles
  - 11.1.4. Culturas de bajos o malos resultados.
  - 11.1.5. Culturas adaptativas.
  - 11.1.6. El ajuste estrategia-cultura.
  - 11.1.7. La incorporación de los estándares éticos a la cultura.
- 11.2. El liderazgo estratégico.
  - 11.2.1. Cómo mantenerse en la cima cuando las cosas van bien.
  - 11.2.2. Fomento de un ambiente y una cultura que apoyen a la estrategia.
  - 11.2.3. El mantenimiento de una actitud responsable e innovadora.
  - 11.2.4. Cómo imponer una conducta ética.
  - 11.2.5. Guía para el ajuste correctivo.

---

### Programa Práctico

1. Realización de trabajos de grupo, y excepcionalmente individuales, aplicados a casos particulares sobre las siguientes materias y otras que puedan proponer los alumnos:

Calidad total  
Conocimiento transcultural  
Cooperación interempresarial  
Cultura empresarial  
Empresa y ecología  
Estrés en las organizaciones  
Ética en los negocios  
Gestión de los recursos humanos  
Gestión del conocimiento  
Globalización  
Grandes estrategias  
Imagen de la empresa  
Imagen país  
Internacionalización de la PYME  
Management comparado  
Outsourcing  
Responsabilidad social corporativa  
Teletrabajo

2. Asistencia a seminarios monográficos.

3. Participación activa en el aula a través de la discusión de casos reales.

---

---

---

## Evaluación

\* Dos parciales liberatorios compuesto por cuestiones y preguntas cortas. el primero en enero-febrero (temas 0-3), el segundo a finales de abril (temas 4-7). El examen final abarca los temas 8-11. Los alumnos que habiendo suspendido en septiembre y deseen matricularse en el siguiente curso académico en la convocatoria extraordinaria de enero pueden someterse a un proceso de evaluación continua a realizar en el primer cuatrimestre de dicho curso.

\* Trabajos de grupo entre 3-5 alumnos (hasta 1,5 puntos).

\* Asistencia a seminarios, cursos y ciclos de conferencias programados por el departamento (0,5-1,0 puntos).

\* Se guardan los parciales aprobados para septiembre y la nota de los trabajos realizados.

\* Se valorará la asistencia a clase.

---

---

## Bibliografía

THOMPSON, A.A. y STRICKLAND, A. J. (2001): "Dirección y Administración Estratégicas, 11ª edición, Irwin McGraw-Hill, México, D.F.

THOMPSON, A.A. y STRICKLAND, A.J. (2004): "Administración Estratégica. Textos y casos", 13ª edición, McGraw-hill, México, D.F.

Documentación depositada, al inicio de cada tema del programa, en el servicio de reprografía.

---