

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

GUÍA DIDACTICA DE LA ASIGNATURA
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA I

ASIGNATURA TRONCAL DEL 1^{er} CUATRIMESTRE
4,5 CRÉDITOS (3 CRÉDITOS TEÓRICOS Y 1 CRÉDITO PRÁCTICO)
CURSO 2005 – 2006

PROFESORES DE LA ASIGNATURA:

DR. D. JUAN RAMÓN OREJA RODRÍGUEZ

CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

DRA. D^a ANA GARCÍA PÉREZ

PROFESORA TITULAR DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

DRA. D^a VANESSA YANES ESTÉVEZ

PROFESORA TITULAR DE E. U. DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CONTENIDO:

1.- PROGRAMA DE LA ASIGNATURA: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y
POLÍTICA DE EMPRESA I (DEPE I)

ÍNDICE

BIBLIOGRAFÍA

ORIENTACIÓN DIDÁCTICA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

2.- GUÍA DE LA ACTIVIDAD DOCENTE TEÓRICA DE DEPE I.

TEMA 1: LA ESTRATEGIA

TEMA 2: EL ÁMBITO EXTERNO

TEMA 3: EL ÁMBITO INTERNO

TEMA 4: ESTRATEGIAS GENÉRICAS

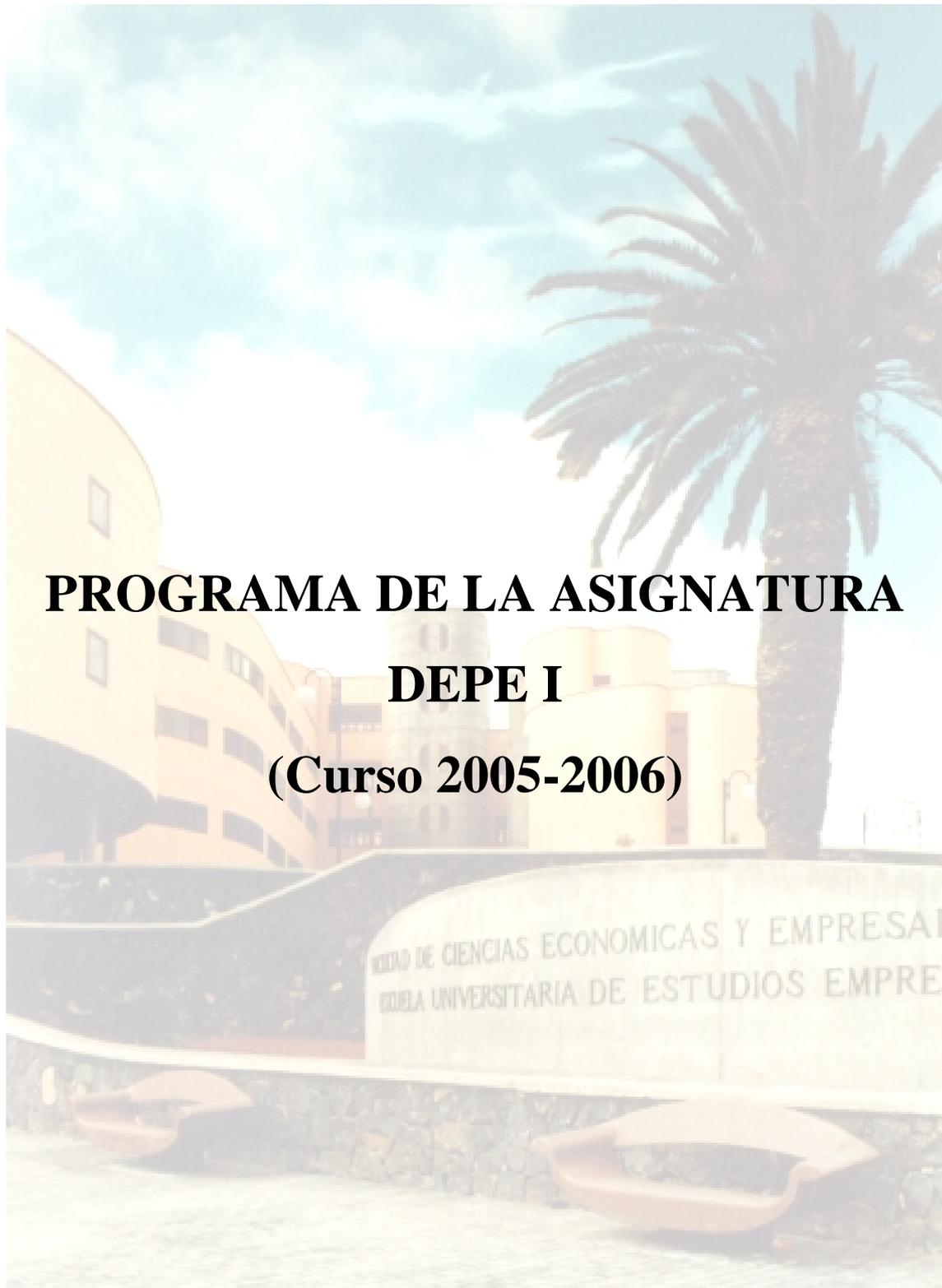
TEMA 5: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

3.- GUÍA DE LA ACTIVIDAD DOCENTE PRÁCTICA DE DEPE I

CUESTIONARIO

PLAN DE TRABAJO





PROGRAMA DE LA ASIGNATURA
DEPE I
(Curso 2005-2006)

PROGRAMA DE LA ASIGNATURA DEPE I

1º CUATRIMESTRE (4,5 créditos)

TEMA 1: LA ESTRATEGIA

- 1.1 La evolución del pensamiento estratégico
- 1.2 Vocabulario, concepto y niveles estratégicos
- 1.3 Patrones de desarrollo estratégico. Estrategias en diferentes contextos.

TEMA 2: EL ÁMBITO EXTERNO

- 2.1 Análisis y diagnóstico del entorno
- 2.2 Identificación de la posición competitiva de la empresa
- 2.3 Análisis estratégico de los sectores económicos

TEMA 3: EL ÁMBITO INTERNO

- 3.1 Análisis estructural
- 3.2 Análisis cultural
- 3.3 Análisis del sistema de dirección

TEMA 4: ESTRATEGIAS GENÉRICAS

- 4.1 El planteamiento de Porter y sus críticas
- 4.2 Las estrategias genéricas como base de la ventaja competitiva: “el reloj estratégico”.
- 4.3 La cadena de valor y sus interrelaciones o enlaces

TEMA 5: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- 5.1 Ejes estratégicos
- 5.2 Modalidades alternativas
- 5.3 Otras alternativas estratégicas de crecimiento

BIBLIOGRAFÍA

BÁSICA

- Johnson, G y K. Scholes (2001): Dirección Estratégica. 5ª Ed. Prentice Hall. Madrid.
- Grant, R.M. (1996): Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Editorial Cívitas. Madrid.
- Navas, J. E. y Guerra L. A. (1998): La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 2ª edición, Editorial Cívitas.
- Oreja, J.R. (2000): Dirección estratégica de la empresa: una aproximación práctica. IUDE Universidad de La Laguna - Ediciones Xerach. La Laguna. Tenerife.

AMPLIACIÓN:

- Andrews, K. R. (1977): El concepto de estrategia de la empresa, EUNSA, Pamplona.
- Ansoff, H. Igor (1976): La estrategia de la empresa. EUNSA. Pamplona-Barcelona.
- Ansoff, H. Igor (1985b): La dirección y su actitud ante el entorno. Ediciones Deusto. SA. Bilbao.
- Bueno, Eduardo (1987; 1991): Dirección estratégica de la empresa: Metodología, Técnicas y Casos. Pirámide. Madrid.
- BBV (1996): "Globalización y Gobierno de Empresas". Revista Situación. Servicio de Estudios del BBV. Bilbao
- Drucker, Peter F. (1975): La gerencia efectiva. Tareas económicas y decisiones arriesgadas. 6ª ed. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Drucker, Peter F. (1985): La gerencia en tiempos difíciles. Ediciones Orbis, SA.
- García Falcón, J.M. (1987): Formulación de estrategias en la empresa. CIES de la Caja Insular de Ahorros de Canarias.
- García Pérez, A. (1999). "La cadena de valor en el modelo GEPS" en Oreja, J.R. [Coord]: El impacto del entorno en las actividades empresariales. Fyde-Caja Canarias. Pp. 65/86.
- Grant, R.M. (1996): Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Editorial Cívitas. Madrid.
- Hamel, Gary y C.K. Prahalad (1995): Compitiendo por el futuro. Ariel
- Hax, A y Majluf, N. (1997): Estrategias para el liderazgo competitivo. Granica

- Mintzberg, Henry (1983a): La naturaleza del trabajo directivo. Ariel Gestión. Barcelona.
- Oreja, J.R [Coord.] (1999): El impacto del entorno en las actividades empresariales. Fyde-Caja Canarias
- Porter, M.E. (1982): Estrategia Competitiva. Cesca.
- Porter, Michael (1980): Competitive Strategy. Free Press, New York.
- Porter, Michael. (1985): Competitive Advantage The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. (1991): La ventaja competitiva de las naciones. Plaza y Janes Editores. Barcelona.
- Strategor (1995): Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política General de Empresa. Biblio Empresa.
- Prahalad, C.K. y Gary Hamel (1996): La estrategia como objeto de estudio: ¿Por qué buscar un nuevo paradigma? Harvard Deusto Business Review Noviembre-Diciembre nº 75.
- Thompson, A.A. y A.J. Strickland III (1994): Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware.

PROFESORES:

Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez

Dra. D^a Ana M^a García Pérez

Dra. D^a Vanessa Yanes Estévez

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

ORIENTACIÓN DIDÁCTICA

Esta asignatura tiene como objetivo básico la integración estratégica de los conocimientos relacionados con la actividad empresarial. Se puede establecer dos fases en el logro de ese objetivo didáctico. Una primera fase se centrará en el conocimiento de las bases teóricas necesarias para la comprensión de la cultura estratégica de las empresas. Se partirá de la revisión temporal de la utilización de los principales conceptos estratégicos, para posteriormente lograr identificar su alcance actual dentro del acervo estratégico de la empresa en el momento actual.

Una segunda fase gira alrededor de la utilización de los conceptos estratégicos en empresas y casos reales, lo que permite el desarrollo completo del proceso estratégico, planteando la gama de decisiones estratégicas probables que pueden ser adoptadas por los distintos niveles de dirección de la empresa.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN:

Primer Cuatrimestre

- a) Examen final teórico, que consistirá en la realización de un test de respuestas múltiples. Es necesario aprobar este examen para superar la asignatura. **Hasta siete puntos.**
- b) Trabajo **obligatorio** en grupo elaborado en las clases prácticas cuyo objetivo es el análisis competitivo y la determinación del impulso estratégico de una empresa, para acercar al alumno a la realidad estratégica empresarial. **La valoración será individual. Hasta tres puntos.**

PARA SUPERAR LA ASIGNATURA ES NECESARIO APROBAR EL EXAMEN TEÓRICO Y REALIZAR Y PRESENTAR EL TRABAJO MENCIONADO EN EL PUNTO ANTERIOR EN LA FECHA QUE SE INDIQUE.

GUÍA DE LA ACTIVIDAD
DOCENTE TEÓRICA
DE DEPE I

IMPORTANTE

LAS NOTAS QUE SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN EN CADA EPÍGRAFE DEL PROGRAMA NO CONSTITUYEN APUNTES DE CLASE O MATERIAL DOCENTE SIMILAR, SÓLO UN ESQUEMA RESUMIDO DE LA MATERIA IMPARTIDA EN CLASE.

LA MATERIA SUJETA A EVALUACIÓN CORRESPONDE AL CONTENIDO COMPLETO DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA, QUE INCLUYE LAS EXPLICACIONES DE CLASE, ASÍ COMO LAS AMPLIACIONES ACONSEJABLES PARA LA TOTAL COMPRESIÓN DE LA ASIGNATURA A PARTIR DEL MATERIAL BIBLIOGRÁFICO INCLUIDO EN EL PROGRAMA.



**LICENCIATURA DE ADE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

CURSO 2004 – 2005

**GUÍA ACADÉMICA
DE
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA I**

**TEMA 1:
LA ESTRATEGIA**

INDICE

- 1.1 LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
- 1.2 VOCABULARIO, CONCEPTO Y NIVELES ESTRATÉGICOS
- 1.3 PATRONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO. ESTRATEGIAS EN DIFERENTES CONTEXTOS

OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS DEL TEMA SE CENTRAN EN ENTENDER QUE ES LA ESTRATEGIA, SUS DIMENSIONES, COMPONENTES Y NIVELES. FAMILIARIZARSE CON EL VOCABULARIO ESTRATÉGICO. ACERCARSE AL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA EN LA PRÁCTICA Y CONOCER, SOMERAMENTE, ESTE DESARROLLO EN DIFERENTES CONTEXTOS EMPRESARIALES.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.1 NAVAS, J. E. Y GUERRAS, L. A. (1999): CAP. 1
AECA (1996): *CRECIMIENTO DE LA EMPRESA: MODALIDAD Y ESTRATEGIAS*. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS. DOCUMENTO 6
OREJA, J. R. (2000): CAP. 2
- 1.2 JOHNSON, G. Y SCHOLLES, K. (1999): CAP. 1
HAX, A. Y MAJLUF, N. (1997): CAP. 1 Y 2
OREJA, J. R. (2000): CAP. 3
- 1.3 JOHNSON, G. Y SCHOLLES, K. (1999): CAP. 1 Y 2

1.1 LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1ª Política de empresa: (hasta los años 50)

- Entorno: Estable, con pautas conocidas
- Sistema de Dirección: Dirección por control de resultados
- Herramientas: Planificación financiera y presupuestación
- Énfasis: Eficiencia de las funciones y asignación de recursos entre las mismas
- Horizonte Económico: c/p

2ª Planificación Estratégica: (años 60 y principio de los 70)

- Entorno: Cambios discontinuos que no permiten la extrapolación del pasado. Tendencia al crecimiento. Formalización de la estrategia
- Sistema de Dirección: Dirección por anticipación al cambio. Centralizado.
- Herramientas: Análisis de cartera, BCG, matriz de Ansoff
- Énfasis: Planificación y dirección del crecimiento: diversificación
- Horizonte Económico: l/p

3ª Dirección Estratégica: (a partir de finales de los años 70)

- Entorno: Gran hostilidad e incertidumbre. Sin tendencia
- Sistema de Dirección: Dirección Estratégica. Descentralizado y participativo
- Herramientas: SIMS
- Énfasis: Competitividad
- Horizonte Económico: c/p, m/p y l/p

1.1 LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

	POLÍTICA DE EMPRESA	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
ENTORNO	Estable, con pautas conocidas	Cambios discontinuos que no permiten extrapolación. Tendencia de crecimiento	Gran hostilidad e incertidumbre. Sin tendencia
SISTEMA DE DIRECCIÓN	Dirección por control de resultados.	Dirección por anticipación al cambio. Centralizado	Dirección estratégica. Descentralizado y participativo
HERRAMIENTAS	Planificación financiera y presupuestación	Análisis de cartera. Matriz de Ansoff	SIMS
ENFASIS	Eficiencia de las funciones y asignación de recursos entre las mismas	Planificación y dirección del crecimiento: diversificación	Competitividad
HORIZONTE ECONÓMICO	c/p	l/p	c/p, m/p y l/p

1.2 VOCABULARIO

Término	Definición	Ejemplo
Misión	Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders	Estar sano y en forma
Propósito Estratégico	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización	Correr la maratón de Madrid
Objetivo	Enunciado más preciso del propósito	Perder peso y fortalecer los músculos
Meta	Cuantificación (si es posible) del objetivo	Perder 10 kilos antes del 1 de diciembre de 2005 y correr la maratón el año siguiente
Núcleo de competencias	Recursos, procesos o habilidades que proporcionan “ventajas competitivas”	Proximidad a un gimnasio, apoyo de familiares y amigos y la experiencia pasada de una dieta emprendida con éxito
Estrategias	Dirección a largo plazo	Integrarse en una asociación (por ejemplo: un club de jogging), ejercicios diarios, competir en maratones locales, seguir la dieta adecuada
Políticas	Guías de comportamiento	Controlar el peso, correr kilómetros y cronometrar el tiempo

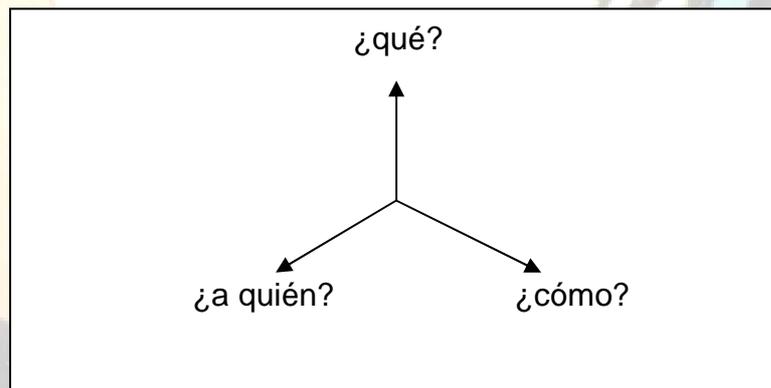
1.2 VOCABULARIO

Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

A.- CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Las definiciones más populares de la estrategia son la Chandler, Andrews y Ansoff. Tanto Chandler como Andrews incluyen en su concepto de estrategia los objetivos de la empresa y los medios que ésta utiliza para alcanzarlos. Ansoff se refiere sólo a estos últimos al enunciar que los componentes de la estrategia son:

1. campo de actividad: modelo Abell (¿qué?, ¿cómo? y ¿a quién?)



2. vector de crecimiento: matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actual	Nuevo
MERCADOS	Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

3. ventajas competitivas
4. sinergias

1.2 VOCABULARIO

A.- CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Hax y Majluf revisan algunos de los trabajos más importantes en el campo de la estrategia, identificando las siguientes dimensiones esenciales que contribuyen a alcanzar una definición unificada del concepto de estrategia:

- 1) es una expresión del propósito estratégico de la organización
- 2) determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos
- 3) constituye un patrón de decisión unificador e integrador
- 4) define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus stakeholders
- 5) selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización
- 6) apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa
- 7) es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja competitiva sostenible.
- 8) intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización
- 9) identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional

1.2 VOCABULARIO

B.- NIVELES ESTRATÉGICOS

1. Estrategia corporativa: es el plan general de actuación directiva para una empresa diversificada. Iniciativas:

- Conocer qué tipo de negocios deben conformar la cartera
- Obtener un mejor rendimiento de la cartera de negocios
- Encontrar formas de capturar la sinergia entre negocios y transformarlas en una ventaja competitiva
- Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia las unidades de negocio más atractivas

2. Estrategia de negocios: trata de planes de actuación directiva para un campo de actividad o un único negocio. Iniciativas:

- Debe tratar de unir y coordinar las iniciativas estratégicas en las distintas áreas funcionales
- Que las estrategias de apoyo en cada una de las áreas funcionales de la empresa estén bien ideadas y sean consistentes entre sí
- Tiene que asegurarse que los objetivos y la estrategia a nivel de negocio concuerda con los objetivos y la estrategia a nivel corporativo

La diferencia entre la estrategia corporativa y la de negocio sólo tiene sentido cuando la empresa tiene en mente la diversificación.

3. Estrategia funcional: se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en cada área funcional de la empresa.

1.2 VOCABULARIO

B.- NIVELES ESTRATÉGICOS



1.2 VOCABULARIO

C.- LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA Y LOS NIVELES

ESTRATÉGICOS:

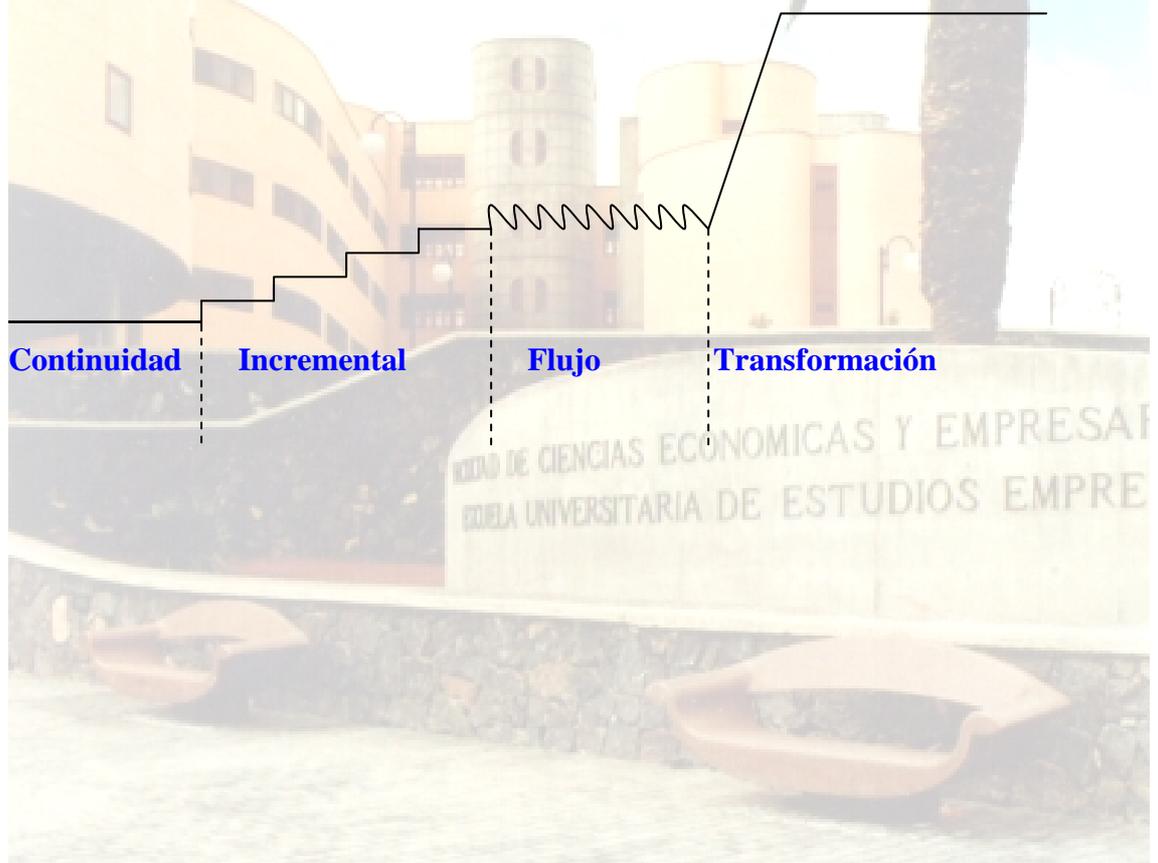
	CAMPO DE ACTIVIDAD	VECTOR DE CRECIMIENTO	VENTAJA COMPETITIVA	SINERGIA
Estrategia corporativa	A este nivel es importante	Importante porque determina la dirección del crecimiento		Búsqueda del efecto sinérgico resultante de la integración de los negocios
Estrategia de negocio			A este nivel es importante	Búsqueda del efecto sinérgico resultante de la integración de las distintas áreas funcionales
Estrategia funcional				Búsqueda del efecto sinérgico resultante de la coordinación e integración de las políticas y acciones de cada área funcional

1.3 PATRONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

A.- LA ESTRATEGIA A LO LARGO DEL TIEMPO

La forma en la que las estrategias se van a desarrollar a lo largo del tiempo en las organizaciones se establece de forma incremental o en términos de continuidad. Los cambios transformativo o de transformación no son frecuentes.

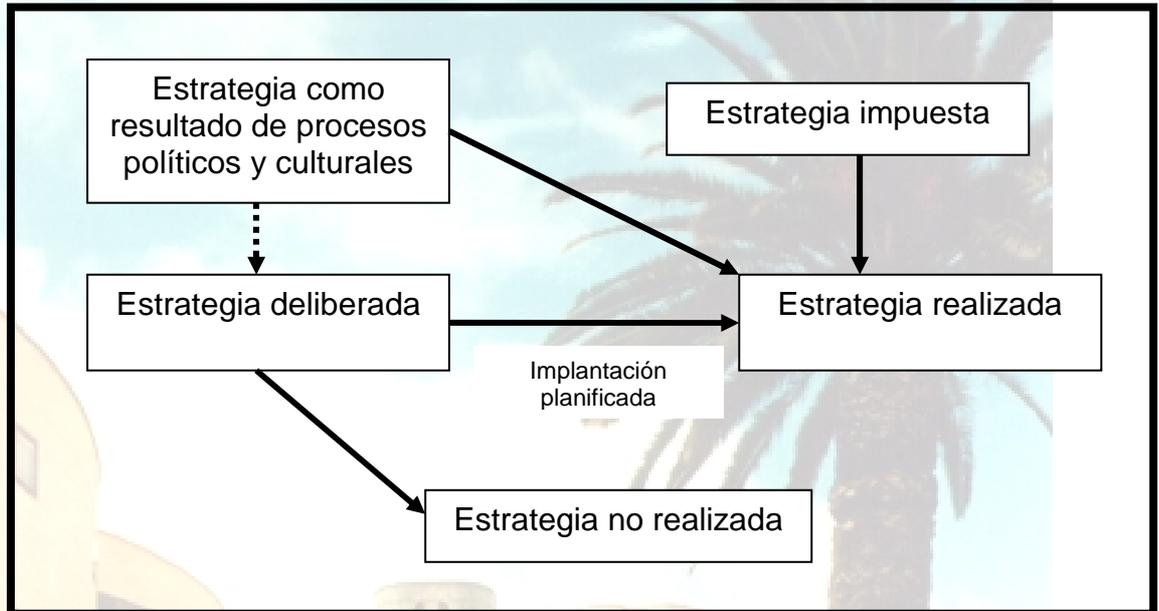
Equilibrio puntual: es este patrón de cambio (la tendencia que tienen las estrategias a desarrollarse incrementalmente con cambios de transformación periódicos)



1.3 PATRONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

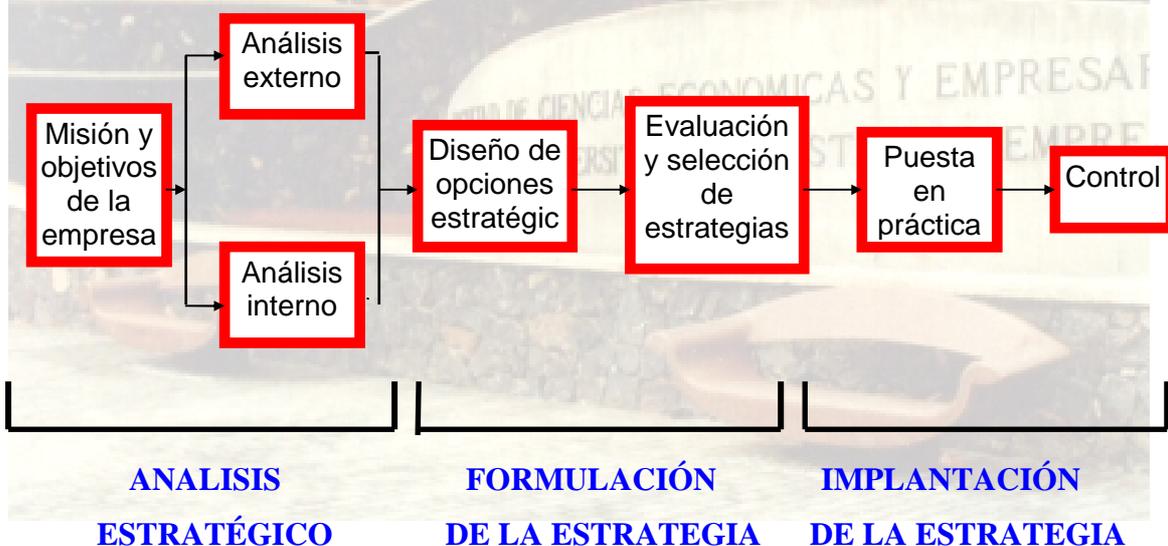
B.- PROCESO ESTRATÉGICO

El proceso de cómo surge la estrategia puede explicarse de distintas maneras:



1. Estrategia deliberada:

- enfoque de planificación: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica.



1.3 PATRONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

B.- PROCESO ESTRATÉGICO

2. Estrategia deliberada:

.....

- enfoque del liderazgo o visionario
- enfoque lógico incremental o incrementalismo lógico

3. Estrategia realizada

4. Estrategia no realizada

5. Estrategia impuesta

6. Estrategia como resultado de procesos políticos y culturales

- enfoque cultural
- enfoque político

Los enfoques no son excluyentes, son una combinación de dichos procesos.

Observaciones:

- los procesos unidimensionales de desarrollo estratégico no son comunes en la práctica
- los directivos explican de manera opuesta el desarrollo de sus estrategias: una es el planteamiento planificado y otra los procesos políticos y culturales
- el planteamiento planificado tiende a ser utilizado por los altos ejecutivos y el planteamiento cultural y político es descrito por los directivos intermedios
- la explicación del incrementalismo lógico: es un proceso gradual esencialmente lógico y es el resultado de procesos políticos y sociales
- existen distintas configuraciones asociadas a distintos contextos:
 - A) el incrementalismo lógico es propio para entornos estables
 - B) el liderazgo es propio para entornos muy competitivo y hostil
 - C) la negociación es común en empresas de servicios profesionales
 - D) la estrategia impuesta es común en organizaciones pertenecientes al sector público.
- La evidencia disponible sugiere que las organizaciones que cambian gradualmente parecen obtener mejores resultados que las demás.

1.3 PATRONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

C.-ESTRATEGIAS EN DIFERENTES CONTEXTOS

- ❖ El contexto de la pequeña empresa y la empresa familiar
- ❖ La sociedad multinacional
- ❖ Las organizaciones manufactureras y de servicios
- ❖ Las organizaciones innovadoras
- ❖ El sector público
- ❖ El sector voluntario y el sector sin ánimo de lucro
- ❖ Las organizaciones de servicios profesionales





**LICENCIATURA DE ADE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

CURSO 2004 – 2005

**GUÍA ACADÉMICA
DE
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA I**

**TEMA 2:
EL ÁMBITO EXTERNO**

ÍNDICE:

2.1.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.2.- IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

2.3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS SECTORES ECONÓMICOS

OBJETIVO:

CONOCER EL ALCANCE E IMPORTANCIA DEL ENTORNO PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA, ASÍ COMO LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL MISMO QUE PERMITA LA DETERMINACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA, JUNTO A SU SITUACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS SECTORES ECONÓMICOS EN LOS QUE COMPITE.

BIBLIOGRAFÍA

JOHNSON Y SCHOLES CAP. 3º

OREJA (2002): CAPI 1

NAVAS Y GUERRAS CAP 4º Y 5º; CAP. 11

2.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

I BASES TEÓRICAS

1. TEORÍAS:

- TGS / CONFIGURACIONES
- Tª CONTINGENCIA
- Tª DEPENDENCIA DE RECURSOS
- Tª COGNITIVAS VS PARADIGMA DE LA REALIDAD DADA

2. CONCEPTO

- AMBIENTE EXTERNO
- FUENTE DE INCERTIDUMBRE
- FACTORES QUE AFECTAN A LA EMPRESA
- VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA
- LISTA DE FACTORES CLAVES

3. TIPOS DE ENTORNO:

- GENERAL
 - ⇒ MARCOS (AGRUPACIÓN DE ELEMENTOS)
 - ⇒ DEL PEST (POLÍTICO – LEGAL, ECONÓMICO, SOCIO – CULTURAL Y TECNOLÓGICO) AL GEPS (GEOGRÁFICO ECONÓMICO POLÍTICO – LEGAL Y SOCIO CULTURAL)
- ESPECÍFICO:
 - ⇒ INFLUENCIA DIRECTA
 - ⇒ SECTORIAL: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

4. ETAPAS DEL ANÁLISIS

- 1) VALORAR LA NATURALEZA DEL ENTORNO
- 2) REVISAR LOS FACTORES DE INFLUENCIA DEL ENTORNO
- 3) IDENTIFICAR LAS FUERZAS COMPETITIVAS CLAVES
- 4) IDENTIFICAR LA POSICIÓN COMPETITIVA
- 5) IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
= POSICIÓN ESTRATÉGICA

2.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

II LA NATURALEZA DEL ENTORNO

1. INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO. ORIGEN: FALTA DE INFORMACIÓN

2. COMPLEJIDAD / DINAMICIDAD: DUNCAN (1972)

COMPLEJIDAD:

CONCEPTO:

- NÚMERO DE ELEMENTOS RELEVANTES DEL ENTORNO
- NIVEL DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA COMPRENSIÓN DEL ENTORNO

NIVELES:

- COMPLEJO: ALTO NÚMERO DE ELEMENTOS / CONOCIMIENTOS SOFISTICADOS O RELEVANTES
- SIMPLE: BAJO NÚMERO DE ELEMENTOS / FÁCIL COMPRENSIÓN DEL ENTORNO

DINAMICIDAD:

CONCEPTO:

- CAMBIO / VELOCIDAD DE CAMBIO EN/ DE LOS ELEMENTOS RELEVANTES.
- POSIBILIDAD DE PREDECIR EL CAMBIO

NIVELES:

- ESTABLE: PERMANECEN LOS MISMOS ELEMENTOS. PAUTAS CONOCIDAS
- DINÁMICO: CAMBIAN LOS ELEMENTOS (DE FORMA INESPERADA)

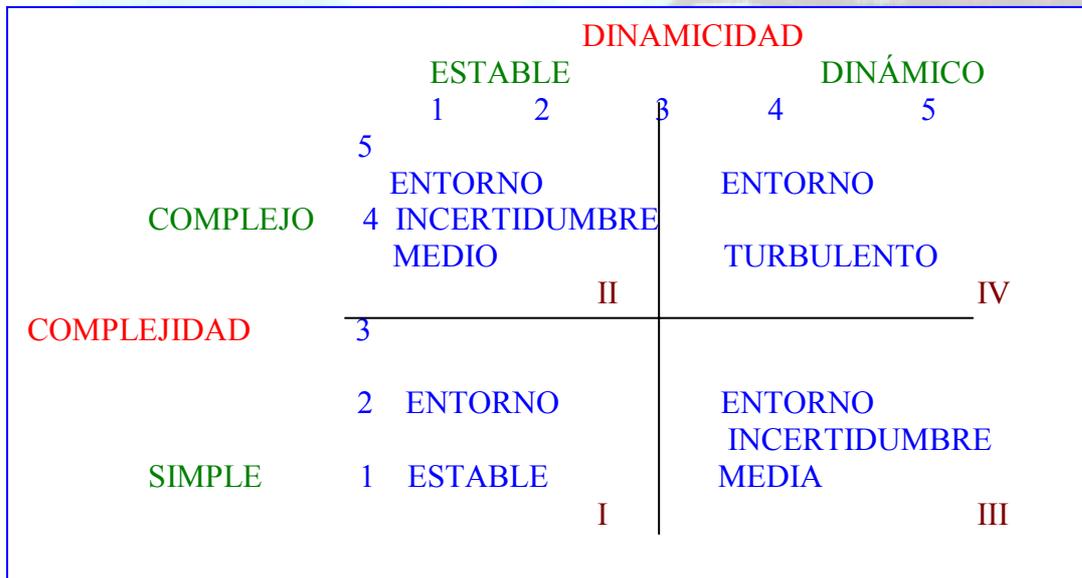
2.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

II LA NATURALEZA DEL ENTORNO

3.-INSTRUMENTOS DE MEDIDA: (OREJA 1999: CAP.1)

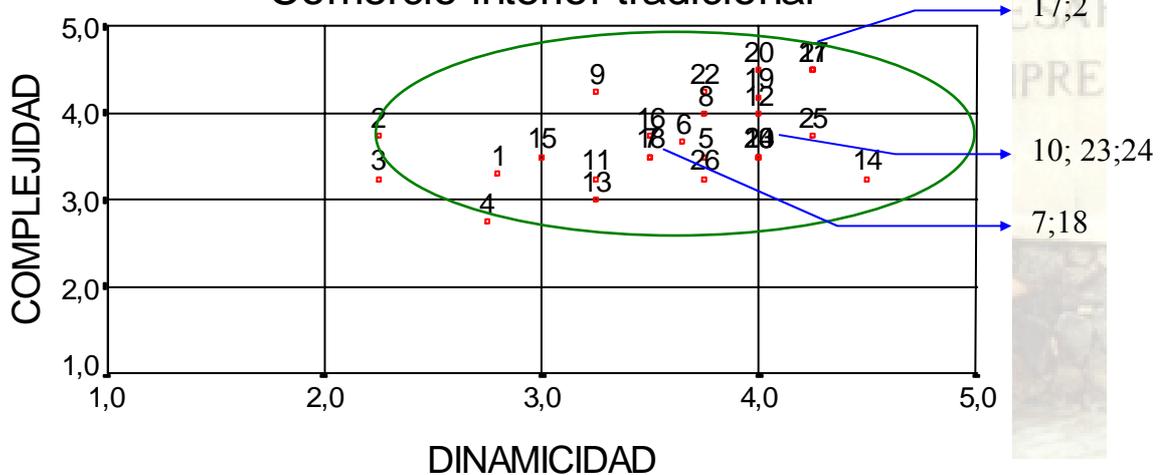
GEPS (2): USO DE ESCAL LIKERT 1- 5

DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS Y VALORACIÓN DE LOS MISMOS



NIVEL DE INCERTIDUMBRE 1996

Comercio interior tradicional



2.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

II LA NATURALEZA DEL ENTORNO

3.-INSTRUMENTOS DE MEDIDA: (OREJA 1999: CAP.1)

TIPOS DE ENTORNOS / SISTEMAS DE COMPRESIÓN DEL ENTORNO

I) ENTORNO ESTABLE:

ESTABLE / SIMPLE

LA INCERTIDUMBRE ES BAJA. HAY POCOS ELEMENTOS Y PERMANECEN SIN CAMBIOS

LA COMPRESIÓN DEL ENTORNO SE REALIZA A PARTIR DE LOS ANÁLISIS HISTÓRICOS Y PRONÓSTICOS

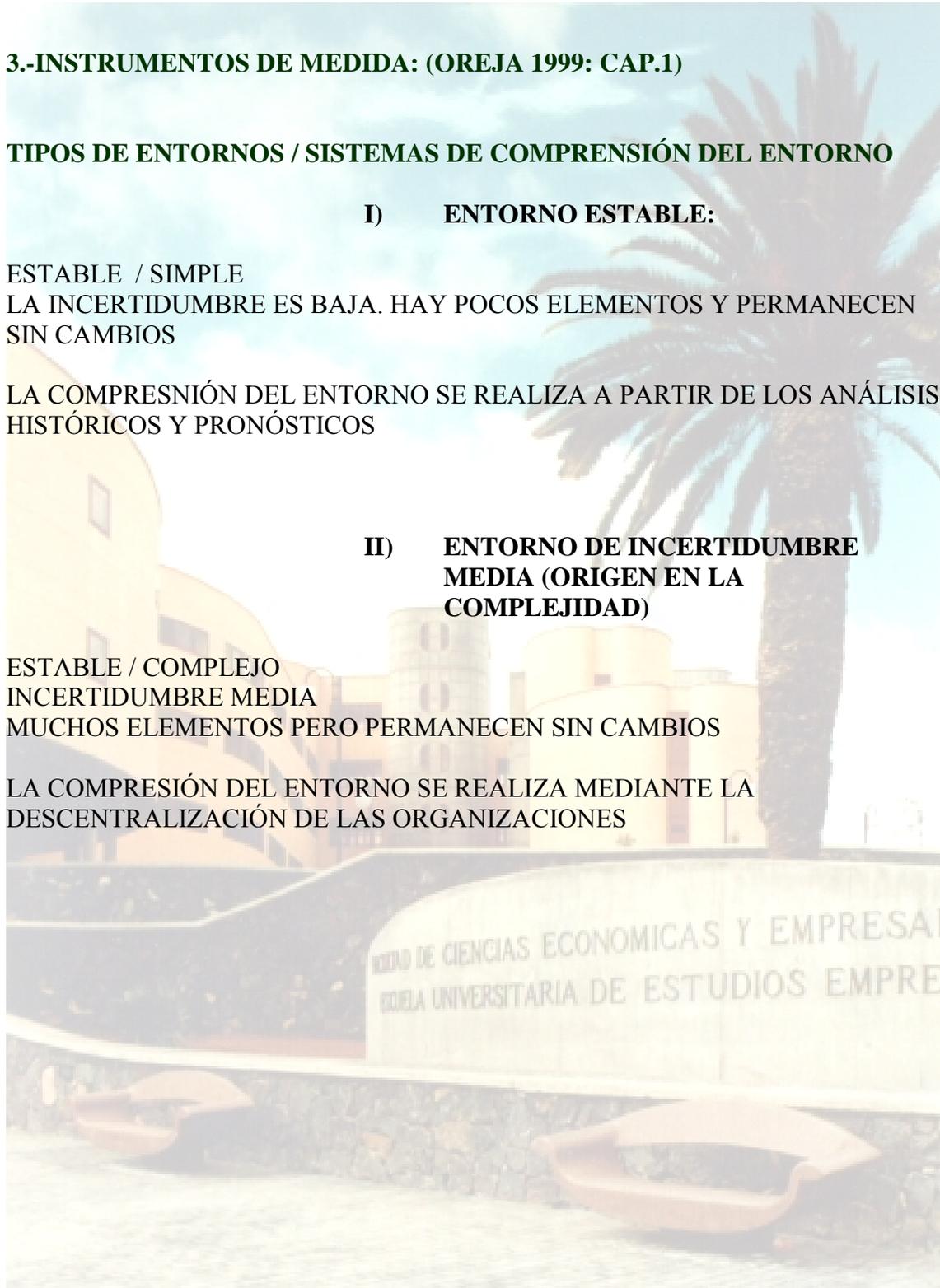
II) ENTORNO DE INCERTIDUMBRE MEDIA (ORIGEN EN LA COMPLEJIDAD)

ESTABLE / COMPLEJO

INCERTIDUMBRE MEDIA

MUCHOS ELEMENTOS PERO PERMANECEN SIN CAMBIOS

LA COMPRESIÓN DEL ENTORNO SE REALIZA MEDIANTE LA DESCENTRALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



2.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

II LA NATURALEZA DEL ENTORNO

3.-INSTRUMENTOS DE MEDIDA: (OREJA 1999: CAP.1)

TIPOS DE ENTORNOS / SISTEMAS DE COMPRESIÓN DEL ENTORNO

III) ENTORNO DE INCERTIDUMBRE MEDIA (ORIGEN EN LA DINAMICIDAD)

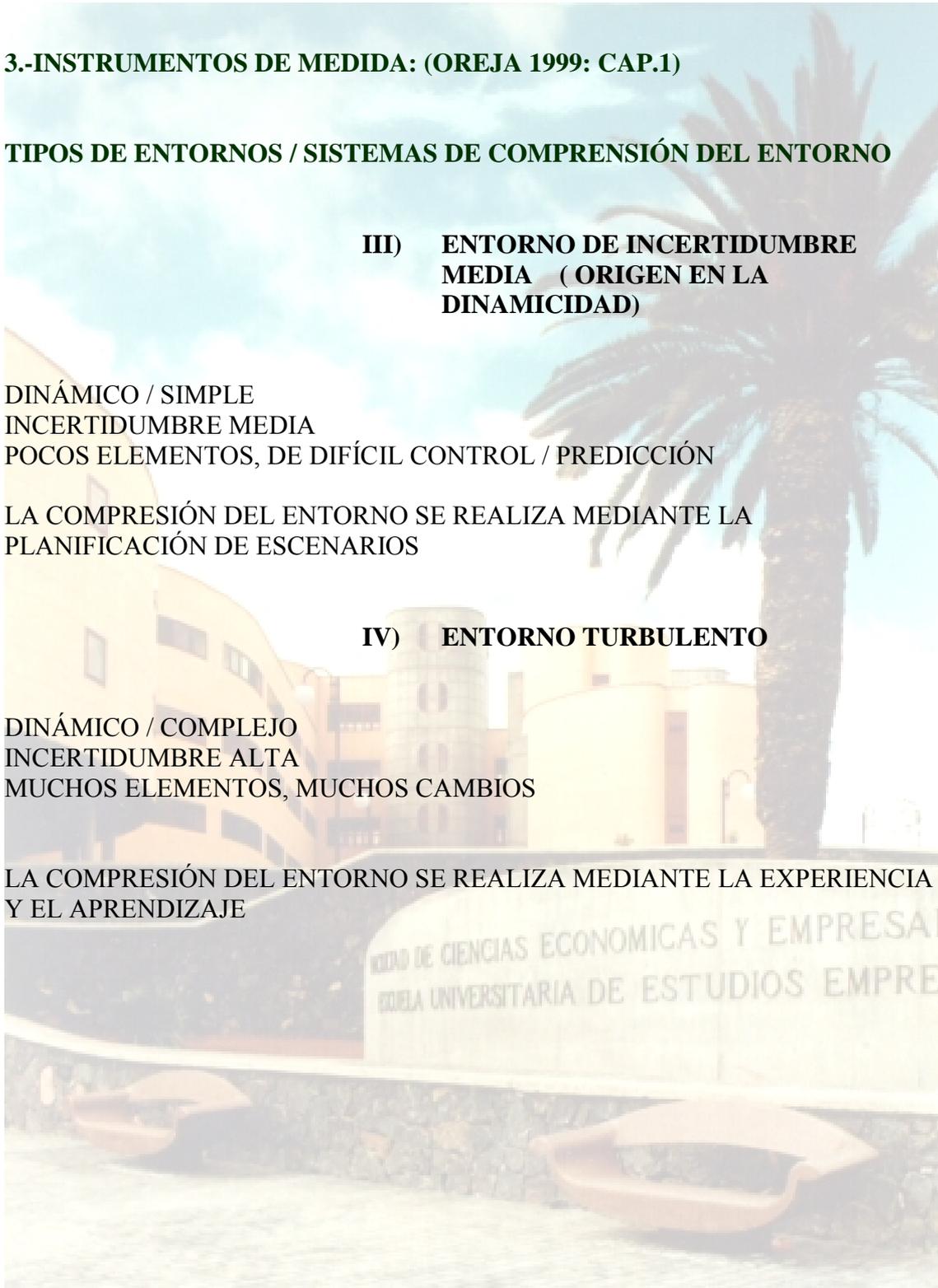
DINÁMICO / SIMPLE
INCERTIDUMBRE MEDIA
POCOS ELEMENTOS, DE DIFÍCIL CONTROL / PREDICCIÓN

LA COMPRESIÓN DEL ENTORNO SE REALIZA MEDIANTE LA
PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS

IV) ENTORNO TURBULENTO

DINÁMICO / COMPLEJO
INCERTIDUMBRE ALTA
MUCHOS ELEMENTOS, MUCHOS CAMBIOS

LA COMPRESIÓN DEL ENTORNO SE REALIZA MEDIANTE LA EXPERIENCIA
Y EL APRENDIZAJE



2.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

II LA NATURALEZA DEL ENTORNO

3.-INSTRUMENTOS DE MEDIDA: (OREJA 1999: CAP.1)

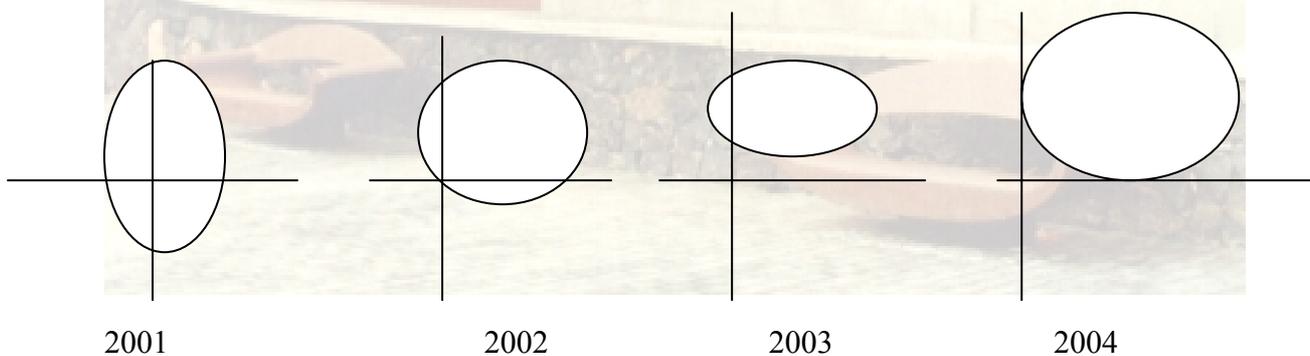
TIPOS DE ENTORNOS / SISTEMAS DE COMPRESIÓN DEL ENTORNO

SISTEMA DE COMPRESIÓN DEL ENTORNO, SEGÚN EL NIVEL DE INCERTIDUMBRE (GRÁFICO)

		DINAMICIDAD					
		ESTABLE			DINÁMICO		
		1	2	3	4	5	
COMPLEJIDAD	COMPLEJO	5	DESCENTRALIZACIÓN ORGANIZATIVA			EXPERIENCIA Y APRENDIZAJE	IV
	SIMPLE	3	ANÁLISIS HISTÓRICO PRONÓSTICO			PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS	III
			II				

GEPS (2)

ANÁLISIS DINÁMICO DE LAS NUBES DE PUNTOS



2.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

II LA NATURALEZA DEL ENTORNO

3.-INSTRUMENTOS DE MEDIDA: (OREJA 1999: CAP.1)

TIPOS DE ENTORNOS / SISTEMAS DE COMPRESIÓN DEL ENTORNO

PERFIL DEL SECTOR (SRP EXTERNO / PERFIL DEL ENTORNO)

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DEL PAÍS 199					
FACTORES	=	-	N	+	++
SOCIO-CULTURALES * Mercado de trabajo. * Sindicatos. * Conflictividad social. * ...					
SOCIO-POLITICOS * Situación política. * Política económica. * Fiscalidad. * ...					
ECONÓMICOS * Crecimiento P.I.B. * Inflación. * Recursos energéticos. * ...					
TECNOLÓGICOS * I + D * Nuevas tecnologías * Conocimientos e infraestructura. * ...					

Nota: (=) Valoración muy negativa. (-) negativa. (N) normal. (+) positiva. (++) muy positiva.

PERFIL DE LA EMPRESA EN EL SECTOR (DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

2.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

III ESCENARIO

POSIBLES SITUACIONES FUTURAS

[DESARROLLO DE LOS FACTORES CLAVES IDENTIFICADOS]

ENTORNO SIMPLE / DINÁMICO

←
[NÚMERO LIMITADO DE FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA]

BENEFICIOS:

PERMITE CONTRASTAR OPCIONES ESTRATÉGICAS

SENSIBILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS AL CAMBIO DE FACTORES CLAVES /ESCENARIO

¿QUÉ PASA SI? : ESTRATEGIAS CONTINGENTES

DISEÑO

- A) IDENTIFICAR FACTORES CLAVES [UN NÚMERO LIMITADO] VER GEPS [1] GEPS [2]
- B) DETERMINAR SU TENDENCIA, IMPACTO EN LAS ESTRATEGIAS Y LOS EVENTOS QUE LAS CONDICIONAN
- C) ATENCIÓN:
 - NO SON PREDICCIONES CUANTITATIVAS (PROBLEMA DE PRECISIÓN).
 - SON ALTERNATIVAS (LÍNEAS PRINCIPAL DE FUTURO) OPTIMISTAS / PESIMISTAS

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

I.- ANÁLISIS DE GRUPO ESTRATÉGICO

- ❖ HAY QUE ENTENDER EL POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA EN RELACIÓN A LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES.
- ❖ DELIMITACIÓN DE LA INDUSTRIA, DEL SECTOR, DEL COMPETIDOR
- ❖ COMPETIDORES:
 - EMPRESAS CON CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS SIMILARES.
 - CON ESTRATEGIAS SEMEJANTES.
 - QUE COMPITEN SOBRE BASES AFINES.

GRUPOS ESTRATÉGICO

SE IDENTIFICAN UTILIZANDO DOS / TRES CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS CLAVE COMO BASE DE LA COMPETENCIA

CARACTERÍSTICAS CLAVES (DISTINTIVAS DE UN GRUPO)

- ANALIZAR LA HISTORIA Y DESARROLLO DE ESA INDUSTRIA
- IDENTIFICAR LAS FUERZAS QUE ACTÚAN EN EL ENTORNO
- ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS
-

EJEMPLO DE CARACTERÍSTICAS CLAVES

GRADO DE DIVERSIDAD DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS
GRADO DE COBERTURA GEOGRÁFICA
NÚMERO DE SEGMENTOS DE MERCADO EN LOS QUE ACTÚAN
CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS
NÚMERO DE MARCAS
ESFUERZO COMERCIAL
GRADO DE INTEGRACIÓN VERTICAL
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS
LIDERAZGO TECNOLÓGICO
CAPACIDAD I + D
POSICIÓN DE COSTES
UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD
POLÍTICA DE PRECIOS
NIVEL DE CAMBIOS
ESTRUCTURA DE PROPIEDAD
RELACIONES CON LOS GRUPOS DE PRESIÓN
TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES
.....

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

I.- ANÁLISIS DE GRUPO ESTRATÉGICO

EJEMPLO DE CARACTERÍSTICAS CLAVES (REPRESENTACIÓN GRÁFICA)



UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

1. PERMITE IDENTIFICAR CUÁLES SON LOS COMPETIDORES MÁS DIRECTOS, QUÉ TIPO DE RIVALIDAD COMPETITIVA VA A EXISTIR DENTRO DE CADA GRUPO Y ENTRE LOS DISTINTOS TIPOS.
2. POSIBILIDADES QUE TIENE UNA ORGANIZACIÓN PARA CAMBIAR DE GRUPO ESTRATÉGICO.
LA MOVILIDAD ENTRE GRUPOS DEPENDE DEL ALCANCE DE LAS BARRERAS DE ENTRADA ENTRE GRUPOS
3. LA CARTOGRAFÍA DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS PUEDE USARSE PARA PREDECIR CAMBIOS EN EL MERCADO / IDENTIFICAR OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS (ESPACIOS VACIOS).

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

II.- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

ES EL ANÁLISIS CLÁSICO DE LOS MERCADOS DE MASAS, SE TRATA DE:

- ❖ IDENTIFICAR LAS SIMILITUDES / DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS DE CONSUMIDORES (PERFIL DEL CLIENTE / PERFIL DEL MERCADO)
- ❖ IDENTIFICAR QUÉ EMPRESAS ESTÁN COMPITIENDO EN CADA SEGMENTO DE MERCADO.

CRITERIOS PARA DEFINIR SEGMENTOS DE MERCADO (INVESTIGACIÓN COMERCIAL)

TIPO DE FACTOR: CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS / EMPRESAS
SITUACIÓN DE COMPRA / DE USO

NECESIDAD DE LOS USUARIOS / PREFERENCIAS SOBRE
LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS.

HAY QUE:

- CONSIDERAR QUÉ CRITERIO DE SEGMENTACIÓN ES EL ADECUADO
- TENER EN CUENTA EL TIPO DE SEGMENTACIÓN QUE SE PUEDE APLICAR A UN MISMO MERCADO PARA EXPLICAR SU DINÁMICA Y SUGERIR OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA DESARROLLARSE EN ÉL.
- CONSIDERAR EL ATRACTIVO DE CADA SEGMENTO DE MERCADO (UTILIZAR LAS CINCO FUERZAS DE PORTER)
- CONOCER LA CUOTA DE MERCADO RELATIVA (RESPECTO A LOS COMPETIDORES) EN CADA SEGMENTO.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

II.- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

SE HA COMPROBADO LA EXISTENCIA DE UNA RELACIÓN ENTRE EL PODER DE MERCADO Y EL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS (ECONOMÍA DE ESCALA / EXPERIENCIA)

ES IMPORTANTE IDENTIFICAR EL SEGMENTO ADECUADO PARA LA COMPETENCIA DE UNA EMPRESA

PERFIL DEL CLIENTE VS CURVA ABC

→ SEGMENTACIÓN DE MERCADO

PERFIL DEL MERCADO => SEGMENTO DE MERCADO VIABLE

PERFIL DEL CLIENTE IDÓNEO

PERFIL DEL MERCADO

→ SEGMENTO DE MERCADO:

- NECESIDADES DE CLIENTES.
- EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DEL MERCADO.
- CAMBIOS / CUOTAS DE MERCADO / PENETRACIÓN
- OO / AA

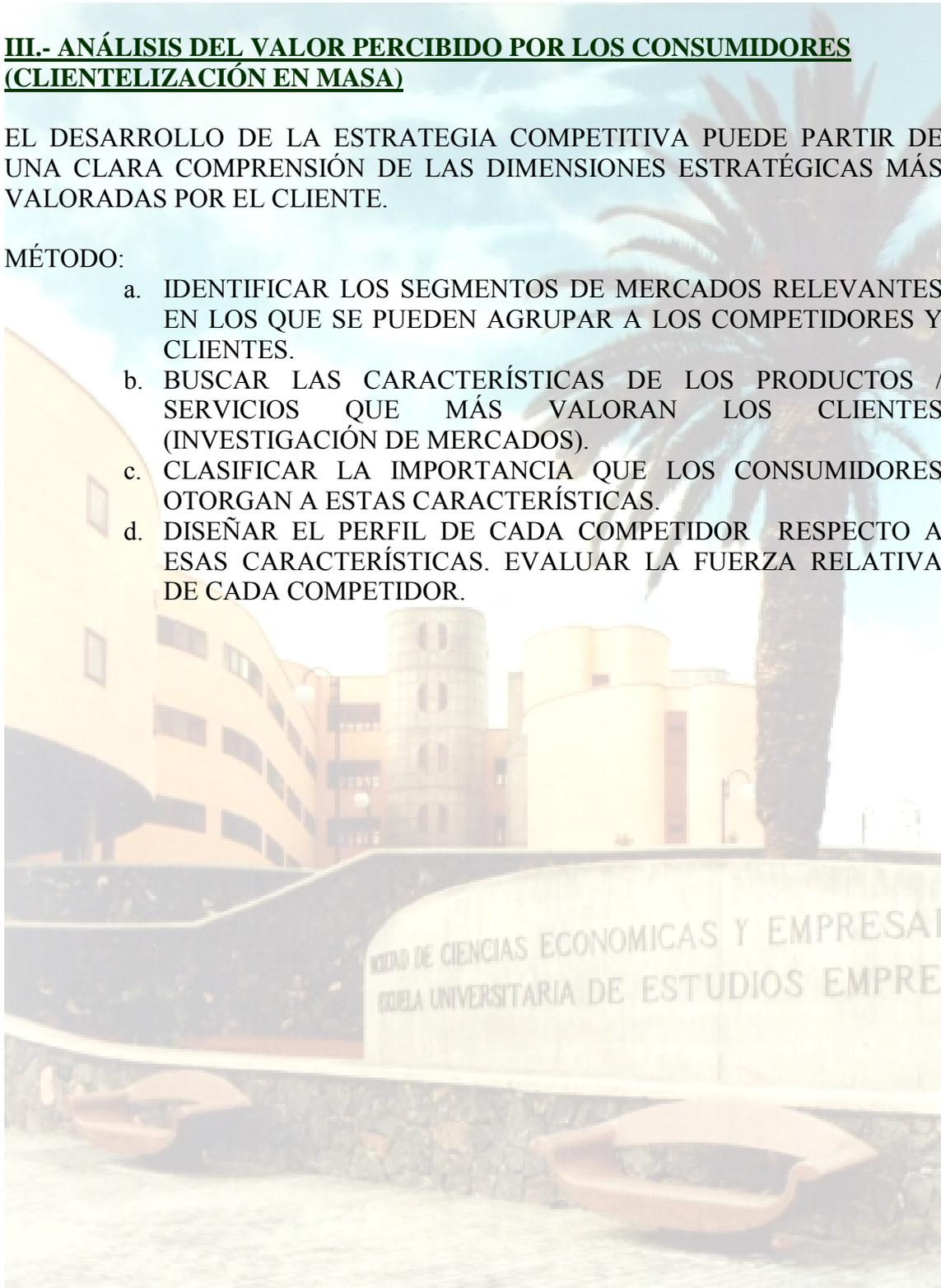
2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

III.- ANÁLISIS DEL VALOR PERCIBIDO POR LOS CONSUMIDORES (CLIENTELIZACIÓN EN MASA)

EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PUEDE PARTIR DE UNA CLARA COMPRENSIÓN DE LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS MÁS VALORADAS POR EL CLIENTE.

MÉTODO:

- a. IDENTIFICAR LOS SEGMENTOS DE MERCADOS RELEVANTES EN LOS QUE SE PUEDEN AGRUPAR A LOS COMPETIDORES Y CLIENTES.
- b. BUSCAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS QUE MÁS VALORAN LOS CLIENTES (INVESTIGACIÓN DE MERCADOS).
- c. CLASIFICAR LA IMPORTANCIA QUE LOS CONSUMIDORES OTORGAN A ESTAS CARACTERÍSTICAS.
- d. DISEÑAR EL PERFIL DE CADA COMPETIDOR RESPECTO A ESAS CARACTERÍSTICAS. EVALUAR LA FUERZA RELATIVA DE CADA COMPETIDOR.



2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

IV.- ATRACTIVO DE MERCADO / FORTALEZA DE NEGOCIO.

MATRIZ DE POLÍTICA DISCRECIONAL – ANÁLISIS DE CARTERA

CLASIFICA A LAS UNIDADES DE NEGOCIOS EN FUNCIÓN DE:

- LO ATRACTIVO DEL MERCADO EN EL QUE OPERA.
- FORTALEZA COMPETITIVA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO EN ESE MERCADO.

INDICADORES DE LA FORTALEZA / ATRACTIVO DEL MERCADO

FORTALEZA	ATRACTIVO
CUOTA DE MERCADO	TAMAÑO DEL MERCADO
PERSONAL DE VENTA	TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO
MARKETING	CICLOS
INVESTIGACIÓN + DESARROLLO	ESTRUCTURA COMPETITIVA
PRODUCCIÓN	BARRERAS DE ENTRADA
DISTRIBUCIÓN	RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA
RECURSOS FINANCIEROS	TECNOLOGÍA
COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN	INFLACIÓN
POSICIÓN COMPETITIVA IMAGEN	REGULACIÓN
POSICIÓN COMPETITIVA GAMA DE PRODUCTOS	DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA
POSICIÓN COMPETITIVA CALIDAD	ASPECTOS SOCIALES
POSICIÓN COMPETITIVA FIABILIDAD	ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES
POSICIÓN COMPETITIVA SERVICIO AL CONSUMIDOR	ASPECTOS POLÍTICOS - LEGALES

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

V.- ANÁLISIS DEL COMPETIDOR (ACTUAL – POTENCIAL)

DATOS GENERALES

SITUACIÓN FINANCIERA

SERVICIOS / PRODUCTOS ---- CUOTA DE MERCADO

ORGANIZACIÓN / CAPACIDAD DIRECTIVA

RECURSOS / CAPACIDADES

PUNTOS FUERTES (AA)

PUNTOS DÉBILES (OO)

PERFIL COMPETIDOR



2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS SECTORES ECONÓMICOS.

TIPOLOGÍAS DE INDUSTRIAS (CARACTERÍSTICAS)

A) S/ EL GRADO DE MADUREZ

TIPOLOGÍA DE LAS INDUSTRIAS SEGÚN SU GRADO DE MADUREZ		
CARACTERÍSTICAS	EMERGENTE	CRECIMIENTO
TECNOLOGÍA	Innovación radical en: Productos y servicios Características actuales Formas de producción	Mejoras tecnológicas Estandarización
RIESGO	Elevado: tecnológico y estratégico	Reducción del riesgo
DEMANDA	Lento crecimiento Escaso conocimiento del producto por parte del cliente	Aumento del crecimiento Mejora del conocimiento por parte del cliente
PRODUCCIÓN	Altos costes iniciales Bajos volúmenes de producción	Reducción de costes Curva de aprendizaje Curva de Economías de escala y alcance
COMPETENCIA	Barreras de entrada (Patentes o similares) Imitación por parte competidores	Barreras de entrada Patentes, Inversiones Publicidad, ... Imitación
CARACTERÍSTICAS	MADUREZ	DECLIVE
TECNOLOGÍA	Tecnología conocida Difusión y acumulación del conocimiento Dificultad de desarrollo de nuevos productos Caída de las oportunidades de innovación No presencia de ventaja competitiva relacionada con la tecnología	Ausencia de cambio tecnológico Estabilidad tecnológica Ausencia de nuevos productos
RIESGO	Aumento del riesgo estratégico	Aumento del riesgo
DEMANDA	Crecimiento con tasa reducidas Aumento del conocimiento y experiencia del cliente	Caída de la demanda
PRODUCCIÓN	Exceso de capacidad	Gran exceso de capacidad. Problema de eliminación Productos sustitutivos
COMPETENCIA	Incremento de la competencia nacional e internacional Deterioro del atractivo del mercado Caída de rentabilidad y márgenes	Barreras de salida Incremento de la competencia Caída de la rentabilidad Estrategias de supervivencia

B) S/ SU NIVEL DE CONCENTRACIÓN

TIPOLOGÍA DE LAS INDUSTRIAS SEGÚN SU NIVEL DE CONCENTRACIÓN		
ANÁLISIS SECTORIAL	CONCENTRADAS	FRAGMENTADAS
Nº DE EMPRESAS	Pocas	Gran número
TIPO DE EMPRESAS	M y GE (Pymes) Las GE tiene un a posición dominante	Pymes Bajo poder negociador respecto a sus clientes / proveedores (NO SE IMPONEN) Tamaño mínimo eficiente respecto al tamaño del mercado
CUOTA DE MERCADO	GE altas	Baja
COMPETENCIA	Pueden establecer condiciones	Intensidad competitiva (Ninguna logra el dominio del mercado) Rentabilidad reducida Ausencia de economías de escala Uso de productos diferenciados frente a la reducida lealtad y los bajos costes de cambio
CAUSAS	Regulación sectorial Monopolio natural Altas barreras de entrada, ...	Alto nivel de defensa de la competencia Regulaciones locales / regionales / nacionales,... Débiles barreras de entrada





**LICENCIATURA DE ADE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

CURSO 2004 – 2005

**GUÍA ACADÉMICA
DE**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA I

**TEMA 3:
EL ÁMBITO INTERNO**

ÍNDICE

3.1.- ANÁLISIS ESTRUCTURAL

3.2.- ANÁLISIS CULTURAL

3.3.- ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

OBJETIVO:

CONOCER LOS ELEMENTOS DETERMINANTES DE SU SITUACIÓN INTERNA, ASÍ COMO SUS INSTRUMENTOS DE MEDIDA. DETERMINAR SU INFLUENCIA EN EL LOGRO DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES

BIBLIOGRAFÍA

3.1. JOHNSON Y SCHOLLES CAP. 4.4.3

OREJA (2002): CAPT 12

3.2.- JOHNSON Y SCHOLLES CAP. 5.5.4

OREJA (2002): CAPT 7.2

3.3.- JOHNSON Y SCHOLLES CAP. 5.6

OREJA (2002): CAPT 7.3

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
CORREA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES

3.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA TRATA DE IDENTIFICAR LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA EMPRESA RESPECTO A LA COMPETENCIA (**BECHMARK**) DESTACANDO SUS FACTORES DE ÉXITO / FRACASO E INFLUENCIA EN SUS ESTRATEGIAS

PARA ELLO SE USAN PERFILES ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA COMO TÉCNICA DE AYUDA. MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN REFERENTE A LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA, AUDITORÍA DE RECURSOS, COMPETENCIAS ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Y EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR SE PUEDE DETERMINAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA DENTRO DEL SECTOR.

A.- ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA EMPRESA (BUENO 1987; OREJA, 2002)

DETERMINACIÓN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA PARA DETERMINAR LA VALORACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA.

- EDAD/CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA
- CICLO DE VIDA DEL SECTOR
- AMPLITUD DEL CAMPO DE ACTIVIDAD
- TAMAÑO DE LA EMPRESA
- ESTRUCTURA JURÍDICA

3.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

B.- CAPACIDAD ESTRATÉGICA

EL ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS DEPENDE DE LA CALIDAD DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.

LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA DEPENDE DE:

- RECURSOS DISPONIBLES
- COMPETENCIA EN LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES
- EQUILIBRIO ENTRE RECURSOS, ACTIVIDADES Y UNIDADES EMPRESARIALES

LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA DEBE:

- CAMBIAR PARA AJUSTARSE AL CAMBIO DEL ENTORNO
- ACTUAR DE MOTOR INTERNO PARA EXTENDER LOS RECURSOS INTERNOS

LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA PUEDE ENTRAR EN DESVIACIÓN DE LA ESTRATEGIA SI LA EMPRESA EXPLOTA SUS RECURSOS Y CAPACIDADES SIN ATENDER A SUS OO/AA.

EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA TIENE POR OBJETO:

- DETERMINAR CON QUÉ CAPACIDADES CUENTA LA EMPRESA PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES
- CÓMO APROVECHAR LOS VÍNCULOS ENTRE ACTIVIDADES.

C.- AUDITORÍA DE RECURSOS

OBJETIVOS:

- IDENTIFICAR LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA APOYAR EL ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.
- CLASIFICAR LOS RECURSOS POR SU NATURALEZA
- DETERMINAR EL GRADO DE EXCLUSIVIDAD

DISPONIBILIDAD: RECURSOS QUE POSEA UNA ORGANIZACIÓN O A LOS QUE PUEDA ACCEDER.

3.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

C.- AUDITORÍA DE RECURSOS

CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS:

RECURSOS TANGIBLES (QUE SE PUEDEN CONTABILIZAR)

RECURSOS FÍSICOS

RECURSOS FINANCIEROS

RECURSOS TECNOLÓGICOS

SU OBJETIVO DE GESTIÓN ES LOGRAR UNA APLICACIÓN EFICIENTE

RECURSOS HUMANOS (ACTIVO INTANGIBLE BASADO EN LAS PERSONAS)

- SE SUSTENTA EN EL CONOCIMIENTO, ENTRENAMIENTO, EXPERIENCIA, CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN, HABILIDAD DE RAZONAMIENTO Y DECISIÓN, LEALTAD HACIA LA EMPRESA.
- CAPITAL HUMANO

RECURSOS INTANGIBLES (SE BASAN EN LA INFORMACIÓN, NO SIEMPRE CODIFICABLE, CON DERECHOS DE PROPIEDAD NO DEFINIDOS)

RECURSOS TECNOLÓGICOS:

- TECNOLOGÍA DISPONIBLE
- RECURSOS DEDICADOS A LA INNOVACIÓN

RECURSOS ORGANIZATIVOS:

- CULTURA
- SISTEMA DE PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN
- RELACIONES CON EL ENTORNO
- IMAGEN, MARCA, REPUTACIÓN

EXCLUSIVIDAD: RECURSOS DISPONIBLES QUE CREAN VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA Y SON DIFÍCILES DE IMITAR.

3.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

D.- CAPACIDADES (COMPETENCIAS)

LOS RENDIMIENTOS EMPRESARIALES:

- NO SE EXPLICAN ÚNICAMENTE POR LOS RECURSOS EN SÍ
- SE EXPLICAN POR LA FORMA EN QUE SE COMBINAN / APLICAN LOS RECURSOS EN LAS ACTIVIDADES Y LOS PROCESOS QUE LAS VINVULAN EN LA ORGANIZACIÓN.

LAS CAPACIDADES NUCLEARES (CENTRALES) SON HABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN PARA SUPERAR A SUS COMPETIDORES

EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

(NAVAS Y GUERRAS 2002, 7.3):

NO ES SUFICIENTE CON DISPONER DE RECURSOS Y CAPACIDADES PARA DISFRUTAR DE UNA VENTAJA COMPETITIVA ES NECESARIO QUE SEAN **VALIOSOS** (MEJORES QUE LOS DE OTRAS EMPRESAS COMPETIDORAS) Y RELATIVAMENTE **INMÓVILES** O **APROPIABLES** PARA QUE LA VENTAJA COMPETITIVA SEA **SOSTENIBLE A LARGO PLAZO** EN EL TIEMPO

LOS RECURSOS Y CAPACIDADES QUE PERMITEN LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS RECIBEN EL NOMBRE DE **RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICOS O DISTINTIVOS**.

CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN REUNIR LOS RECURSOS Y CAPACIDADES PARA SER CONSIDERADOS VALIOSOS PARA LA EMPRESA. (AMIT Y SCHOEMAKER, 1993; GRANT, 1996):

1. ESCASEZ

- LOS RECURSOS Y CAPACIDADES SI SON **ESCASOS**, IMPLICAN QUE NO ESTÁN DISPONIBLE PARA TODOS LOS COMPETIDORES.
- SI LO ESTUVIERAN SERÍAN UNA **CONDICIÓN NECESARIA** PARA COMPETIR **PERO NO UN ELEMENTO DIFERENCIADOR** QUE OTORQUE VENTAJA COMPETITIVA

3.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

D.- CAPACIDADES (COMPETENCIAS)

CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN REUNIR LOS RECURSOS Y CAPACIDADES PARA SER CONSIDERADOS VALIOSOS PARA LA EMPRESA. (AMIT Y SCHOEMAKER, 1993; GRANT, 1996):

2. RELEVANCIA

- UTILIDAD DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES PARA COMPETIR EN UNA DETERMINADA INDUSTRIA
- PARA QUE SEA VALIOSO TIENE QUE ESTAR RELACIONADO CON ALGUNO DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA EN LA QUE SE COMPITE

3. DURABILIDAD

- FACULTAD DE QUE SE MANTENGA EN EL TIEMPO LA VENTAJA COMPETITIVA DERIVADA DE LA POSESIÓN DE CIERTOS RECURSOS Y CAPACIDADES.
- LOS RECURSOS TANGIBLES TIENDEN A DEPRECIARSE CON EL TIEMPO, LOS INTANGIBLES PUEDEN COMPORTARSE DE MUY DIFERENTE FORMA, POR EJEMPLO:
 - I. LAS PATENTES: VALOR ACOTADO POR EL DESARROLLO TECNOLÓGICO
 - II. LAS MARCAS, NOMBRES COMERCIALES TIENEN DURABILIDAD
- LAS RUTINAS TIENDEN A PERMANECER EN EL TIEMPO E INCLUSO A MEJORAR A MEDIDA QUE SE UTILIZAN REPETIDAMENTE Y SE OBTIENE EXPERIENCIA DE SU FUNCIONAMIENTO.

4. TRANSFERIBILIDAD (ADQUIRIR)

LA HABILIDAD DE LA EMPRESA PARA SOSTENER SU VENTAJA COMPETITIVA A LO LARGO DEL TIEMPO DEPENDE DE LA VELOCIDAD CON QUE SUS COMPETIDORES PUEDAN **ADQUIRIR** LOS RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS PARA **IMITAR** EL ÉXITO DE LA EMPRESA.

- I. LOS RECURSOS TANGIBLES SON FÁCILMENTE TRANSFERIBLES (ATENCIÓN AL **TAMAÑO**)
- II. LOS RECURSOS INTANGIBLES, COMO LOS CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS Y LAS MARCAS, SON CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DE UNA EMPRESA. SU **VALOR CAE** CUANDO SE TRANSFIERE.
- III. CAPACIDADES, SON **DIFÍCILMENTE TRANSFERIBLES** CUANDO SON LA CONSECUENCIA DE UN CONJUNTO DE RECURSOS QUE FUNCIONAN COORDINADAMENTE COMO UN TODO. ES NECESARIO TRANSFERIR **EL TODO**.

3.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

D.- CAPACIDADES (COMPETENCIAS)

CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN REUNIR LOS RECURSOS Y CAPACIDADES PARA SER CONSIDERADOS VALIOSOS PARA LA EMPRESA. (AMIT Y SCHOEMAKER, 1993; GRANT, 1996):

5. IMITABILIDAD (REPRODUCIR)

CUANDO LOS RECURSOS Y CAPACIDADES SON **FÁCILMENTE REPRODUCIBLES**, OTRAS EMPRESAS PUEDEN **IMITARLOS** Y ANULAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS OBTENIDAS INICIALMENTE

- I. PUEDEN EXISTIR BARRERAS LEGALES A LA IMITACIÓN
- II. LAS CAPACIDADES **MENOS IMITABLES** SON LAS QUE SE BASAN EN EL EJERCICIO DE RUTINAS ORGANIZATIVAS ALTAMENTE COMPLEJAS
- III. LA **MEJOR PROTECCIÓN** DE UNA EMPRESA ES EL **DESCONOCIMIENTO** POR LOS COMPETIDORES SOBRE LA BASE EN LA QUE SE ASIENTA LA VENTAJA COMPETITIVA.

SE ENTIENDE POR **AMBIGÜEDAD CAUSAL**, A LA INCERTIDUMBRE ACERCA DE LAS CAUSAS QUE EXPLICAN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA Y LAS DIFERENCIAS ENTRE ELLAS

AUNQUE NO EXISTA AMBIGÜEDAD CAUSAL Y LA IMITACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES SEA POSIBLE, EL TIEMPO JUEGA A FAVOR DE LA EMPRESA QUE YA LOS POSEE: CUANDO LA EMPRESA IMITADORA TRATA DE REPRODUCIR UNA CAPACIDAD VALIOSA, LA EMPRESA IMITADA HA TENIDO TIEMPO DE ACUMULAR RECURSOS Y MANTENER DE ESTE MODO UNA DIFERENCIA A SU FAVOR.

6. SUSTITUIBILIDAD (ALTERNATIVOS)

SI LOS COMPETIDORES **NO PUEDEN ADQUIRIR** LOS RECURSOS Y CAPACIDADES VALIOSOS DE OTRA EMPRESA, **NI IMITARLOS**, SI PUEDEN **BUSCAR** RECURSOS Y CAPACIDADES **ALTERNATIVOS** QUE **PRODUZCAN LOS MISMOS SERVICIOS** EN CONDICIONES SIMILARES.

SI LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE UNA EMPRESA NO TIENEN ALTERNATIVAS QUE LOS SUSTITUYAN TENDRÁN UN MAYOR VALOR PARA LA EMPRESA QUE LOS POSEE.

3.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

D.- CAPACIDADES (COMPETENCIAS)

CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN REUNIR LOS RECURSOS Y CAPACIDADES PARA SER CONSIDERADOS VALIOSOS PARA LA EMPRESA. (AMIT Y SCHOEMAKER, 1993; GRANT, 1996):

7. COMPLEMENTARIEDAD (JUNTOS)

LOS RECURSOS Y CAPACIDADES NO SIEMPRE TIENEN VALOR POR SÍ MISMOS DE **FORMA SEPARADA** SINO QUE **COLABORAN** ENTRE SÍ PARA DESARROLLAR CON ÉXITO DETERMINADAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.

SI UTILIZAN RECURSOS Y CAPACIDADES **COMPLEMENTARIOS** ENTONCES SU APORTACIÓN CONJUNTA ES SUPERIOR A LA QUE TENDRÍAN POR SEPARADO. **SON MÁS VALIOSOS Y MÁS DIFÍCILES DE IMITAR O SUSTITUIR**

8. APROPIABILIDAD

HAY LIMITES A LA PROPIEDAD DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA, EXISTIENDO PROBLEMA PARA EL REPARTO DE RENTA ENTRE LOS PROPIETARIOS.

EN LOS RECURSOS TANGIBLES – ACTIVOS FINANCIEROS Y FÍSICOS- LOS DERECHOS DE PROPIEDAD ESTÁN FÁCILMENTE IDENTIFICADOS.

SOLAMENTE UNA PARTE DE LA REPUTACIÓN Y DE LOS CONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA ESTÁN LEGALMENTE PROTEGIDA.

ES CONVENIENTE QUE LA EMPRESA ENCUENTRE FÓRMULAS CONTRACTUALES QUE PERMITAN A LA EMPRESA ASEGURARSE A LARGO PLAZO LA CONTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS ESENCIALES Y LA APROPIACIÓN DE LAS RENTAS QUE GENEREN. DEPENDE DEL GRADO DE ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS (SI SE APLICAN A OTRAS ACTIVIDADES PODRÍAN PERDER SU VALOR: PERMITE COMPORTAMIENTOS OPORTUNISTAS)

LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA OBTENER RENTAS DE UNOS RECURSOS VENDRÁ DETERMINADA POR EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LA EMPRESA Y POR LA EXISTENCIA DE RECURSOS ESPECÍFICOS.

3.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

E.- ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR [CV]

UTILIDAD CV

- DESCRIBE LAS ACTIVIDADES INTERNAS / EXTERNAS DESARROLLADAS POR LA EMPRESA

ANÁLISIS CV

- IDENTIFICA ACTIVIDADES INDEPENDIENTES
- DETERMINA EL COSTE Y VALOR AÑADIDO DE CADA UNA DE ELLAS
- SE VINCULA AL ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA, YA QUE SU FUENTE RECAE EN:
 - I. LA CAPACIDAD PARA REALIZAR DETERMINADAS ACTIVIDADES
 - II. LA CAPACIDAD PARA GESTIONAR VÍNCULOS ENTRE ELLAS

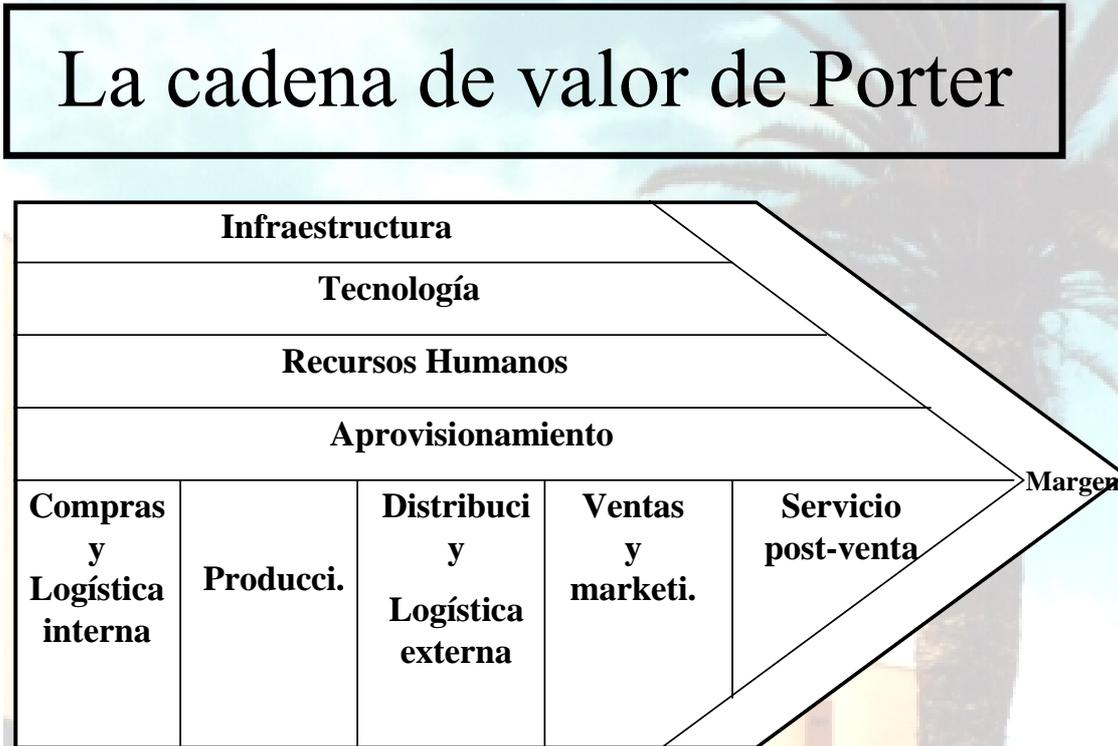
IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INDEPENDIENTES [CV]

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS**
(EN RELACIÓN DIRECTA CON LA CONTRIBUCIÓN /DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS)
 - LOGÍSTICA INTERNA
 - OPERACIONES
 - LOGÍSTICA EXTERNA
 - MARKETING Y VENTAS
 - SERVICIOS POSTVENTAS
- **ACTIVIDADES DE APOYO**
(AYUDAN A MEJORAR LA EFECTIVIDAD / EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS)
 - INFRAESTRUCTURA
 - DESARROLLO TECNOLÓGICO
 - GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - APROVISIONAMIENTO

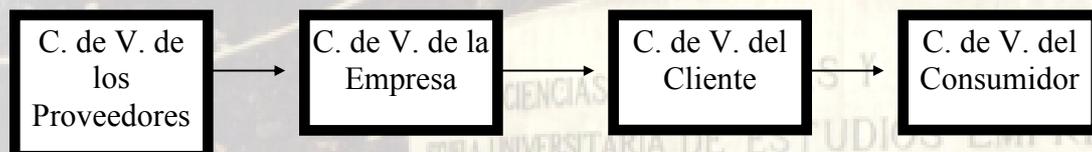
3.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

E.- ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR [CV]

IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INDEPENDIENTES [CV]



LA CV DE LA EMPRESA FORMA PARTE DE UN SISTEMA DE VALOR



Fuente: Porter, 1985 y García (2000)

3.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

E.- ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR [CV]

USO DE LA CV

- ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO
- ANÁLISIS DE EFICIENCIA / EFICACIA DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA
 - DE LAS OPERACIONES
 - DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES UTILIZADOS
- IMPACTO DEL ENTORNO EN LAS ACTIVIDADES DE LA CV
 - PERFILES COMPETITIVOS
 - BENCHMARKING

GESTIÓN DE VÍNCULOS

LAS CAPACIDADES NUCLEARES EN LAS DISTINTAS ACTIVIDADES PUEDEN GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS PERO A LARGO PLAZO PUEDEN SER IMITADAS.

ES MÁS DIFÍCIL DE IMITAR SI ESTÁN RELACIONADAS CON EL:

- CONTROL DE VÍNCULOS EN LA CV
- CONTROL DE VÍNCULOS CON LA CV DE PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES
- CONTROL DE VÍNCULOS ENTRE LA CV Y LOS NEGOCIOS DE LA EMPRESA

EL CONTROL DE VÍNCULOS GENERA APALANCAMIENTO (MEJORA DE RESULTADOS DEBIDO A LOS VÍNCULOS ENTRE RECURSOS Y ACTIVIDADES)

F.- AUDITORÍA DE CAPACIDADES DISTINTIVAS

(CAMISÓN, 1999)

- MARKETING
- TECNOLOGÍA E I+D
- PRODUCCIÓN
- FINANZAS

3.2. ANÁLISIS CULTURAL

CULTURA EMPRESARIAL

SEÑAL DE IDENTIDAD DE LA EMPRESA

CULTURA ESTRATÉGICA

A.- DEFINICIÓN / ALCANCE

- VALORES Y ACTITUDES
- COMPARTIDOS POR LOS PARTICIPES DE LA EMPRESA
- SOPORTE DE ACTITUDES Y POSTURAS ESTRATÉGICAS

= CULTURA EMPRESARIAL + ELEMENTOS DE COHESIÓN E IMPULSO EN EL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

RELACIÓN QUE PERMITE UN DESARROLLO EFICIENTE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

ESTRATEGIA ↔ CULTURA ↔ ESTRUCTURA

B.- COMPONENTES

- ORIENTACIÓN AL MERCADO (VENTAJA SOSTENIBLE)
 - CREACIÓN DE VALOR. EQUILIBRIO ENTRE OBJETIVOS DE LA EMPRESA E INTERESES DE LOS CLIENTES
 - ANÁLISIS Y ANTICIACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO
 - DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO A LARGO PLAZO EN EL MERCADO OBJETIVO CUYAS NECESIDADES SE PRETENDEN SATISFACER
 - INTEGRACIÓN DEL CLIENTE EN EL DISEÑO ESTRATÉGICO
- ADAPTACIÓN CULTURAL (COALINEACIÓN CON EL ENTORNO)
- INTEGRACIÓN MOTIVACIÓN / PARTICIPACIÓN RECURSOS HUMANOS (MARKETING INTERNO)

C.- AUDITORIA CULTURAL

(CAMISÓN, 1999)

- CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN
 - VALORES CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN
 - VALORES CULTURALES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN
- RECOMPENSA E INCENTIVOS
- ESTRUCTURA DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN
- INFORMACIÓN / SÍMBOLOS / NORMAS / RITUALES
- DISEÑO ORGANIZATIVA

3.3.- ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

I.- ESTILO DE DIRECCIÓN

A.- DEFINICIÓN

- FORMA DE COMPORTAMIENTO DE LA DIRECCIÓN
- CONDICIONADO POR LA CULTURA EMPRESARIAL
- GUIADO POR SU FILOSOFÍA PERSONAL

B.- TIPOS

- ORIENTADOS A LAS TAREAS
 - AUTOCRÁTICO
 - AUTOCRÁTICO BENEVOLENTE
- ORIENTADO A LAS PERSONAS
 - PARTICIPATIVO
 - DEMOCRÁTICO

C.-FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICACIA DIRECTIVA

- PROCESO DE DECISIÓN (ADOPTADO)
- ASPECTOS INTERNOS (RECURSOS Y CAPACIDADES)
- ASPECTOS EXTERNOS (ENTORNO)
- DECISOR (PERSONALIDAD)

D.- PROBLEMAS DEL ESTILO DE DIRECCIÓN

- FALTA DE LIDERAZGO
- PERSONALISMO
- INCAPACIDAD PARA DETECTAR / EXPLOTAR LOS FACTORES ACTIVOS DE GESTIÓN
- OBSESIÓN POR EL CONTROL / GASTOS ~ CALIDAD
- ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS INMEDIATOS
- RESISTENCIA A RECONOCER ERRORES
- CARENCIA DE FORMACIÓN
- OBSTRUCCIÓN A LA TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN

E.- AUDITORIA DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

(CAMISÓN, 1999)

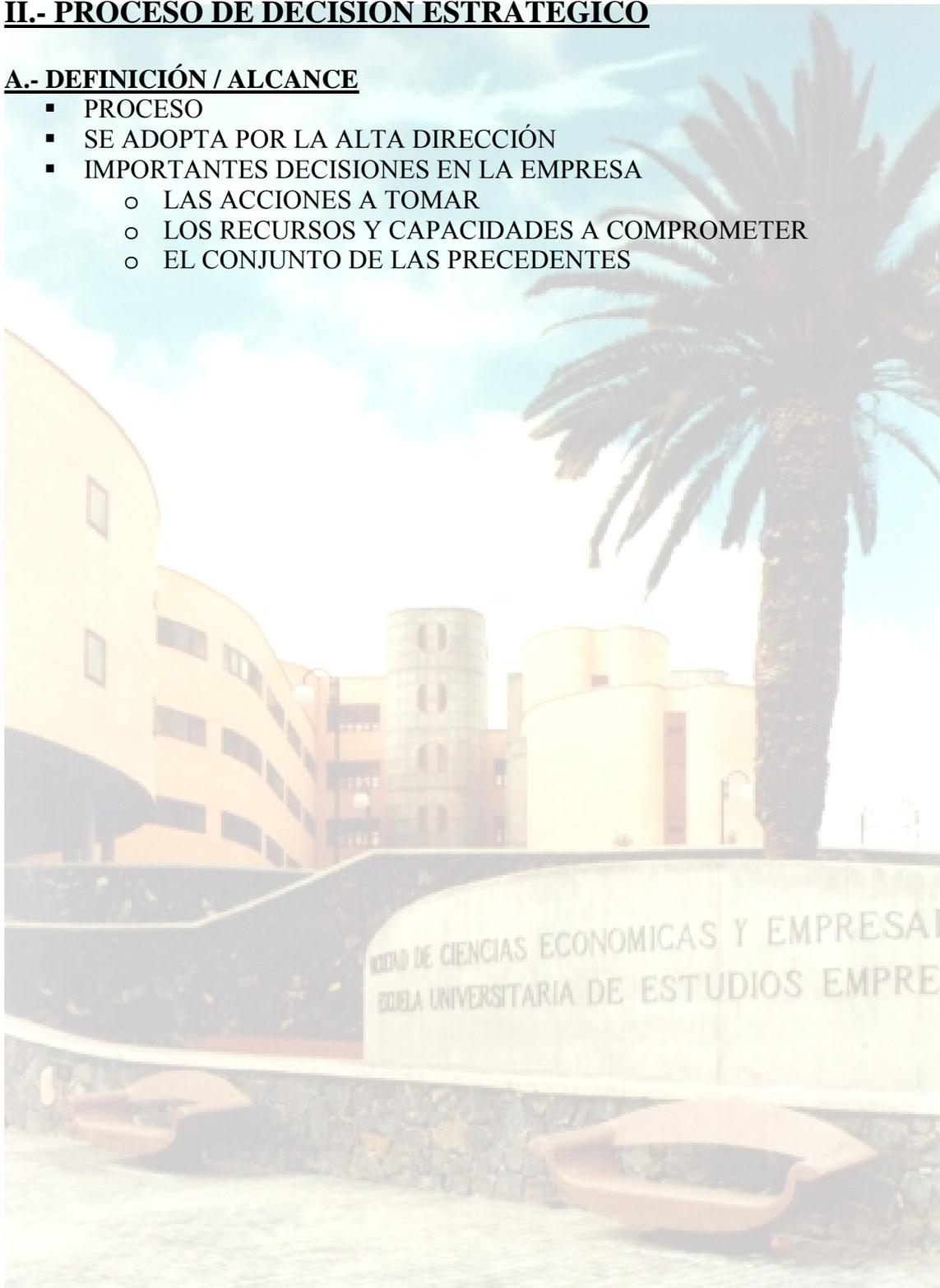
- CUALIFICACIÓN
 - COMPETENCIA PARA RESOLVER PROBLEMAS / CONOCIMIENTOS
 - TALENTO / PERSONALIDAD
 - POSICIÓN DE PODER / EJERCICIO DEL PODER
 - ESTILO / HABILIDAD DE LIDERAZGO
- MENTALIDAD
 - CONOCIMIENTO PERCEPCIÓN DEL ENTORNO
 - PERSPECTIVA EN EL TIEMPO
 - PROPENSIÓN AL RIESGO

3.3.- ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

II.- PROCESO DE DECISIÓN ESTRATÉGICO

A.- DEFINICIÓN / ALCANCE

- PROCESO
- SE ADOPTA POR LA ALTA DIRECCIÓN
- IMPORTANTES DECISIONES EN LA EMPRESA
 - LAS ACCIONES A TOMAR
 - LOS RECURSOS Y CAPACIDADES A COMPROMETER
 - EL CONJUNTO DE LAS PRECEDENTES





**LICENCIATURA DE ADE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

CURSO 2004 – 2005

**GUÍA ACADÉMICA
DE
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA I**

**TEMA 4:
ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

INDICE

4.1 EL PLANTEAMIENTO DE PORTER Y SUS CRÍTICAS

4.2 LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMO BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA: EL RELOJ ESTRATÉGICO

4.3 LA CADENA DE VALOR Y SUS INTERRELACIONES O ENLACES

OBJETIVOS

ESTE TEMA RECOGE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS PLANTEADAS POR PORTER Y LAS CRÍTICAS VERTIDAS CONTRA ELLAS. ADEMÁS SE OFRECEN LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS A LAS OPCIONES DE PORTER Y SE PRESENTA LA CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL LOGRO DE ESTAS VENTAJAS COMPETITIVAS.

BIBLIOGRAFÍA

4.1 Porter, M. (1991): Cap. 3 y 4

Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1999): Cap. 9 y 10

4.2 Johnson, G. y Scholes, K. (1999): Cap. 6

Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1999): Cap. 10

4.3 Johnson, G. y Scholes, K. (1999): Cap. 4

Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1999): Cap. 6

Grant, R. (1996): Cap. 7 y 8

4.1 EL PLANTEAMIENTO DE PORTER Y SUS CRÍTICAS

		VENTAJA COMPETITIVA	
		COSTES	DIFERENCIACIÓN
ÁMBITO COMPETITIVO	INDUSTRIA	Liderazgo en costes	Diferenciación de productos
	SEGMENTO	Segmentación de mercado	

1) Estrategia de liderazgo en costes:

Algunos factores que posibilitan que la empresa pueda alcanzar el liderazgo en costes pueden ser:

- Economías de escala
- Efecto experiencia
- Desarrollo o adopción de una nueva tecnología productiva
- Rediseño de producto
- Condiciones favorables de acceso a materias primas u otros suministros claves
- Establecimiento de relaciones con clientes y proveedores que abaraten costes
- Rígidos controles de costes de las diferentes actividades
- Habilidad para el ajuste de la capacidad productiva de forma rápida al nivel real de demanda
- Eficiencia directiva

4.1 EL PLANTEAMIENTO DE PORTER Y SUS CRÍTICAS

Estrategia de liderazgo en costes:

.....

La estrategia de liderazgo en costes es recomendable cuando:

- La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante
- El producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de producto
- Se incurre en bajos costes de cambio de proveedores
- Son importantes los compradores y tienen un gran poder de negociación para bajar los precios

Riesgos de la ventaja en costes:

- La búsqueda de la eficiencia impida a la empresa lograr la flexibilidad necesaria para percibir y adaptarse a los cambios (tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda)
- La capacidad de la empresa para sostener su ventaja en costes frente a la acción de los imitadores

2) Estrategia de diferenciación de producto:

En general, una empresa tiene tres formas básicas de diferenciarse no excluyentes:

- a) diferenciación basada en las características intrínsecas del producto
- b) diferenciación basada en las características del mercado al que se dirige
- c) diferenciación basada en las características de la empresa (identidad, estilo, valores, reputación y prestigio).

4.1 EL PLANTEAMIENTO DE PORTER Y SUS CRÍTICAS

Estrategia de diferenciación de producto:

.....

La estrategia de diferenciación es recomendable cuando:

- ❖ existe una gran amplitud de criterios para diferenciar el producto
- ❖ las costumbres y necesidades de los consumidores son muy variadas
- ❖ pocos competidores eligen el mismo criterio de diferenciación
- ❖ las características distintivas son difíciles de imitar

Los riesgos de la estrategia de diferenciación son:

- la diferencia de costes entre los competidores que siguen una estrategia de bajo coste y la empresa diferenciada puede ser demasiado grande para que los clientes mantengan la lealtad hacia el producto o servicio diferenciado
- se puede reducir la apreciación del comprador por el factor determinante de la diferenciación
- la imitación de los competidores

CRÍTICAS:

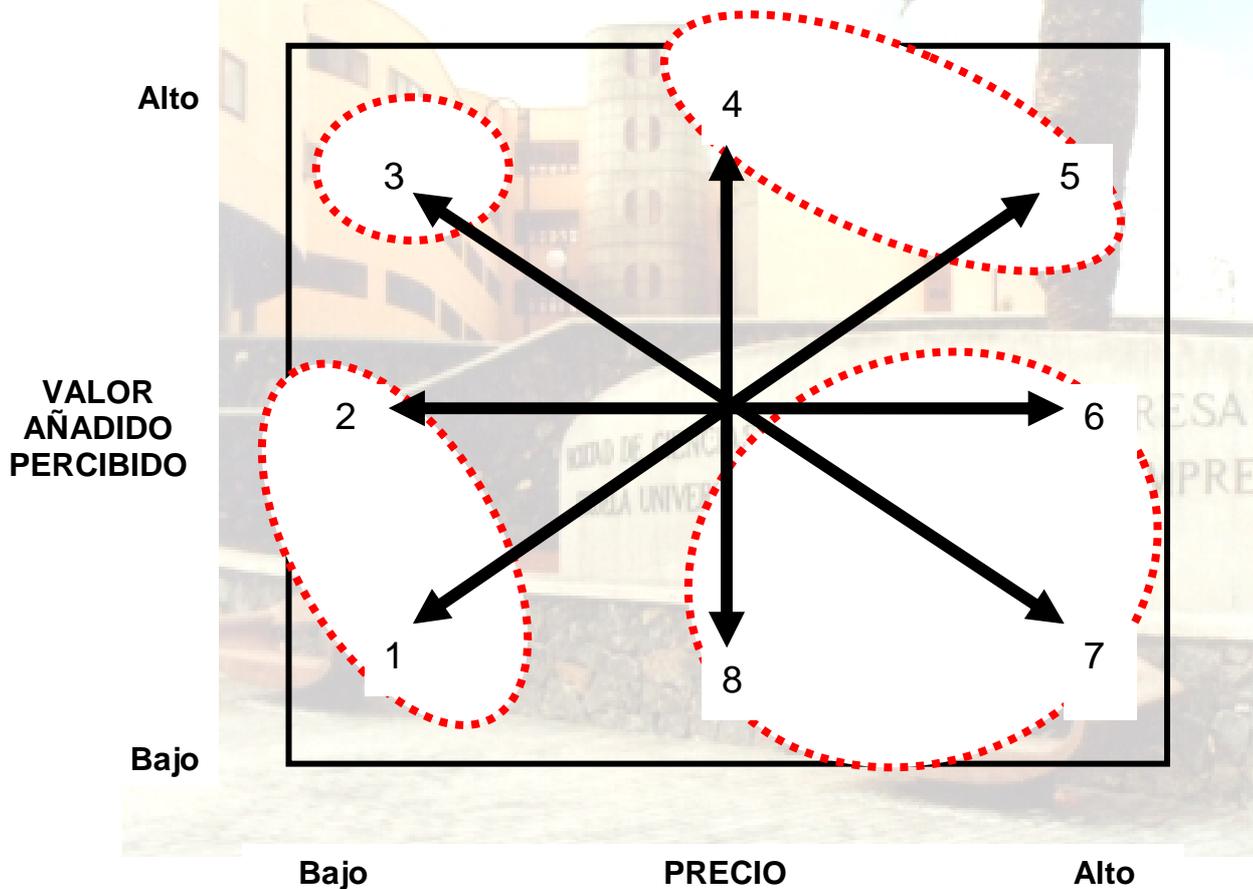
Las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación no son tan excluyentes como Porter apuntaba

4.2 LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMO BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA: EL RELOJ ESTRATÉGICO

RELOJ ESTRATÉGICO

Jonson y Scholes (2001) proponen ampliar las opciones estratégicas de Porter con el modelo del “reloj estratégico” de Bowman.

- A) Estrategias orientas a precios bajos: 1 y 2 del reloj estratégico
- B) Estrategias tendentes a incrementar el valor añadido percibido: 4 y 5 del reloj estratégico
- C) Estrategias híbridas: 3 del reloj estratégico
- D) Estrategias destinadas al fracaso: 6, 7 y 8 del reloj estratégico



4.3 LA CADENA DE VALOR Y SUS INTERRELACIONES O ESLABONES

El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa.

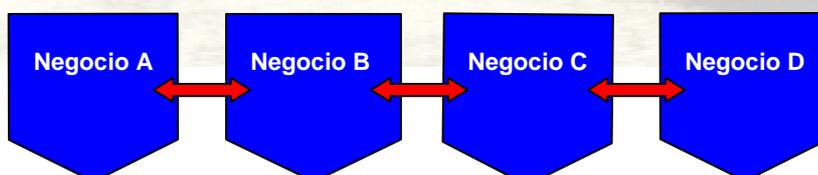
Estas fuentes pueden estar en:

- las actividades de la cadena de valor (ejemplos: Swatch y Benetton)

	BENETTON		SWATCH	
	+ Valor	- Costes	+ Valor	- Costes
Diseño e Ingeniería	+		+	
Compras		-		-
Producción		-		-
Logística		-		-
Marketing	+		+	
Servicio Post-Venta		-		-

+ actividad con la que la empresa pretende crear valor
- actividad que la empresa pretende realizar al menor coste

- las interrelaciones entre actividades de la cadena de valor de la empresa: (primarias-primarias, de apoyo-de apoyo o primarias-de apoyo)
- las interrelaciones entre las cadenas de valor de los diferentes negocios de las empresas diversificadas (estrategia horizontal o integración horizontal): interrelaciones tangibles o intangibles

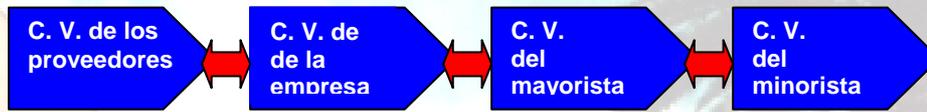


4.3 LA CADENA DE VALOR Y SUS INTERRELACIONES O ESLABONES

Estas fuentes pueden estar en:

.....

- las interrelaciones entre las actividades dentro del sistema de valor.



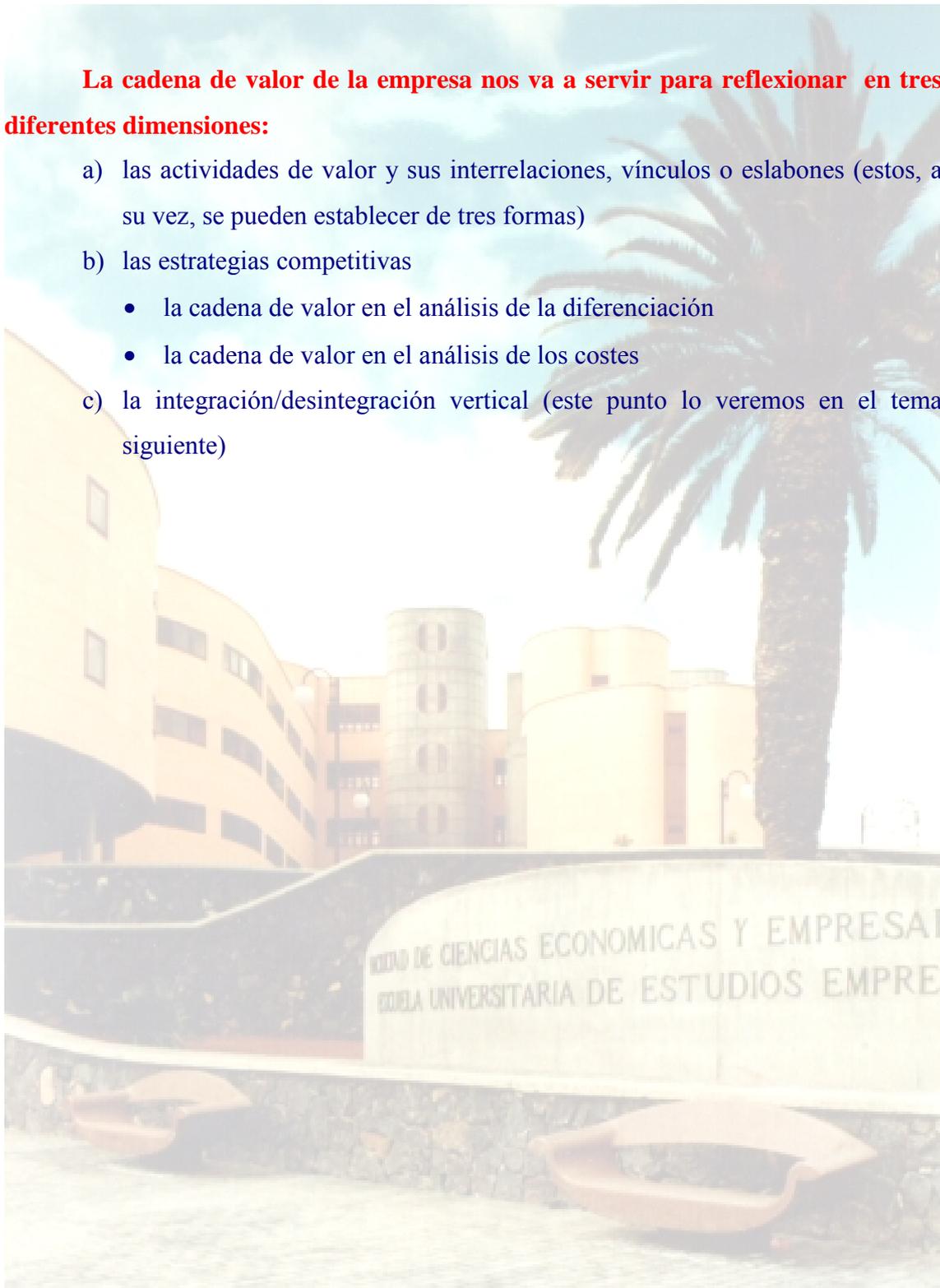
COMPETENCIAS NUCLEARES MEDIANTE LA GESTIÓN DE INTERRELACIONES, ESLABONES O VÍNCULOS

TIPO DE VINCULO O INTERRELACIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	EJEMPLO
VINCULO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Primario-Primario • Primario-De apoyo • De apoyo-De apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre departamentos • Sistemas operativos de información • Gestión de la innovación con el personal
VINCULO EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical • Especificación y control de comercialización • Reconfiguración de la cadena de valor • Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Extender la propiedad a otras actividades en las cadenas de proveedores/distribuidores • Colaboración con proveedores/distribuidores para mejorar resultados •suprimiendo actividades

4.3 LA CADENA DE VALOR Y SUS INTERRELACIONES O ESLABONES

La cadena de valor de la empresa nos va a servir para reflexionar en tres diferentes dimensiones:

- a) las actividades de valor y sus interrelaciones, vínculos o eslabones (estos, a su vez, se pueden establecer de tres formas)
- b) las estrategias competitivas
 - la cadena de valor en el análisis de la diferenciación
 - la cadena de valor en el análisis de los costes
- c) la integración/desintegración vertical (este punto lo veremos en el tema siguiente)





**LICENCIATURA DE ADE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

CURSO 2004 – 2005

**GUÍA ACADÉMICA
DE**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA I

**TEMA 5:
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

INDICE

5.1 EJES ESTRATÉGICOS

5.2 MODALIDADES ALTERNATIVAS

5.3 OTRAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO

OBJETIVOS

ANÁLISIS DE DISTINTOS TIPOS DE ESTRATEGIAS SEGÚN LA MODALIDAD DE CRECIMIENTO:

1) CRECIMIENTO CERO: CONSOLIDACIÓN O MANTENIMIENTO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

2) CRECIMIENTO EN EL SENTIDO ESTRICTO DE LA PALABRA:

- INTERNO (DIVERSIFICACIÓN O EXPANSIÓN)
- EXTERNO (DIVERSIFICACIÓN O EXPANSIÓN)

3) CRECIMIENTO EN SITUACIONES DE CRISIS Y CAMBIO:

- REESTRUCTURACIÓN, RECONVERSIÓN

DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN OTROS PAÍSES:

- INTERNACIONALIZACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

5.1 JOHNSON, G. Y SCHOLLES, K. (1999): CAP. 7

NAVAS, J. E. Y GUERRAS, L. A. (1999): CAP. 13 Y 14

OREJA, J. R. (2000): CAP. 4

5.2 JOHNSON, G. Y SCHOLLES, K. (1999): CAP. 7

NAVAS, J. E. Y GUERRAS, L. A. (1999): CAP. 16 Y 17

OREJA, J. R. (2000): CAP. 4

5.3 NAVAS, J. E. Y GUERRAS, L. A. (1999): CAP. 18

OREJA, J. R. (2000): CAP. 4

5.1 EJES ESTRATÉGICOS

MATRIZ DE CRECIMIENTO DE ANSOFF

		PRODUCTOS	
		Actual	Nuevo
MERCADOS	Actual	Penetración en el mercado (1)	Desarrollo de nuevos productos (3): sobre competencias existentes o nuevas
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados (2): sobre nuevos segmentos, nuevos territorios o nuevos usos	Diversificación (4): sobre competencias existentes (relacionada) o nuevas (no relacionada)

PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN:

1) Penetración en el mercado:

Esta estrategia es adecuada cuando

- El sector está en fase emergente o de rápido crecimiento
- El nivel de uso de los productos se puede incrementar significativamente
- Disminuye la concentración del sector

5.1 EJES ESTRATÉGICOS

PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN:

2) Desarrollo de nuevos mercados:

Esta estrategia es adecuada cuando

- Aparecen nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y de coste no excesivamente elevados
- La empresa ha alcanzado altas tasas de saturación en los actuales mercados
- Las instalaciones productivas se encuentran infrutilizadas

3) Desarrollo de nuevos productos:

Esta estrategia es adecuada cuando

- La empresa compite en un sector que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos
- Los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables
- La empresa tiene una fuerte capacidad de investigación y desarrollo de nuevos productos
- Cuando la empresa compite en un sector de gran crecimiento

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN:

- 4) Diversificación: relacionada o concéntrica (enfoque estratégico) y no relacionada o conglomerada (enfoque financiero)

Razones de la diversificación:

- Búsqueda de sinergias
- Mejor asignación de recursos financieros (sinergias financieras)
- Búsqueda de una alta rentabilidad global
- Reducción del riesgo
- Objetivos de la dirección
- Saturación de mercado actual

5.1 EJES ESTRATÉGICOS

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN:

.....

Riesgos de la diversificación: las dificultades para generar sinergias y el coste asociado a dicha generación

Un tipo particular de diversificación relacionada es la INTEGRACIÓN VERTICAL: la tendencia actual es desintegrar tanto como sea posible

Dimensiones de la Integración Vertical:

- a) Dirección: hacia atrás y hacia delante
- b) Grado: total o parcial

Razones de para integrarse verticalmente:

- Que el mercado sea demasiado arriesgado e inestable
- Que las empresas de las etapas contiguas de la cadena tengan más poder que la empresa
- Que la integración suponga erigir barreras de entrada al sector
- Que se trate de un mercado joven o en declive

Ventajas en costes de la integración vertical:

- Aparición de economías de alcance
- Reducción de niveles de existencias intermedios o los trabajos de manipulación y transporte
- Simplificar el proceso productivo
- Eliminar los costes de transacción
- Asumir márgenes que llevan asociados las actividades de los proveedores y los clientes

5.1 EJES ESTRATÉGICOS

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN:

...

Ventajas estratégicas de la integración vertical:

- Facilitar el acceso al suministro de factores o garantizar una salida para sus productos
- Reforzar una estrategia de diferenciación de producto
- Proteger una tecnología avanzada
- Barreras de entrada al sector

Riesgos de la integración vertical:

- El riesgo global se incrementa al comprometer un mayor volumen de recursos con un determinado producto
- Falta de flexibilidad
- La empresa no tiene por qué captar automáticamente el margen de los clientes o proveedores
- Incremento de la complejidad organizativa

(Relacionar con el punto 4.3, ejemplos de Swatch y Benetton)

	BENETTON		SWATCH	
	Realiza la actividad (en su mayor parte)	No realiza la actividad (en su mayor parte)	Realiza la actividad (en su mayor parte)	No realiza la actividad (en su mayor parte)
Diseño e Ingeniería	Si		Si	
Compras		No	Si	
Producción		No	Si	
Logística		No	Si	
Marketing	Si		Si	
Servicio Post-Venta		No	Si	

SI: la empresa realiza la actividad (en su mayor parte)
NO: la empresa no realiza su actividad (en su mayor parte)

5.2 MODALIDADES ALTERNATIVAS:

VÍAS DE CRECIMIENTO

Cualquiera de las direcciones de crecimiento anteriores se puede lograr vía crecimiento externo o interno.

RAZONES DE LAS MODALIDADES DE CRECIMIENTO

Razones del crecimiento interno:

- Permite la adquisición de la tecnología más reciente
- Facilita la optimización de la localización industrial y comercial
- Optimiza la gestión del proceso

En los últimos años, el comportamiento de las grandes empresas occidentales y de Japón ha estado claramente orientado hacia el crecimiento externo.

Razones del crecimiento externo:

- Obtención de sinergias financieras, operativas o de dirección
- Aumento del poder en el mercado y reducción de la competencia (especialmente en los casos de fusiones y adquisiciones de carácter horizontal)
- Colocar fondos excedentarios disponibles por la empresa
- Cumplir los objetivos propios de los directivos
- La globalización de los mercados
- Una política gubernamental que favorezca los procesos de integración entre las empresas
- En las industrias maduras, suele ser más fácil introducirse por esta vía
- Puede ser la única forma de entrar en una industria y/o en un país

5.2 MODALIDADES ALTERNATIVAS:

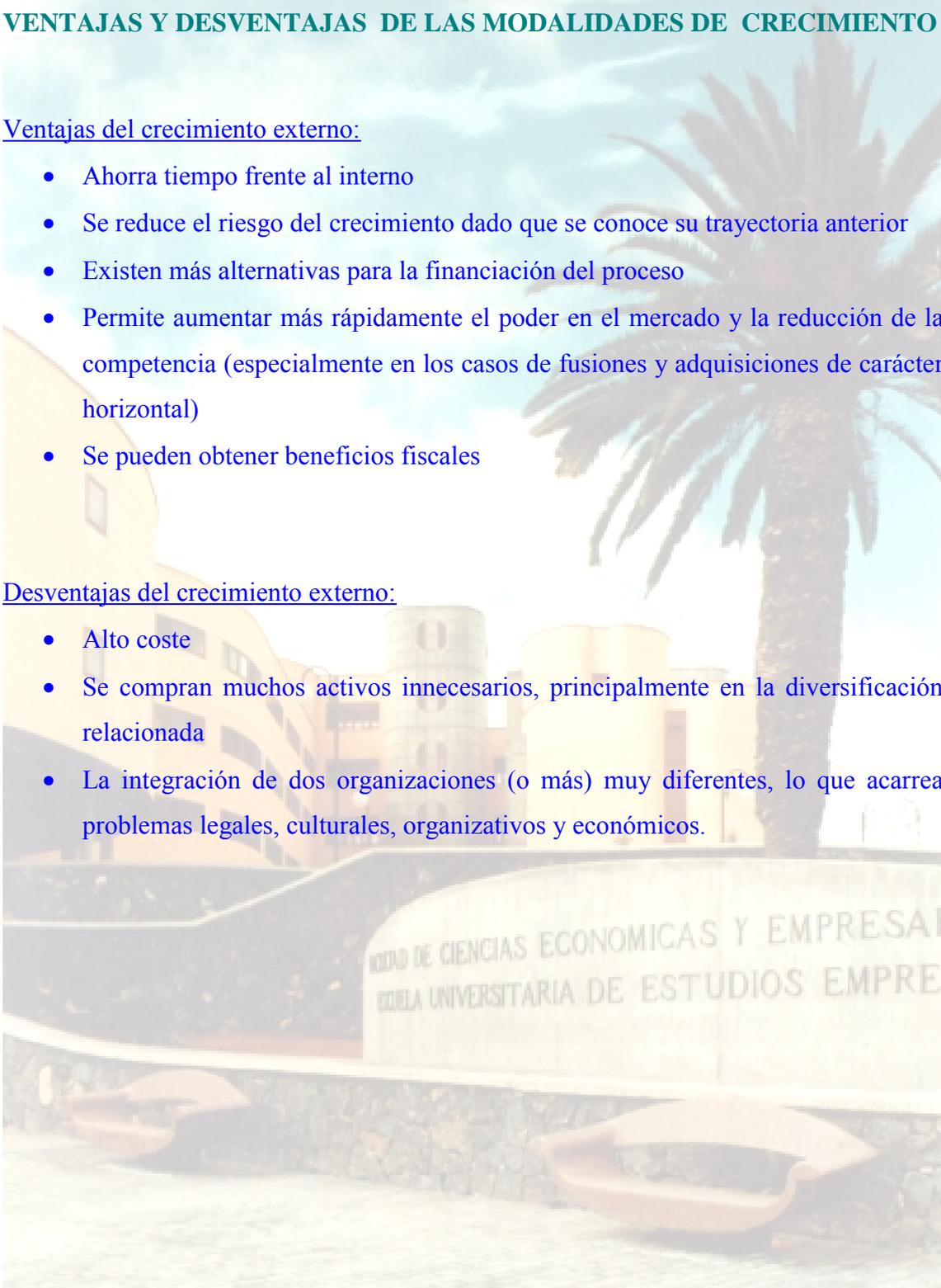
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MODALIDADES DE CRECIMIENTO

Ventajas del crecimiento externo:

- Ahorra tiempo frente al interno
- Se reduce el riesgo del crecimiento dado que se conoce su trayectoria anterior
- Existen más alternativas para la financiación del proceso
- Permite aumentar más rápidamente el poder en el mercado y la reducción de la competencia (especialmente en los casos de fusiones y adquisiciones de carácter horizontal)
- Se pueden obtener beneficios fiscales

Desventajas del crecimiento externo:

- Alto coste
- Se compran muchos activos innecesarios, principalmente en la diversificación relacionada
- La integración de dos organizaciones (o más) muy diferentes, lo que acarrea problemas legales, culturales, organizativos y económicos.



5.2 MODALIDADES ALTERNATIVAS:

TIPOS DE CRECIMIENTO EXTERNO:

1º) Integración de empresas.

- a) Fusión pura
- b) Fusión por absorción o absorción simple
- c) Fusión con aportación parcial de activo

2º) Participación en sociedades

- a) Control absoluto (más del 80% del capital)
- b) Control mayoritario (más del 50% del capital)
- c) Control minoritario (menos del 50% del capital)

3º) Cooperación o Alianzas Estratégicas

- a) Contratos de larga duración
- b) Franquicias
- c) Licencias
- d) Subcontratación
- e) Spin - off
- f) Consorcio
- g) Joint-ventures o empresas conjuntas
- h) Participaciones minoritarias
- i) Redes interorganizativas

RAZONES, VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACIÓN

Razones de la Cooperación: alcanzar las competencias y recursos necesarios en el momento preciso sin menoscabo de la flexibilidad para una continua adaptación a los cambios del entorno.

Ventajas de la Cooperación: combina eficiencia con flexibilidad

Inconvenientes: pérdida de autonomía, necesidad de coordinación entre los socios, desconfianza...

5.2 MODALIDADES ALTERNATIVAS:

TIPOLOGÍA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

TIPOLOGÍA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS O ACUERDOS DE COOPERACIÓN		
CRITERIO	TIPOLOGÍA	FORMAS
Actividades Implicadas	Centrada en una actividad	Producción, I+D, Marketing...
	Complejas	Diversas actividades de la cadena de valor
Nº de socios	Dos socios	Alianza entre multinacionales, entre empresas nacionales y multinacionales y empresas nacionales
	Múltiples socios	Consortio, Redes
Relaciones entre los socios	Vertical	Acuerdo proveedor-cliente
	Horizontal	Acuerdo entre competidores directos
	Complementario	Resto
Formas de Acuerdos	Acuerdos contractuales	Franquicias, Licencias y Subcontratación
	Acuerdos accionariales	Joint-venture, Participaciones minoritarias
	Múltiples acuerdos	Redes

5.3 OTRAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO

RECONVERSIÓN Y REESTRUCTURACIÓN

CAUSAS	NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA	OPCIONES
SITUACIÓN DE CRISIS	DEFENSIVA	RECONVERSIÓN
Sobredimensionamiento (Capacidad y plantilla) Obsolescencia Técnica Débil situación financiera Inadecuada organización		Dimensión Técnica Financiera
DECISIÓN DE CAMBIO	OFENSIVA	REESTRUCTURACIÓN
Variación del campo de actividad		Diversificación Especialización Innovación
Variación de la estructura empresarial		Fragmentación Integración

INTERNACIONALIZACIÓN:

Razones de la Internacionalización:

- Reducción de costes empresariales
- Obtención del tamaño mínimo eficiente
- Búsqueda de recursos (naturales, trabajo especializado, infraestructura específica...)
- Disminución del riesgo global
- Reducir los costes de transacción
- Explotar recursos y capacidades
- Mercado saturado o estancado
- Acercarse al consumidor
- Restricciones legales (altos aranceles para importar)

5.3 OTRAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO

TIPOS DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

(Atendiendo al grado de coordinación y concentración de su cadena de valor, Porter 1988)

- Estrategia global pura
- Estrategia global con adaptaciones a países
- Estrategia multipaís
- Estrategia trasnacional

		CONCENTRACIÓN	
		GEOGRÁFICAMENTE DISPERSO	GEOGRÁFICAMENTE CONCENTRADO
COORDINACIÓN	ALTA	Estrategia trasnacional	Estrategia global pura
	BAJA	Estrategia multipaís	Estrategia global con adaptaciones a diferentes países



Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de La Laguna



TRABAJO DE CURSO:
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA I.
(5º ADE)

Profesores responsables:

Dr. Juan Ramón Oreja Rodríguez.

Dra. Ana García Pérez

Dra. Vanessa Yanes Estévez

FICHA: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.
--

1. NOMBRE DE LA EMPRESA

.....

2. SI ES UNA SOCIEDAD QUE PERTENECE A OTRA EMPRESA, SEÑALE EL NOMBRE DE ESA OTRA EMPRESA:.....

3. SI LA EMPRESA ESTÁ ESTRUCTURADA EN MÁS SOCIEDADES, DIGA CUÁNTAS:

ISLA EN LA QUE ESTÉ UBICADA LA EMPRESA ANALIZADA:TENERIFE	1
LA PALMA	2
LA GOMERA	3
EL HIERRO	4
GRAN CANARIA	5
LANZAROTE	6
FUERTEVENTURA	7

4. SECTOR DE ACTIVIDAD ECONOMICA AL QUE PERTENECE LA EMPRESA ANALIZADA (SEGÚN PRINCIPAL ACTIVIDAD Y CÓDIGO DE LA CNAE):.....

5. FECHA DE FUNDACION:

.....

7. SEÑALAR SI LA EMPRESA TIENE CARÁCTER FAMILIAR: SI 1 NO 2

8.TIPO DE EMPRESA SEGÚN:

8.1.PROCEDENCIA DEL CAPITAL: PRIVADA 1 PÚBLICA 2 MIXTA 3

8.2.FORMA JURÍDICA:

EMPRESARIO INDIVIDUAL	1
SOC.ANÓNIMA	2
SOC.LIMITADA	3
COOPERATIVA	4
SOC.AGRARIA TRANSFORMAC.	5
OTRA FORMA JURÍDICA	6

9. NACIONALIDAD DE LA EMPRESA MATRIZ:

ESPAÑOLA	1
RESTO UE	2
RESTO PAÍSES	3

10. EN CASO DE EMPRESA CON SEDE SOCIAL EN CANARIAS, INDICAR LA ISLA:

TENERIFE	1
LA PALMA	2
LA GOMERA	3
EL HIERRO	4
GRAN CANARIA	5
LANZAROTE	6
FUERTEVENTURA	7

11. Nº DE EXPLOTACIONES Y/O PLANTAS QUE TIENE LA EMPRESA.

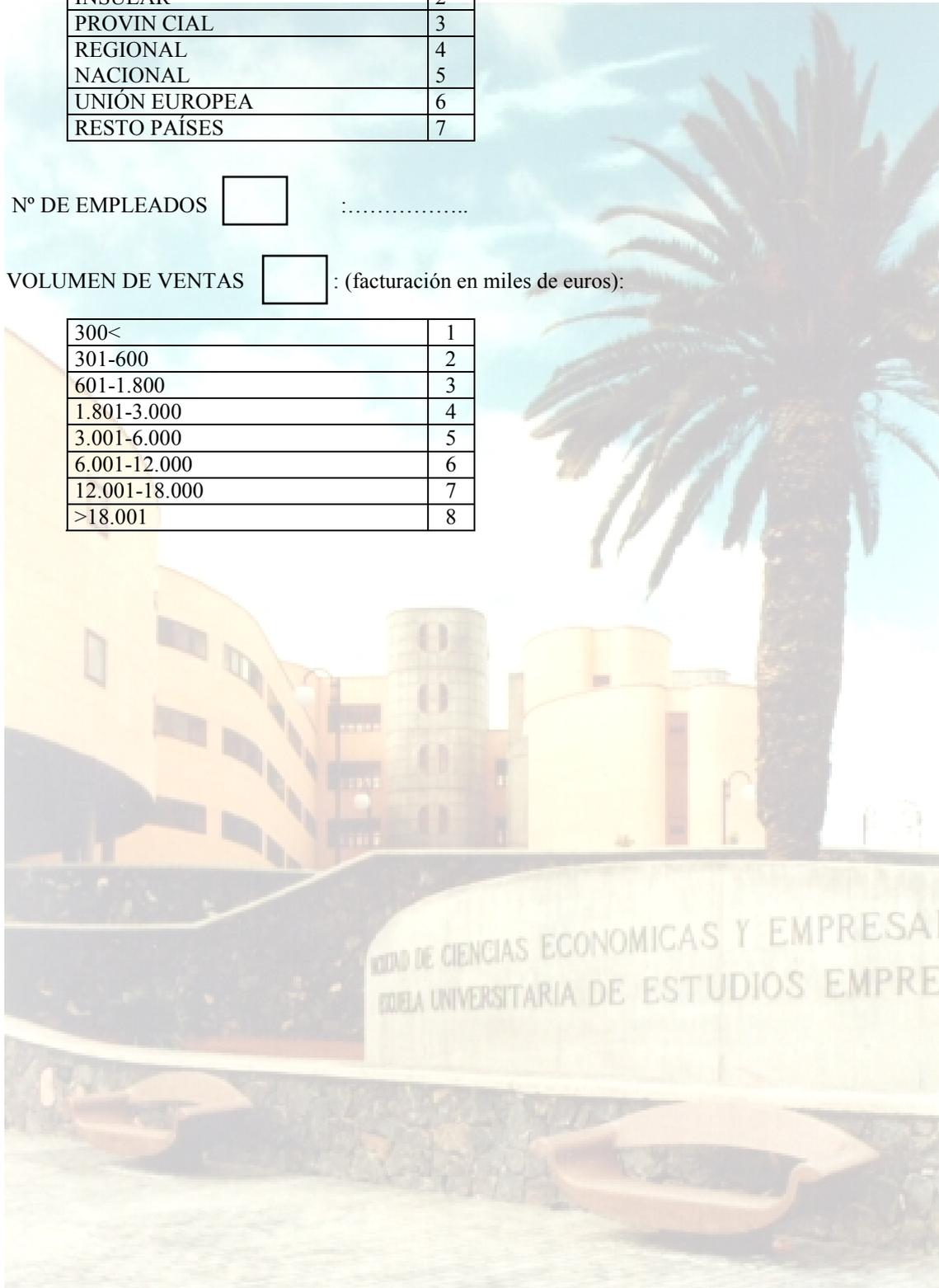
12. MERCADOS A LOS QUE ATIENDE LA EMPRESA:

LOCAL	1
INSULAR	2
PROVIN CIAL	3
REGIONAL	4
NACIONAL	5
UNIÓN EUROPEA	6
RESTO PAÍSES	7

13. Nº DE EMPLEADOS :.....

14. VOLUMEN DE VENTAS : (facturación en miles de euros):

300<	1
301-600	2
601-1.800	3
1.801-3.000	4
3.001-6.000	5
6.001-12.000	6
12.001-18.000	7
>18.001	8



FICHA: ANÁLISIS EXTERNO.

E1.-VALORE DEL 1-5 (siendo 1 muy poco compleja y 5 muy compleja) EL NIVEL DE COMPLEJIDAD (1) QUE TIENEN LAS SIGUIENTES VARIABLES DEL ENTORNO PARA LA GESTIÓN SU EMPRESA:

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL MARCO GEOGRÁFICO	COMPLEJIDAD
1.INSULARIDAD	1 2 3 4 5
2.OROGRAFIA	1 2 3 4 5
3.RECURSOS NATURALES	1 2 3 4 5
4.DEMOGRAFIA	1 2 3 4 5

	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL MARCO ECONÓMICO	COMPLEJIDAD
5.NIVEL DESARROLLO CANARIAS	1 2 3 4 5
6.SITUACIÓN DE LA DEMANDA	1 2 3 4 5
7.NIVEL DE RENTA DE LA DEMANDA	1 2 3 4 5
8.SITUACION DE LOS COMPETIDORES.	1 2 3 4 5
9.DISTANCIA A LOS GRANDES MERCADOS	1 2 3 4 5
10.RECURSOS FINANCIEROS	1 2 3 4 5
11.RECURSOS HUMANOS	1 2 3 4 5
12.RECURSOS TECNOLÓGICOS	1 2 3 4 5
13.DEPENDENCIA EXTERIOR	1 2 3 4 5

	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL MARCO POLÍTICO LEGAL	COMPLEJIDAD
14.SITUACIÓN POLÍTICA CANARIAS	1 2 3 4 5
15.LEGISLACIÓN ESPECIFICA DEL SECTOR	1 2 3 4 5
16.LEGISLACIÓN LABORAL	1 2 3 4 5

	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL MARCO SOCIO CULTURAL	COMPLEJIDAD
17.MOTIVACIONES DEL CONSUMIDOR	1 2 3 4 5
18.ACTITUD ANTE LA EMPRESA	1 2 3 4 5
19.FORMACIÓN PROFESIONAL	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5

SI CONSIDERA QUE HAY OTRAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO QUE NO HAN SIDO MENCIONADAS Y QUE SON IMPORTANTES PARA SU EMPRESA, PODRÍA INDICARLAS Y VALORARLAS:

	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5

(1) El nivel de complejidad de una variable viene determinado por el nivel de conocimientos que se requieren para comprenderla, así como por la cantidad de elementos que hay que considerar a la hora de entender la complejidad de esa variable. Por lo tanto, una variable del entorno es de difícil comprensión si para interpretar su complejidad hay que tener en cuenta muchos elementos y tener conocimientos/experiencia específicos en esa materia.

E2.- VALORE, CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE SU EMPRESA, EL NIVEL DE CAMBIO (2) QUE TIENEN LAS SIGUIENTES VARIABLES DEL ENTORNO (siendo 1 que cambia muy poco y 5 que cambia mucho):

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL MARCO GEOGRÁFICO	CAMBIO				
1.INSULARIDAD	1	2	3	4	5
2.OROGRAFIA	1	2	3	4	5
3.RECURSOS NATURALES	1	2	3	4	5
4.DEMOGRAFIA	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL MARCO ECONÓMICO	CAMBIO				
5.NIVEL DESARROLLO CANARIAS	1	2	3	4	5
6.SITUACIÓN DE LA DEMANDA	1	2	3	4	5
7.NIVEL DE RENTA DE LA DEMANDA	1	2	3	4	5
8.SITUACION DE LOS COMPETIDORES.	1	2	3	4	5
9.DISTANCIA A LOS GRANDES MERCADOS	1	2	3	4	5
10.RECURSOS FINANCIEROS	1	2	3	4	5
11.RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5
12.RECURSOS TECNOLÓGICOS	1	2	3	4	5
13.DEPENDENCIA EXTERIOR	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL MARCO POLÍTICO LEGAL	CAMBIO				
14.SITUACIÓN POLÍTICA CANARIAS	1	2	3	4	5
15.LEGISLACIÓN ESPECIFICA DEL SECTOR	1	2	3	4	5
16.LEGISLACIÓN LABORAL	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL MARCO SOCIO CULTURAL	CAMBIO				
17.MOTIVACIONES DEL CONSUMIDOR	1	2	3	4	5
18.ACTITUD ANTE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
19.FORMACIÓN PROFESIONAL	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

SI CONSIDERA QUE HAY OTRAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO QUE NO HAN SIDO MENCIONADAS Y QUE SON IMPORTANTES PARA SU EMPRESA, PODRÍA INDICARLAS Y VALORARLAS:

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

(2) el nivel de cambio de una variable está determinado no sólo por la frecuencia del cambio sino también por su nivel de previsión. Por lo tanto una variable del entorno cambiará mucho, si estos cambios se producen con frecuencia y además no son previsibles.

E3.- VALORE DEL 1-5 (siendo 1 influye muy poco y 5 influye mucho) EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS DE LOS ENTORNOS EN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DE SU EMPRESA

	MARCO GEOGRÁFICO	MARCO ECONÓMICO	MARCO POLÍTICO	MARCO SOCIO-CULTURAL
1.OBTENCIÓN DE CRÉDITOS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.PRECIO DE LOS CRÉDITOS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.INFORMÁTICA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.MOBILIARIO E INSTALACIONES	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.CONTRATACIÓN DE PERSONAL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.PROMOCIÓN DE PERSONAL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.TRASLADO DE PERSONAL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.FORMACIÓN DE PERSONAL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.TECNOLOGÍA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.COMPRAS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.OPERACIONES Y PROCESOS INTERNOS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.PUBLICIDAD	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.PROMOCIÓN DE VENTAS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.VENTAS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15.CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16.SERVICIO POSTVENTA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

E4.-VALORE EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN SU EMPRESA:
(Siendo 1 un nivel muy bajo y 5 un nivel alto de influencia):

PROVEEDORES	1 2 3 4 5
LOS CLIENTES FINALES	1 2 3 4 5
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	1 2 3 4 5
DISTRIBUIDORES	1 2 3 4 5
COMPETIDORES ACTUALES	1 2 3 4 5
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	1 2 3 4 5
OTROS POSIBLES INFLUENCIADORES	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5

FICHA: ANÁLISIS INTERNO.

15.- VALORE DE 1-5 (siendo 1 muy poco y 5 mucho) EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS POR LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE SU EMPRESA:

RECURSOS Y CAPACIDADES	ESCASEZ	RELEVANCIA	DURABILIDAD	INTRANSFERIBILIDAD	INIMITABILIDAD	INSUSTITUIBILIDAD	COMPLEMENTARIEDAD	APROPIABILIDAD	Σ
TANGIBLES									
- Maquinaria									
- Elementos de transporte.									
- Instalaciones									
- Recursos Financieros									
- Materias Primas									
.....									
.....									
INTANGIBLES									
- Formación									
- Motivación.									
- Prestigio									
- Marca									
-Cartera de clientes									
- Relaciones con los agentes del entorno									
.....									
Σ									

16.- VALORE DEL 1-5 (siendo 1 importa muy poco y 5 importa mucho) EL NIVEL DE INFLUENCIA DE ESTAS VARIABLES EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA

CREATIVIDAD	1	2	3	4	5
FORMACIÓN	1	2	3	4	5
FLEXIBILIDAD ANTE LOS PROBLEMAS INTERNOS	1	2	3	4	5
ADAPTACIÓN AL CAMBIO DEL ENTORNO	1	2	3	4	5
FIJACIÓN DE OBJETIVOS CONCRETOS AL PERSONAL	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN ENTRE EQUIPO DE GOBIERNO Y PERSONAL	1	2	3	4	5
INICITATIVA INDIVIDUAL	1	2	3	4	5
COOPERACIÓN	1	2	3	4	5
DEPENDENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA MATRIZ	1	2	3	4	5
DESCENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
CONTROLES RÍGIDOS	1	2	3	4	5
CONTROLES HOLGADOS	1	2	3	4	5
CENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
RIESGO	1	2	3	4	5
PRUDENCIA	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

17.- VALORE DE 1 A 5 (1 influye muy poco y 5 influye mucho) EL NIVEL DE INFLUENCIA DE ESTAS VARIABLES EN EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

EFICACIA DE LOS DIRECTIVOS	1	2	3	4	5
LA FORMA DE TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
SISTEMA DE INFORMACIÓN: redes informáticas, bases de datos, paquetes informáticos específicos...	1	2	3	4	5
SISTEMA DE COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
PROCESO DE CONTROL	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

18.- VALORACIÓN DE 1 A 5 (1 influye muy poco y 5 influye mucho) EL NIVEL DE INFLUENCIA DE ESTAS VARIABLES EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS DE LA EMPRESA.

MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	1	2	3	4	5
ABSENTISMO	1	2	3	4	5
ROTACIÓN	1	2	3	4	5
FORMACIÓN PARA EL PUESTO	1	2	3	4	5
RESISTENCIA A LOS CAMBIOS	1	2	3	4	5
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
PARTICIPACIÓN EN LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS	1	2	3	4	5
AUTONOMÍA DE DECISIÓN EN LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO	1	2	3	4	5
INICIATIVA EN SU TRABAJO	1	2	3	4	5
CONTROL SOBRE SU TRABAJO	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

19.- VALORE de 1 A 5 (1 muy poco importante y 5 muy importante) EL NIVEL DE IMPORTANCIA DE ESTAS ACTIVIDADES EN LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA

LOGÍSTICA DE COMPRAS	1	2	3	4	5
PRODUCCIÓN	1	2	3	4	5
LOGÍSTICA DE VENTAS	1	2	3	4	5
DISTRIBUCIÓN	1	2	3	4	5
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN					
SERVICIO POST-VENTA	1	2	3	4	5
FINANZAS	1	2	3	4	5
DESARROLLO TECNOLÓGICO	1	2	3	4	5
RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5
INFRAESTRUCTURA DE GESTIÓN	1	2	3	4	5
VÍNCULOS CON CLIENTES	1	2	3	4	5
VÍNCULOS CON PROVEEDORES	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

I10.-VALORE DE 1-5 (siendo 1 muy poco y 5 mucho) EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS EN EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA:

PLANIFICACIÓN FORMALIZADA	1	2	3	4	5
EL LIDERAZGO	1	2	3	4	5
EL INCREMENTALISMO LÓGICO (desarrollo gradual)	1	2	3	4	5
LOS PROCESOS CULTURALES	1	2	3	4	5
LOS PROCESOS POLÍTICOS	1	2	3	4	5
LAS ELECCIONES FORZADAS O IMPUESTAS	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

I11.-VALORE DEL 1-5 (siendo 1 muy poco importante y 5 muy importante) LA IMPORTANCIA QUE HAN TENIDO LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS EN EL DESARROLLO DE SU EMPRESA HASTA AHORA :

CRECIMIENTO INTERNO	1	2	3	4	5
RECONVERSIÓN	1	2	3	4	5
FUSIONES, ABSORCIONES Y/O ADQUISICIONES	1	2	3	4	5
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	1	2	3	4	5
REESTRUCTURACIÓN	1	2	3	4	5
CRECIMIENTO CERO O ESTABILIDAD	1	2	3	4	5
INTERNACIONALIZACIÓN	1	2	3	4	5
DIVERSIFICACIÓN	1	2	3	4	5
PENETRACIÓN DE MERCADOS	1	2	3	4	5
DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	1	2	3	4	5
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	1	2	3	4	5
MAYOR INTEGRACIÓN VERTICAL	1	2	3	4	5
MAYOR DESINTEGRACIÓN VERTICAL	1	2	3	4	5
REDUCCIÓN DE COSTES: 1 en el reloj	1	2	3	4	5
REDUCCIÓN DE COSTES: 2 en el reloj					
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS: 4 en el reloj	1	2	3	4	5
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS SEGMENTADA: 5 en el reloj					
ÓPTIMA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO O ESTRATEGIA HÍBRIDA: 3 en el reloj	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

I12.-VALORE EL NIVEL DE INFLUENCIA (1 influye muy poco y 5 influye mucho) DE LOS SIGUIENTES GRUPOS DE PRESIÓN O PODER (STAKEHOLDERS) SOBRE LAS ESTRATEGIAS REALIZADAS HASTA AHORA POR SU EMPRESA

ACREEDORES	1	2	3	4	5
PROVEEDORES	1	2	3	4	5
DISTRIBUIDORES	1	2	3	4	5
COMPETIDORES	1	2	3	4	5
ENTIDADES FINANCIERAS	1	2	3	4	5
GRUPOS ECOLOGÍSTAS	1	2	3	4	5
CONSUMIDORES	1	2	3	4	5
TRABAJADORES	1	2	3	4	5
SINDICATOS	1	2	3	4	5
DIRECTIVOS	1	2	3	4	5
OTROS GRUPOS	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

PLAN DE TRABAJO PRÁCTICAS DE DEPE I (2005_ 2006)**OCTUBRE:**

- ORGANIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS
- ANÁLISIS EXTERNO

NOVIEMBRE:

- COMPLETAR INFORMACIÓN NECESARIA
- ANÁLISIS INTERNO (1)

DICIEMBRE:

- COMPLETAR INFORMACIÓN NECESARIA
- ANÁLISIS INTERNO (2)

ENERO:

- COMPLETAR INFORMACIÓN NECESARIA
- DAFO
- ESTRATEGIAS DESARROLLADAS

PRÁCTICA N°	CONTENIDO	FECHA PREVISTA
1	PRESENTACIÓN / ORGANIZACIÓN	5 OCTUBRE
2	FIESTA	12 OCTUBRE
3	PLAN DE TRABAJO / EXPLICACIÓN SABI	19 OCTUBRE
4	DATOS IDENTIFICATIVOS, MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS.	26 OCTUBRE
5	EXPLICACIÓN DEL ACE	2 NOVIEMBRE
6	GEPS / EXPLICACIÓN DEL ACI (1ª PARTE)	9 NOVIEMBRE
7	GEPS VS. CV; ENTORNO ESPECÍFICO /EXPLICACIÓN DEL ACI (2ª PARTE)	16 NOVIEMBRE
8	AUDITORÍAS DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA Y DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	23 NOVIEMBRE
9	CV Y AUDITORÍA CULTURAL	30 NOVIEMBRE
10	FIESTA	7 DICIEMBRE
11	AUDITORÍA DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y DE LOS PARTICIPES	14 DICIEMBRE
12	OPCIONES ESTRATÉGICAS	21 DICIEMBRE
13	DAFO	11 ENERO
14	INFORME DEFINITIVO DEPE I	18 ENERO
15	INFORME DEFINITIVO DEPE I	25 ENERO

PROGRAMA DE PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESAS I
CURSO 2005 – 2006

1ª PRÁCTICA (5 OCTUBRE):

- A) PRESENTACIÓN DE LAS PRÁCTICAS
- B) ORGANIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO: CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN Y ELECCIÓN DE EMPRESAS

2ª PRÁCTICA (12 OCTUBRE):

FIESTA

3ª PRÁCTICA (19 OCTUBRE):

- A) PRESENTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO
- B) ORGANIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJOS Y ASIGNACIÓN DEFINITIVA DE EMPRESAS
- C) EXPLICACIÓN DEL SABI

4ª PRÁCTICA (26 OCTUBRE):

EXPLICACIÓN DE LA FICHA: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

5ª PRÁCTICA (2 NOVIEMBRE):

A) EXPLICACIÓN DE LA FICHA: ANÁLISIS EXTERNO

B) COMPLETAR LOS DATOS IDENTIFICATIVOS DE LAS EMPRESAS,
MEDIANTE:

- SABI
- ENTREVISTA (FICHA DATOS GENERALES DE LA EMPRESA)

C) ESTABLECER LA MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS PRELIMINARES.

D) CONSOLIDAR LA INFORMACIÓN SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DE LA
EMPRESA

6ª PRÁCTICA (9 NOVIEMBRE) :

A) EXPLICACIÓN DE LA FICHA: ANÁLISIS INTERNO (1ª PARTE)

B) APLICACIÓN DE LA FICHA DE LA ENCUESTA: ANÁLISIS EXTERNO

(MODELO GEPS)

- DETERMINAR LAS VARIABLES COMPLEJAS / SIMPLES
- DETERMINAR LAS VARIABLES DINÁMICAS / ESTÁTICAS
- DETERMINAR LA INCERTIDUMBRE PERCIBIDA DEL ENTORNO, SU REPRESENTACIÓN GRÁFICA
- FORMA DE CONTROLAR LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO
- INFORME DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA: OO / AA

7ª PRÁCTICA (16 NOVIEMBRE):

A) EXPLICACIÓN DE LA FICHA: ANÁLISIS INTERNO (2ª PARTE)

B) APLICACIÓN DE LA FICHA DE LA ENCUESTA: ANÁLISIS EXTERNO

1) ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ENTORNO GENERAL EN LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

A) DETALLAR EL IMPACTO POR MARCOS

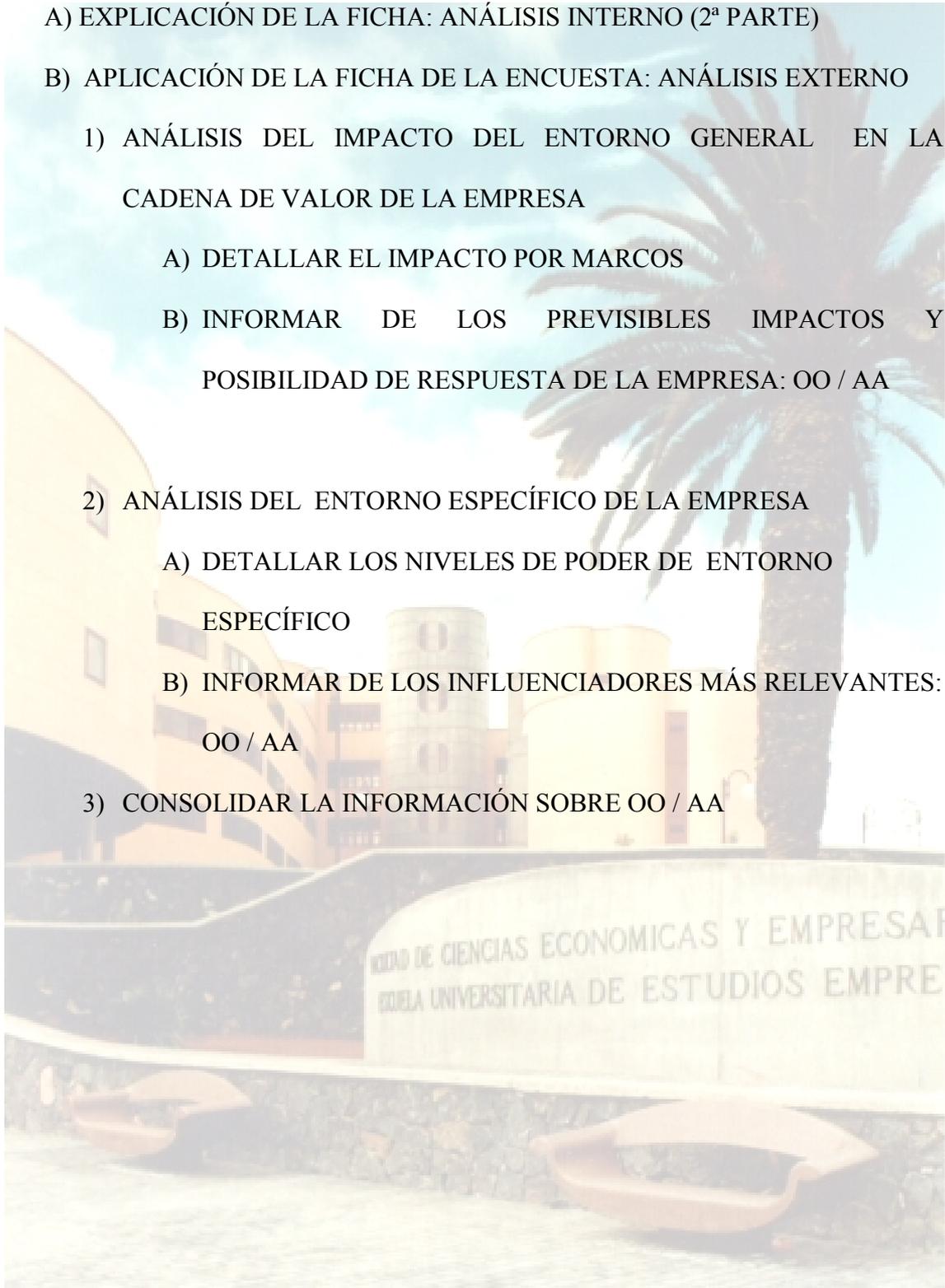
B) INFORMAR DE LOS PREVISIBLES IMPACTOS Y POSIBILIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA: OO / AA

2) ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA

A) DETALLAR LOS NIVELES DE PODER DE ENTORNO ESPECÍFICO

B) INFORMAR DE LOS INFLUENCIADORES MÁS RELEVANTES: OO / AA

3) CONSOLIDAR LA INFORMACIÓN SOBRE OO / AA



8ª PRÁCTICA (23 NOVIEMBRE) :

APLICACIÓN DE LA FICHA DE LA ENCUESTA: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA, COMPLETADA MEDIANTE SABI Y ENTREVISTA PERSONAL

1) AUDITORÍA DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA EMPRESA

- EDAD /CICLO DE VIDA EMPRESA
- CICLO DE VIDA SECTOR
- AMPLITUD DEL CAMPO DE ACTIVIDAD
- TAMAÑO DE LA EMPRESA (INCLUIDO DISEÑO ORGANIZATIVO)
- ESTRUCTURA JURÍDICA
- INFORME SOBRE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA EMPRESA

APLICACIÓN DE LA FICHA DE LA ENCUESTA: ANÁLISIS INTERNO

2) AUDITORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

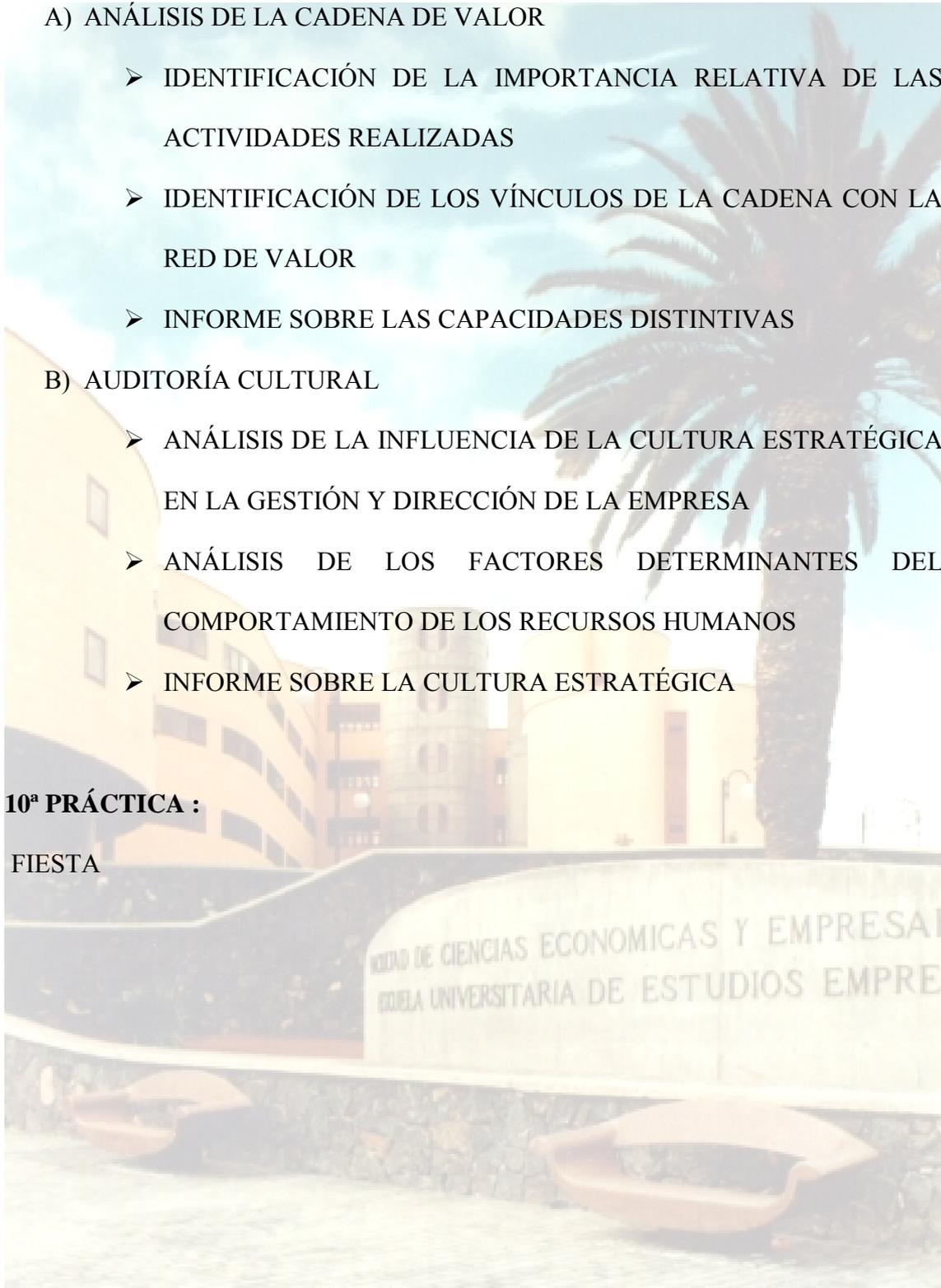
- ANÁLISIS DE LA CARTERA DE RECURSOS Y CAPACIDADES
- ANÁLISIS DE SU VALÍA PARA LA EMPRESA
- INFORME SOBRE EL NÚCLEO DE COMPETENCIAS DE LA EMPRESA

9ª PRÁCTICA (30 NOVIEMBRE) :**APLICACIÓN DE LA FICHA DE LA ENCUESTA: ANÁLISIS INTERNO****A) ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

- IDENTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS
- IDENTIFICACIÓN DE LOS VÍNCULOS DE LA CADENA CON LA RED DE VALOR
- INFORME SOBRE LAS CAPACIDADES DISTINTIVAS

B) AUDITORÍA CULTURAL

- ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA
- ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS
- INFORME SOBRE LA CULTURA ESTRATÉGICA

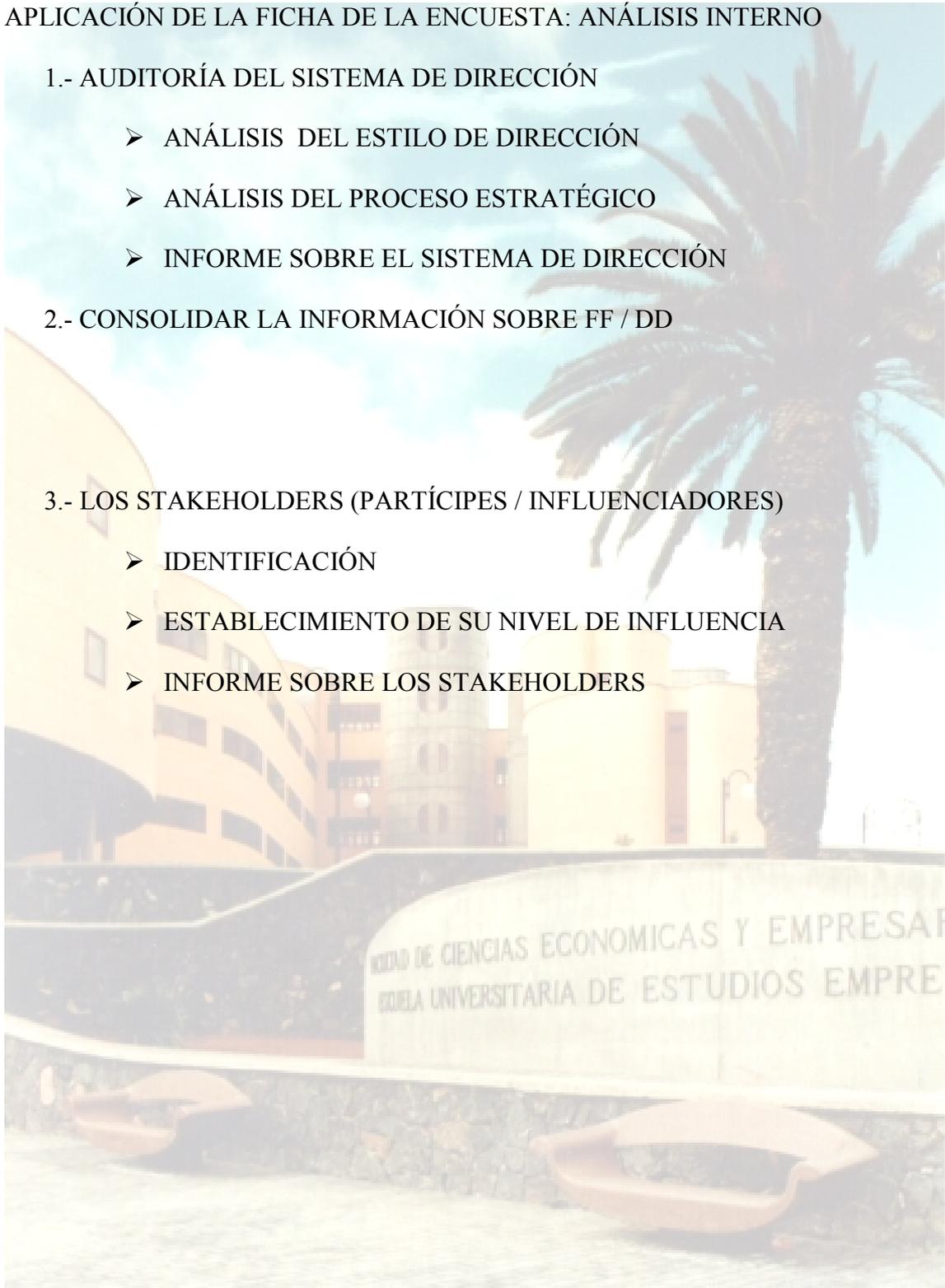
10ª PRÁCTICA :**FIESTA**

11ª PRÁCTICA (14 DICIEMBRE):**APLICACIÓN DE LA FICHA DE LA ENCUESTA: ANÁLISIS INTERNO****1.- AUDITORÍA DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN**

- ANÁLISIS DEL ESTILO DE DIRECCIÓN
- ANÁLISIS DEL PROCESO ESTRATÉGICO
- INFORME SOBRE EL SISTEMA DE DIRECCIÓN

2.- CONSOLIDAR LA INFORMACIÓN SOBRE FF / DD**3.- LOS STAKEHOLDERS (PARTÍCIPES / INFLUENCIADORES)**

- IDENTIFICACIÓN
- ESTABLECIMIENTO DE SU NIVEL DE INFLUENCIA
- INFORME SOBRE LOS STAKEHOLDERS



12ª PRÁCTICA (21 DICIEMBRE) :

APLICACIÓN DE LA FICHA DE LA ENCUESTA: ANÁLISIS INTERNO

LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS UTILIZADAS

- IDENTIFICACIÓN DE LAS OPCIONES UTILIZADAS
- ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE IMPORTANCIA DE CADA UNA DE ELLAS
- INFORME SOBRE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS UTILIZADAS

13ª PRÁCTICA (11 ENERO):

ANÁLISIS DAFO

- A) DETERMINACIÓN DE LAS OO, AA, PF Y PD DEL ESTUDIO ESTRATÉGICO REALIZADO
- B) REALIZAR EL DAFO DE LA EMPRESA
- C) ANALIZAR LAS IMPLICACIONES DE CADA CUADRANTE

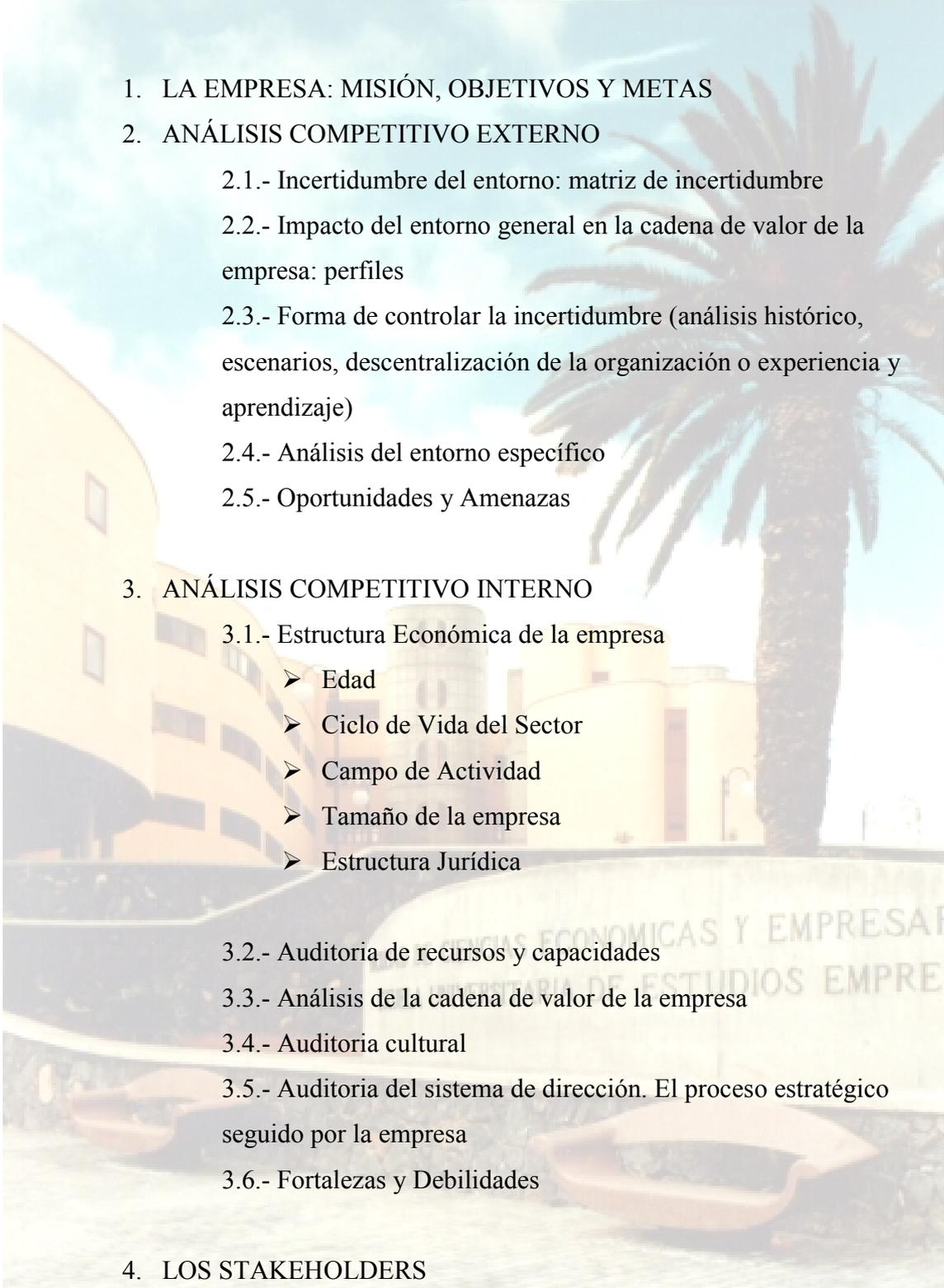
14ª PRÁCTICA (18 ENERO):

- 1.- COHERENCIA ESTRATÉGICA DEL DAFO Y DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS DESARROLLADAS
- 2.- INFORME FINAL (1)

15ª PRÁCTICA (25 ENERO):

- 1.- INFORME FINAL (2)

INDICE DEL TRABAJO

- 
1. LA EMPRESA: MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS
 2. ANÁLISIS COMPETITIVO EXTERNO
 - 2.1.- Incertidumbre del entorno: matriz de incertidumbre
 - 2.2.- Impacto del entorno general en la cadena de valor de la empresa: perfiles
 - 2.3.- Forma de controlar la incertidumbre (análisis histórico, escenarios, descentralización de la organización o experiencia y aprendizaje)
 - 2.4.- Análisis del entorno específico
 - 2.5.- Oportunidades y Amenazas
 3. ANÁLISIS COMPETITIVO INTERNO
 - 3.1.- Estructura Económica de la empresa
 - Edad
 - Ciclo de Vida del Sector
 - Campo de Actividad
 - Tamaño de la empresa
 - Estructura Jurídica
 - 3.2.- Auditoria de recursos y capacidades
 - 3.3.- Análisis de la cadena de valor de la empresa
 - 3.4.- Auditoria cultural
 - 3.5.- Auditoria del sistema de dirección. El proceso estratégico seguido por la empresa
 - 3.6.- Fortalezas y Debilidades
 4. LOS STAKEHOLDERS
 5. OPCIONES ESTRATÉGICAS IMPLANTADAS HASTA AHORA POR LA EMPRESA

6. DAFO
7. CONCLUSIONES: COHERENCIA ESTRATÉGICA ENTRE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS IMPLANTADAS Y EL DAFO
8. BIBLIOGRAFÍA

