

Dirección estratégica

Dirección estratégica – MBSDESTRA

- **¿Qué vas a aprender?**

- Diseñar e implementar una estrategia empresarial global
- Identificar fortalezas y debilidades dentro de la organización
- Identificar amenazas y oportunidades en el entorno
- Analizar todos los procesos que intervienen en la actividad empresarial, para conseguir una mejora constante
- Ventajas de implementar un cuadro de mando integral y cómo utilizarlo
- Tomar decisiones de negocio
- Favorecer el trabajo en equipo y el correcto desarrollo de la actividad empresarial

TEMARIO

MANAGEMENT ESTRATÉGICO

1. MANAGEMENT ESTRATÉGICO

1.1. Introducción

1.2. Competitividad empresarial y ventajas competitivas

1.3. Pensamiento estratégico

1.4. Política, planificación y estrategia de adaptación en un entorno competitivo

1.5. Previsión, prospectiva y métodos de escenarios



- 1.6. Análisis estratégico. Análisis DAFO
- 1.7. La estrategia y sus principales componentes

2. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA ESTRATÉGICA

- 2.1. Visión, misión y valores
- 2.2. Cultura de empresa y su relación con la estrategia
- 2.3. Organización, estructura y estrategia
- 2.4. Decisiones estratégicas
- 2.5. Toma de decisiones estratégicas
- 2.6. Niveles de planificación y decisión estratégica
- 2.7. Unidades estratégicas de negocio (UENs)

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

- 3.1. Análisis del entorno general de la empresa
- 3.2. Análisis del entorno específico de un sector
- 3.3. Entorno competitivo
- 3.4. Amenaza de nuevos competidores
- 3.5. Competencia actual
- 3.6. Amenaza de productos sustitutos
- 3.7. Poder de negociación de los clientes
- 3.8. Poder de negociación de los proveedores

4. DIAGNÓSTICO

- 4.1. Análisis funcional y diagnóstico interno
- 4.2. Perfil estratégico de la empresa
- 4.3. Cadena de valor
- 4.4. Diagnóstico estratégico



5. POLÍTICAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

- 5.1. Estrategias competitivas genéricas
- 5.2. Formas de crecimiento empresarial
- 5.3. Integración vertical y diversificación
- 5.4. Estrategias de internacionalización y globalización
- 5.5. Alianzas estratégicas

6. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN

- 6.1. Benchmarking
- 6.2. Calidad total y mejora continua
- 6.3. Gestión de la innovación
- 6.4. Gestión del conocimiento

BALANCED SCORECARD. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1. INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 1.1. Origen del Cuadro de Mando Integral
- 1.2. Porqué es tan importante implantar un CMI
 - 1.2.1. Justificación
 - 1.2.2. Utilidad
- 1.3. CMI y la estrategia
- 1.4. Formato del CMI
- 1.5. Obstáculos en la implantación del CMI

2. LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 2.1. Construcción del cuadro de mando: las perspectivas
 - 2.1.1. Definición de la visión y la estrategia de la empresa
 - 2.1.2. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral



2.2. La perspectiva financiera

2.2.1. Los indicadores de la perspectiva financiera y el ciclo de vida del negocio

2.2.2. Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

2.3. La perspectiva del cliente

2.4. La perspectiva interna

2.4.1. Procesos que se estudian en la perspectiva interna

2.4.2. Análisis interno: Análisis de la cadena de valor

2.5. La perspectiva de aprendizaje

2.5.1. Procesos que se estudian en la Perspectiva de Aprendizaje

2.6. Caso práctico: definición de objetivos estratégicos y perspectivas del Cuadro de Mando Integral

3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

3.1. Introducción

3.2. Concepto de estrategia

3.3. La construcción de un sistema de gestión estratégica y la implantación del Cuadro de Mando Integral

3.3.1. Cuadro de Mando y estructura organizativa

3.3.2. La alineación estratégica

3.3.3. Definición de metas y objetivos estratégicos

3.3.4. Identificación de iniciativas

3.3.5. Asignación de recursos y presupuestos

4. IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1. Sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral y la estructura organizativa

4.2. Los Centros de responsabilidad.

4.3. Tipos de Centros de responsabilidad

4.3.1. Centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión



- 4.3.2. Indicadores de evaluación por centro de responsabilidad
- 4.4. Asignación de objetivos e indicadores a cada centro de responsabilidad
- 4.5. Evaluación de la eficacia y la eficiencia del centro de responsabilidad
- 4.6. Conclusión

5. INDICADORES Y RATIOS

- 5.1. Utilización de ratios como indicadores del Cuadro de Mando Integral
- 5.2. Los Ratios financieros
 - 5.2.1. Ratios de rentabilidad
 - 5.2.2. Ratios de liquidez
 - 5.2.3. Ratios de endeudamiento
 - 5.2.4. Rotación de activos
- 5.3. Otros indicadores no financieros

6. APLICACIONES INFORMÁTICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 6.1. El cálculo automatizado de los indicadores del Cuadro de Mando Integral
- 6.2. Aplicaciones ad- hoc CMI con complementos
- 6.3. Aplicaciones analíticas con módulo CMI (Cuadro de Mando Integral)

TOMA DE DECISIONES

1. CONCEPTOS BÁSICOS

- 1.1. Importancia de la toma de decisiones.
- 1.2. Conceptos básicos.
- 1.3. El proceso de toma de decisiones.
- 1.4. Tipos de decisiones de gestión.
- 1.5. Variables que inciden en la toma de decisiones.
- 1.6. Modelo racional de toma de decisiones.



1.7. Otros modelos de toma de decisiones.

2. TOMA DE DECISIONES

2.1. Dinámica de la toma de decisiones.

2.2. Toma de decisión individual.

2.3. Fases en la toma de decisión individual.

2.4. Toma de decisión en grupo.

2.5. Formas de tomar una decisión en grupo.

2.6. El consenso.

2.7. Seguimiento y control de las decisiones tomadas.

2.8. Dirección participativa.

2.9. Empowerment o empoderamiento.

2.10. Diferencias culturales.

3. TÉCNICAS DE TRABAJO EN GRUPO

3.1. Introducción.

3.2. Brainstorming o tormenta de ideas.

3.3. Grupo Nominal.

3.4. Delphi.

3.5. Phillips 6-6.

3.6. Técnicas para fomentar la participación.

REUNIONES EFICACES

1. CONCEPTOS BÁSICOS

1.1. La reunión puede ser un ladrón de tiempo.

1.2. Qué es una reunión.

1.3. Requisitos para que una reunión sea eficaz.



- 1.4. Funciones del director de la reunión.
- 1.5. Participantes.
- 1.6. Otros aspectos a tener en cuenta.

2. TIPOS DE REUNIONES

- 2.1. Según su finalidad.
- 2.2. Reuniones Informativas.
- 2.3. Reuniones Consultivo-Deliberativas.
- 2.4. Reuniones Formativas.
- 2.5. Reuniones Decisorias.
- 2.6. Por el número de participantes.

3. FASES Y DESARROLLO DE UNA REUNIÓN

- 3.1. Introducción.
- 3.2. Análisis y estudio de su necesidad.
- 3.3. Fase de Preparación.
- 3.4. Inicio de la reunión.
- 3.5. Desarrollo de la reunión.
- 3.6. Final de la reunión.
- 3.7. Seguimiento de los acuerdos.

4. DECÁLOGO DEL BUEN COMUNICADOR

- 4.1. Introducción.
- 4.2. Tener claro el objetivo al iniciar la comunicación.
- 4.3. Exprésate en positivo.
- 4.4. Céntrate en el otro.
- 4.5. Haz rapport.
- 4.6. No hagas presuposiciones.



- 4.7. No confundas los hechos con las interpretaciones de los hechos.
- 4.8. Evita rellenar la información omitida por el otro con tu información.
- 4.9. No te precipites.
- 4.10. Verifica lo que escuchas.

NEGOCIACIÓN

1. CONCEPTOS BÁSICOS

- 1.1. Introducción a la negociación
- 1.2. El proceso de la negociación

2. PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

- 2.1. Introducción
- 2.2. Fase de información
- 2.3. Fase de análisis
- 2.4. Plan de negociación

3. TÁCTICAS EN LA NEGOCIACIÓN

- 3.1. Introducción
- 3.2. Comportamiento
- 3.3. Motivar a la otra parte
- 3.4. Hablar de lo malo
- 3.5. Comportamiento manipulador
- 3.6. Techo
- 3.7. Tiempo
- 3.8. Distancia
- 3.9. Primera Oferta



4. DINÁMICA DE LAS EXIGENCIAS

- 4.1. Introducción
- 4.2. Exigencias
- 4.3. Concesiones
- 4.4. Puntos Muertos
- 4.5. Agotamiento

5. CIERRE DEL ACUERDO

- 5.1. Técnicas de acercamiento al cierre
- 5.2. Petición Sorpresiva
- 5.3. Actas

GESTIÓN DEL CAMBIO

1. ¿QUÉ ES EL CAMBIO?

- 1.1. Introducción
- 1.2. Tipos de cambio
- 1.3. Objetivos del cambio
- 1.4. Fuerzas que crean la necesidad del cambio

2. MODELOS Y DINÁMICA DEL CAMBIO

- 2.1. Introducción
- 2.2. Modelo de Lewin
- 2.3. Modelo sistémico
- 2.4. Desarrollo organizacional

3. RESISTENCIA AL CAMBIO

- 3.1. Introducción



- 3.2. Resistencia individual
- 3.3. Resistencia organizacional
- 3.4. Mecanismos para superar la resistencia al cambio

4. PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO

- 4.1. Introducción
- 4.2. Roles
- 4.3. Condicionantes
- 4.4. Proceso del cambio planificado

DELEGACIÓN

1. LA DELEGACIÓN

- 1.1. Importancia de la delegación.
- 1.2. En qué consiste.
- 1.3. Actitudes ante el trabajo.
- 1.4. Gestión del tiempo.

2. TIPOS DE TAREAS

- 2.1. Priorización de las tareas.
- 2.2. Tipos de tareas.
- 2.3. Ley de Pareto.
- 2.4. Criterio ABC.
- 2.5. Qué tareas delegar.

3. VENTAJAS Y OBSTÁCULOS A LA DELEGACIÓN

- 3.1. Ventajas.
- 3.2. Temor o desconocimiento en los directivos.



3.3. Reticencias por parte de los empleados.

3.4. Superación de los obstáculos.

4. PROCESO DE DELEGACIÓN

4.1. Identificar cuándo es necesaria.

4.2. Asumir una actitud adecuada antes de delegar.

4.3. Seleccionar las tareas a delegar.

4.4. Poner prioridades en las tareas seleccionadas.

4.5. Elegir la persona en la que delegar.

4.6. Implementar la delegación.

4.7. Realizar el seguimiento.

4.8. Recomendaciones finales.

