

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

### OBJETIVO GENERAL

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 o se oferte un servicio de calidad, optimizando de esta forma las necesidades de la sociedad en general.

### 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

Saber:

- Configurar la misión empresarial.
- Utilizar los métodos de análisis interno y sectorial.
- Determinar la estrategia genérica más adecuada.
- Utilizar, en cada caso, las distintas de estrategias ofensivas y defensivas.
- Determinar la estrategia más adecuada a la situación del sector y/o de la empresa.
- Utilizar las técnicas matriciales de análisis de empresas diversificadas.
- Determinar el tipo de estructura organizativa más adecuada.

Conocer:

- La importancia de la ética, el liderazgo y del trabajo en equipo.

## 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
  - 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
2. Asistencia a seminarios monográficos.
3. Participación activa en el aula a través de la discusión de casos reales.
-

---

---

## Evaluación

Para los alumnos que asistan regularmente a clase.

- Un examen escrito sobre los contenidos desarrollados en el aula (50%).
- La asistencia y participación activa en clase y en los seminarios que en esta se desarrollen (25%).
- El trabajo en equipo realizado por entre 3-4 alumnos (25%)\*.
- En su caso, la participación en las actividades complementarias que se organicen desde la asignatura en la Escuela (10%). El primer apartado (examen escrito) tendrá un peso de un 40%.

Para los alumnos que no asistan regularmente a clase:

- Un examen escrito sobre los contenidos desarrollados en el aula (80%).
- Un trabajo individual (20%)\*\*.
- En su caso, la participación en las actividades complementarias que se organicen desde la asignatura en la Escuela (10%). El primer apartado (examen escrito) tendrá un peso de un 70%.

\* Para los alumnos que no realicen un trabajo de grupo la importancia del examen escrito será del 75% o del 65% si existieran actividades complementarias evaluables en la asignatura.

\*\* Para los alumnos que no realicen un trabajo de grupo la importancia del examen escrito será del 100% o del 90% si existieran actividades complementarias evaluables en la asignatura.

---

---

## 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.

---