Fundamentos de estrategia empresarial

MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA / MBA IN INTERNATIONAL MANAGEMENT

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO

Másteres Universitarios

Este documento puede utilizarse como documentación de referencia de esta asignatura para la solicitud de reconocimiento de créditos en otros estudios. Para su plena validez debe estar sellado por la Secretaría de Estudiantes UIMP.

DATOS GENERALES

Breve descripción

La estrategia define los objetivos de la empresa y ordena el uso eficaz de los recursos para alcanzar éstos, tomando en cuenta también las circunstancias del entorno.

El estratega analiza el entorno sectorial y las circunstancias internas genéricas de las empresas que compiten en él; diagnostica la situación específica de la empresa, piensa en las formas posibles de competir y acaba determinando los objetivos y concretando la forma en la que estos se van a alcanzar.

La asignatura es fundamental:

- para comprender el contexto estratégico de los sectores de actividad en los que la empresa actúa
- para comprender las opciones estratégicas de actuación de las unidades en esos contextos
- para aprender a formularlas y a evaluarlas
- para definir la estrategia corporativa de la empresa
- y para poder escoger las estrategias dentro de cada actividad.

En este sentido, el plan estratégico es previo al plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y a su consecuencia el plan financiero y está conceptualmente ligado a ellos.

Título asignatura

Fundamentos de estrategia empresarial

Código asignatura

100887

Curso académico

2016-17

Planes donde se imparte

MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA / MBA IN INTERNATIONAL MANAGEMENT

Créditos ECTS

3

Carácter de la asignatura

OBLIGATORIA

Duración

Anual

Idioma

Castellano

CONTENIDOS

Contenidos

- Definiciones: Estrategia. Análisis estratégico genérico y específico.
- Los fundamentos del análisis estratégico sectorial.
- Macro entorno PESTL. Los factores del macro entorno que impactan de forma relevante sobre la rentabilidad.
- Las cinco fuerzas del micro entorno que impactan en la competencia y en la rentabilidad alcanzable.
- Los entornos genéricos y las estrategias genéricas en cada entorno. Estrategias de crecimiento en cada entorno.
- Fundamentos estratégicos de la internacionalización.
- El ciclo de vida de las actividades. Evolución temporal de la demanda y de la estructura de la oferta en un sector.
- La cadena de valor. Los factores clave de éxito.
- Los fundamentos del análisis específico. El análisis DAFO. La explotación del análisis DAFO.
- La estrategia corporativa. La misión de la empresa. Las herramientas de análisis corporativo: la matriz McKinsey &GEE y la matriz ADL.

PROGRAMA

Para sacar el máximo provecho a cada sesión los participantes deben realizar un trabajo previo y un trabajo posterior a cada sesión. El trabajo previo a cada una de las diez primeras sesiones es la lectura de los capítulos correspondientes del libro *Fundamentos de Estrategia* de Gerry Johnson, Kevan Scoles y Richard Wittington, editado por PEARSON, que será el texto básico de apoyo al curso, y de las notas y artículos complementarios que se especifican para cada una de las sesiones como de lectura obligada o recomendada.

El trabajo posterior, siempre en el seno de cada subgrupo, es asimismo muy importante, y se especifica también a continuación.

También es texto de apoyo al curso lo reflejado en las presentaciones en power point de cada sesión.

PRIMERA SESIÓN

Los contenidos de la primera sesión se desarrollan en el capítulo 1 Introducción a la estrategia. Para un adecuado desarrollo de la sesión se debe haber leído ese capítulo 1.

Como complemento, se recomienda la lectura del artículo Reflexiones sobre planificación estratégica, publicado en el número 45, Primavera 2007, de la Revista de Economía y Derecho de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, disponible en este enlace.

SEGUNDA SESIÓN

Los contenidos de la segunda sesión se desarrollan en el capítulo 2 El entorno, y en el artículo "El análisis estructural de los sectores de actividad: crítica del modelo de las cinco fuerzas" de M.E. Porter, publicado en el número 40 de la revista *Dirección y Organización* de Abril de 2010, disponible en este enlace.

Se debe haber leído previamente el capítulo 2 y el artículo referenciado.

Entre la segunda y tercera sesión, cada subgrupo comenzará la redacción de un informe sobre un sector de actividad, que se le habrá propuesto en la sesión 1, comenzando con la aplicación al sector del modelo PESTEL, del modelo de las
cinco fuerzas de Porter y con la determinación de la fase del ciclo de vida de la actividad y sus consecuencias, para finalizar con el resumen de los factores con impacto relevante sobre la rentabilidad alcanzable en la actividad y su evolución y una estimación de la rentabilidad alcanzable en el mismo.

Cada subgrupo debe entregar copia de lo que haya avanzado del informe antes del comienzo de la tercera sesión.

TERCERA SESIÓN

Los contenidos de la tercera sesión se desarrollan en el capítulo 3 Capacidad estratégica. Se debe haber leído previamente el capítulo 3 del texto de apoyo al curso.

Entre la tercera y la cuarta sesión cada subgrupo continuará completando el informe sobre el sector de actividad propuesto, en sus aspectos genéricos internos, con la definición de la cadena de valor sectorial y la determinación de los
factores clave de éxito.

CUARTA SESIÓN

Los contenidos de la cuarta sesión se desarrollan en los sub epígrafes 5.1 a 5.5, ambos inclusive, del epígrafe 5 Estrategia y planificación, del capítulo 2 La estrategia de internacionalización y la empresa, del *Manual de internacionalización* de la colección manuales

ICEX-CECO, coordinado por Jesús Arteaga Ortiz.

Se debe haber leído previamente los epígrafes señalados del Capítulo 2 del *Manual de Internacionalización*.

Entre la cuarta y la quinta sesión cada subgrupo, conocidos los FRE y los FCE, realizará un DAFO de la empresa de acuerdo al método propuesto en el *Manual de Internacionalización*.

QUINTA SESIÓN

Los contenidos de la quinta sesión se desarrollan en el capítulo 4 Propósito estratégico y en el capítulo 5 Cultura y estrategia, del citado libro *Fundamentos de Estrategia*. Se debe haber leído previamente ambos capítulos.

Como complemento de interés para quien desee profundizar, se recomienda la lectura de las notas técnicas LA MISIÓN DE LA EMPRESA disponible en http://www.gustavomata.org/articulos/la-mision-de-la-empresa y ESTRATEGIA Y CULTURA DE EMPRESA disponible en http://www.gustavomata.org/articulos/estrategia-y-cultura-de-empresa

Entre la quinta sesión y sexta sesión cada subgrupo continuará completando el informe.

SEXTA SESIÓN

Los contenidos de la sexta sesión se desarrollan en el capítulo 6 Estrategia a nivel de negocio. Se debe haber leído previamente el capítulo.

Como complemento de interés para quien desee profundizar, se recomienda la lectura del artículo "Diferenciación, especialización y exclusividad", publicado en el número 41, de Julio de 2010, de la revista *Dirección y Administración.* El artículo está disponible en: http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/334/334 y del artículo "Un nuevo modelo de clasificación de los sectores de la actividad empresarial", publicado en el número 20, del volumen 5, Primavera de 2008, de la revista *Economía y Derecho*, que está disponible en:

http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/10/121-139-gustavo-mata.pdf.

Entre la sexta y séptima sesión cada subgrupo intentará identificar en el DAFO las razones formales de las estrategias seguidas por la empresa

SÉPTIMA SESIÓN

Los contenidos de la séptima sesión se desarrollan en el capítulo 7 Direcciones del desarrollo y

estrategia a nivel corporativo y en el artículo "Crítica de la matriz crecimiento participación de The Boston Consulting Group" disponible en http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/03/microsoft-word-critica-dela-matriz-crecimento-participacion4.pdf

Se debe haber leído previamente el capítulo 7 y el artículo referenciado.

OCTAVA SESIÓN

Los contenidos de la octava sesión se desarrollan en el capítulo 8 Estrategia internacional, del citado libro *Fundamentos de Estrategia*; y en el sub epígrafe 5.6 Las estrategias de crecimiento y la internacionalización, del epígrafe 5 Estrategia y planificación, del capítulo 2 La estrategia de internacionalización y la empresa, del *Manual de internacionalización*.

Se debe haber leído previamente el capítulo 8 del texto de apoyo al curso y lo señalado del capítulo 2 del *Manual de Internacionalización*.

Entre la octava y novena sesión cada subgrupo completará el informe analizando las estrategias de crecimiento y/o internacionalización de la empresa, tratando de encontrar las razones formales de las mismas en el DAFO realizado, criticando si éstas corresponden al tipo de entorno genérico en el que se desarrollan las actividades de la empresa.

NOVENA SESIÓN

Los contenidos de la novena sesión se desarrollan en el capítulo 9 Métodos de desarrollo y de evaluación de estrategias.
Se debe haber leído previamente el capítulo.

Antes de la décima sesión los subgrupos completarán el análisis con unas conclusiones que incluirá recomendaciones de actuación para la empresa basadas en el análisis realizado.

DÉCIMA SESIÓN

Los contenidos de la décima sesión se desarrollan en el capítulo 10 Estrategia en acción del citado libro *Fundamentos de Estrategia*. Se debe haber leído previamente el capítulo.

Como complemento de interés para quien desee profundizar, se recomienda la lectura de la nota técnica ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA disponible en http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/09/microsoft-word-estrategiay-estructura-organizativa.pdf.

Antes de la undécima sesión los subgrupos completarán, definitivamente, el análisis con unas conclusiones que incluirá una crítica de la internacionalización de la empresa con recomendaciones o en su caso, si no se hubiera internacionalizado aún unas recomendaciones sobre cómo abordarla.

También cada grupo preparará una presentación en power point sobre el trabajo realizado durante el programa, para ser desarrollada en 10 minutos, como máximo. El tiempo de exposición no se podrá prorrogar.

UNDÉCIMA Y DUODÉCIMA SESIÓN

Consistirán en la presentación formal, al profesor y a sus compañeros, del trabajo de cada grupo. Para ello los grupos tendrán cargadas las presentaciones y comprobados los extremos relativos a su adecuado desarrollo, antes del
comienzo de las sesiones para facilitar el cumplimiento de los plazos de presentación asignados a cada grupo.

El profesor podrá hacer, según su criterio, alguna pregunta sobre el contenido o la forma de presentación del trabajo.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN

Generales

CG1.- Los titulados sabrán aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos, con un alto grado de autonomía, en empresas tanto nacionales como internacionales, sean pequeñas o medianas o empresas de dimensión más multinacional, e incluso en organizaciones no empresariales pero cuya gestión requiera una visión internacional.

CG2.- Los titulados sabrán aplicar las capacidades de análisis adquiridas en la definición y planteamiento de nuevos problemas y en la búsqueda de soluciones tanto en un contexto empresarial de ámbito nacional como internacional.

CG3.- Los titulados desarrollarán capacidades analíticas para la gestión de empresas en entornos dinámicos y complejos, tal como es el entorno internacional.

CG4.- Los titulados poseerán las habilidades para recabar, registrar e interpretar datos macroeconómicos, información de países, información sectorial y empresarial, datos financieros y contables, datos estadísticos, y resultados de investigaciones relevantes para sistematizar los procesos de toma de decisiones empresariales.

CG5.- Los titulados poseerán un cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos así como las habilidades de aprendizaje que permitirá a aquellos que sigan interesados continuar desarrollando estudios posteriores más especializados en el ámbito de la investigación avanzada o estudios de doctorado.

CG6.- Los titulados tendrán una amplia experiencia y capacidad de trabajar en equipos multidisciplinares y, bajo presión en cuanto a tiempos (plazos de ejecución de proyectos y casos) y resultados se refiere.

CG7.- Los titulados adquirirán los valores y actitudes necesarias para establecer y desarrollar actividades empresariales y personales dentro de los comportamientos éticos y de responsabilidad social más estrictos, así como para desarrollar una sensibilidad hacia temas sociales y medioambientales.

CG8.- Los titulados deberán expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita, manteniendo una imagen adecuada en su actividad profesional, así como dominar, en todas sus formas de expresión, al menos un idioma extranjero y tener conocimientos básicos de al menos uno de los idiomas de las zonas económicas emergentes.

CG9.- Los titulados deberán dominar las herramientas básicas de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje.

Específicas

CE1.- Comprender los conceptos, teorías e instrumentos para analizar y desarrollar planes de internacionalización empresarial.

CE2.- Capacidad para elegir y aplicar el procedimiento adecuado a la consecución de un objetivo empresarial.

CE3.- Evaluar la relación existente entre empresas y el marco institucional en el que se desarrollan las actividades.

CE4.- Desarrollo de las capacidades analíticas que permitan comprender la naturaleza de los problemas en la organización y por tanto la aplicación de herramientas idóneas.

CE6.- Capacidad para trabajar en equipo primando la precisión de los resultados y la solvencia y originalidad de las proposiciones.

CE7.- Manejar plataformas digitales, medios tecnológicos, audiovisuales e informáticos para la búsqueda de información y la comunicación eficaz de los proyectos empresariales.

CE8.- Manejar programas de software y estadísticos para el registro y análisis de datos.

CE9.- Analizar los resultados de la investigación de mercados y competencia para proponer orientaciones estratégicas y acciones operativas.

CE10.- Adquirir las técnicas para la redacción profesional de documentos y la presentación de informes en el ámbito de los negocios internacionales.

PLAN DE APRENDIZAJE

Actividades formativas

AF2.- Clases prácticas: aplicación de contenidos teóricos al análisis de problemas concretos que permiten al estudiante comprender y asimilar los contenidos. Incluyen exposiciones, conferencias con directivos/profesionales expertos en el área o caso de estudio, seminarios, debates y puestas en común con análisis de los contenidos desarrollados en las sesiones teóricas. Se realizan mediante talleres, estudios de casos, resolución de ejercicios y problemas con una participación activa del alumno.

AF3.- Trabajos individuales y en grupo: desarrollo de los contenidos teóricos de forma autónoma (búsqueda de información, análisis y registro, redacción de documentos e informes, realización de cuestionarios) y su aplicación al estudio de casos, con exposición pública de las conclusiones individualmente o en grupo.

AF5.- Trabajo autónomo del estudiante: aquí se considera la actividad del alumno de estudio de la materia, búsqueda de información, análisis y registro, redacción de documentos, diseño de presentaciones, participación en grupos de lectura y el estudio y la preparación de exámenes. Incluye la utilización del campus virtual y la actividad del estudiante en él así como el uso de TICs y herramientas informáticas, realizando diversas tareas como ejercicios de autoevaluación o la participación en foros y la consulta de bases de datos para obtener bibliografía y material documental.

Metodologías docentes

MD2.- Trabajo individual de los alumnos: lecturas, informes, notas técnicas, cuestionarios de autoevaluación, y búsqueda de información adicional.

MD3.- Trabajos docentes - Clases interactivas presenciales: seminarios de discusión y talleres.

MD4.- Estudios de casos, resolución de problemas y ejercicios prácticos en grupo o individuales: resolución, puesta en común y discusión en clase, mediante seminarios, de casos prácticos elegidos previamente.

- El fundamento: la mayéutica

El método didáctico está basado en la mayéutica, que se fundamenta en el diálogo para llegar al conocimiento, partiendo de la idea de que la verdad está en el interior de cada individuo. Así se conduce un proceso de aprendizaje en la que el protagonismo se cede a los alumnos participantes.

- Los profesores

El profesor no es sólo quien imparte clases, su labor va mucho más allá: ésta consiste en hacer de cada alumno el protagonista de la acción de formación; enseñar es lograr que los participantes aprendan.

- Los participantes

El alumno participante no es sólo un receptor de información; en el proceso educativo no se trata tanto de trasmitirle contenidos cuanto de convertirle en el agente clave de su aprendizaje. La selección de los participantes garantiza que cada uno de ellos está en condiciones de aportar a los demás participantes su visión sobre cada aspecto analizado para que todos se puedan enriquecer de la experiencia y conocimientos de todos.

- El trabajo en grupo garantiza el proceso de aprendizaje de todos los participantes

Caracterizando un sector de actividad y resolviendo el proceso de análisis estratégico que les llevará a determinar los factores del entorno con impacto relevante sobre la posibilidad genérica de obtener una mayor o menor rentabilidad en él y los factores clave de éxito -eslabones de la cadena de valor del sector que de ser desempeñados de forma excelente llevarán a cualquier competidor al éxito-.

Resolviendo el análisis estratégico de una UEA, llegando a determinar en qué forma compite o debe competir la empresa.

Resultados de aprendizaje

- Ser capaz de escoger dentro de la actividad de una empresa las diferentes UEA's (Unidades Estratégicas de Análisis).
- Conocer cómo caracterizar estratégicamente de forma genérica cualquier sector de actividad, siendo capaz de definir los factores relevantes del entorno macro y micro- para la actividad y los factores clave de éxito para las empresas que actúan en ese sector.
- Diagnosticar estratégicamente la situación de cada unidad estratégica de la empresa en su sector.
- Generar de forma creativa propuestas para la mejora en el desempeño de la y propuestas de actuación estratégica basándose en el diagnóstico estratégico.
- Realizar análisis corporativos de la posición competitiva frente al atractivo genérico de cada actividad.
- Definir la misión después de analizar los grupos de interés involucrados en la empresa y determinar objetivos. Evaluar las propuestas de mejora en el desempeño de los factores clave de éxito y de las opciones de actuación estratégica.

- Definir la forma de competir para cada UEA y las prioridades corporativas.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Descripción del sistema de evalución

SE1.- Pruebas de conocimiento: exámenes parciales (ponderación mínima 20% y máxima 40%).

SE2.- Pruebas de conocimiento: exámenes finales (ponderación mínima 60% y máxima 80%).

La evaluación de la asignatura en su **convocatoria ordinaria**, se realiza mediante la evaluación continua de los grupos (1/3 de la nota) depende de la realización y presentación en plazo de los trabajos de grupo y de la calidad de los mismos.

La evaluación final (2/3 de la nota) depende de la calificación de la prueba final de evaluación individual que podrá ser tipo test y/o tipo ensayo y cuyo formato será avisado con antelación suficiente.

El profesor podrá aumentar o disminuir hasta un +/- 10% la nota final alcanzada de acuerdo a la participación de cada alumno tanto cuantitativa (número de intervenciones) como cualitativa (oportunidad y calidad de las intervenciones) durante las sesiones lectivas.

En las **convocatorias 2ª y siguientes**, el 100% de la calificación dependerá exclusivamente del examen que podrá ser tipo test y/o tipo ensayo y cuyo formato será avisado con antelación suficiente.

Calendario de exámenes

- Ver aquí Calendario de exámenes

PROFESORADO

Profesor responsable

Mata Fernández-Balbuena, Gustavo Emilio

Doctor Ingeniero Industrial, Máster en Ingeniería Química, Máster en Ingeniería Metalúrgica (UPM).
Profesor Coordinador de la Asignatura Estrategia Avanada. Casos de empresas internacionalizadas.
ICEX CECO.

Profesorado

Pareja Rodríguez, Enrique

Consultor de Estrategia Empresarial
Intuición Lógica S.L.

Vidal Lucena, Gonzalo

LICENCIADO EN CIENCIAS ECOMOMICAS Y EMPRESARIALES.
ASESOR, GESTOR PATRIMOMIAL Y FORMADOR https://gonzalovidal.es.

de Pastors Pérez, David

Licenciado en Ciencias Económicas U. Complutense de Madrid/ MBA Internacional EOI / PDG IESE.
Director General AENOR Conformidad.
AENOR.

Puente Lucía, Alberto

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.
Socio en Deloitte.
Deloitte.

HORARIO

Horario

- Ver aquí Estructura Académica / Calendario académico por fases

BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

Bibliografía

Las lecturas y material de consulta están señalados en el apartado de **Contenidos** de la asignatura.