

DIRECCION ESTRATEGICA I

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	Dirección Estratégica I	3º	1º	6	Obligatoria
PROFESOR(ES)			DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)		
Grupo A - Teoría: Antonia Ruiz Moreno - Práctica: Manuel Ríos de Haro Grupo B - Teoría y Práctica: Antonia Ruiz Moreno Grupo C - Teoría: Vera Ferrón Vílchez (coordinadora) - Práctica: Mª Mercedes Romerosa Martínez Grupo D - Teoría y Práctica: Mª Ángeles Escudero Torres			Departamento de Organización de Empresas Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Campus de la Cartuja s/n 18071 Granada Manuel Ríos de Haro Despacho B101. Teléfono: 958 244268 Correo electrónico: mrrios@ugr.es Antonia Ruiz Moreno Despacho A215 Teléfono: 958 240916 Correo electrónico: aruizmor@ugr.es Vera Ferrón Vílchez Despacho B222 Teléfono: 958 249596 Correo electrónico: vferron@ugr.es Web: http://veraferon.wordpress.com Mª Mercedes Romerosa Martínez Despacho A210 Teléfono: 958 243706 Correo electrónico: romerosa@ugr.es Mª Ángeles Escudero Torres Despacho B100 Teléfono: 958 244268 Correo electrónico: maesto@ugr.es		
			HORARIO DE TUTORÍAS		
			Consulta en la página web del Departamento de Organización de Empresas. http://goo.gl/yCksLD		
GRADO EN EL QUE SE IMPARTE			OTROS GRADOS A LOS QUE SE PODRÍA OFERTAR		
Grado en Administración y Dirección de Empresas					



PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES (si procede)

En general, se aconseja haber cursado y superado los dos primeros cursos de la titulación en la que se integra la asignatura.

En particular, también se recomienda haber cursado y superado las asignaturas previas (obligatorias y optativas) integradas en el área de conocimiento de Organización de Empresas.

BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS (SEGÚN MEMORIA DE VERIFICACIÓN DEL GRADO)

- Fundamentos de Dirección Estratégica
- Análisis estratégico externo e interno
- Formulación de la estrategia
- Estrategias competitivas genéricas
- Introducción a las estrategias corporativas

COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

Competencias básicas y generales

CB2 - Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio

CB3 - Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética

CB4 - Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado

CB5 - Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía

CG1 - Capacidad de aprendizaje y trabajo autónomo

CG4 - Capacidad de trabajo en equipo

CG2 - Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas aplicables al ámbito de estudio

CG6 - Capacidad de análisis y síntesis

CG7 - Capacidad para tomar decisiones

CG8 - Capacidad para la resolución de problemas en el ámbito económico empresarial

CG9 - Capacidad de organización y planificación

CG10 - Capacidad de adaptación a nuevas situaciones o situaciones cambiantes

CG12 - Capacidad de dirección y liderazgo

CG14 - Poder transmitir información, ideas y soluciones sobre problemas planteados

CG15 - Capacidad para asumir un compromiso ético en el trabajo

CG19 - Comunicación oral y escrita en castellano

CG20 - Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio

CG21 - Saber reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios

CG24 - Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica

CG26 - Capacidad crítica y autocrítica

Competencias específicas

CE1 - Conocer y comprender la realidad económica, identificar el papel que desempeñan las empresas dentro de la economía, conocer las distintas formas que pueden adoptar las empresas.

CE2 - Entender las perspectivas más relevantes en el estudio de las organizaciones



CE20 - Conocer y desempeñar las funciones que conforman el proceso de administración: planificación, dirección, organización y control
 CE22 - Elaborar un diagnóstico de la situación y resultados del mundo empresarial, identificar y diagnosticar problemas, modelarlos y ofrecer soluciones de forma razonada
 CE23 - Gestionar y administrar una empresa, así como otras organizaciones públicas y privadas y ser capaz de diseñar la estructura organizativa
 CE24 - Entender y aplicar las principales líneas de pensamiento estratégico actual, el papel de la competencia y la búsqueda de la ventaja competitiva; entender las raíces del éxito y el fracaso empresarial, conociendo a fondo los conceptos y herramientas para la formulación y desarrollo de una estrategia

OBJETIVOS (EXPRESADOS COMO RESULTADOS ESPERABLES DE LA ENSEÑANZA)

- Adquirir un conocimiento avanzado de los fundamentos conceptuales básicos de la dirección estratégica de la empresa. Los conceptos y terminología específica de la disciplina (qué es la estrategia y la dirección estratégica) y el importante papel que la dirección estratégica desempeña dentro de la empresa deben ser comprensibles para el alumno
- Obtener un alto nivel de formación en materia de análisis estratégico y de resolución de situaciones de negocio reales aplicando el método del caso. Si la estrategia persigue la adaptación permanente de la empresa con su entorno, es preciso saber identificar las oportunidades y amenazas que ofrece ese entorno y las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa para adoptar o no las decisiones adecuadas para lograr dicho ajuste
- Conseguir conocer con profundidad las características básicas de los distintos patrones estratégicos que se han ido delimitando para las empresas. El estudio de estas cuestiones se estructura alrededor del análisis de las diferentes tipologías de opciones estratégicas existentes
- Comprender con claridad los problemas y planteamientos estratégicos a los que se enfrentan en situaciones reales las empresas. Para ello el alumno debe conocer cómo varían las prioridades estratégicas a nivel corporativo, de negocio y funcional
- Conocer las circunstancias que nos permiten o impiden transformar las estrategias elegidas en acciones de la empresa. Para ello, el alumno debe comprender la interacción que se produce entre la estrategia de la empresa y los elementos sociales y estructurales de la misma

TEMARIO DETALLADO DE LA ASIGNATURA

TEMARIO TEÓRICO:

BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN

• TEMA 1: FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

- 1.1. Introducción
- 1.2. La naturaleza de la estrategia y las decisiones estratégicas
 - 1.2.1. Las características de las decisiones estratégicas
 - 1.2.2. Niveles de la estrategia
- 1.3. La dirección estratégica
 - 1.3.1. El análisis de la posición estratégica
 - 1.3.2. La elección estratégica
 - 1.3.3. La implantación de la estrategia

El Tema 1 podrá ser seguido mediante:

Johnson et al. (2010). Epígrafes 1.1 y 1.2
 Guerras Martín y Navas López (2012). Epígrafes 1.1 y 1.2



BLOQUE 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO E INTERNO

• TEMA 2: EL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

- 2.1. Introducción
- 2.2. Concepto y tipología del entorno
 - 2.2.1. Concepto de entorno
 - 2.2.2. Nivel de incertidumbre del entorno
- 2.3. Análisis del entorno general
 - 2.3.1. Análisis PEST/PESTEL
 - 2.3.2. El diamante de Porter

El Tema 2 podrá ser seguido mediante:

Guerras Martín y Navas López (2007). Epígrafes 4.1 y 4.2

• TEMA 3: EL ENTORNO PARTICULAR DE LA EMPRESA

- 3.1. Concepto de entorno competitivo y análisis estructural
- 3.2. Determinantes estructurales de la fuerza de la competencia
 - 3.2.1. Competidores potenciales: Barreras de entrada
 - 3.2.2. Rivalidad entre competidores
 - 3.2.3. Productos sustitutos
 - 3.2.4. Poder de negociación de los clientes
 - 3.2.5. Poder de negociación de los proveedores
- 3.3. Identificación de la posición competitiva de la organización
 - 3.3.1. Identificación de las dimensiones de la estrategia competitiva
 - 3.3.2. Análisis de los grupos estratégicos

El Tema 3 podrá ser seguido mediante:

Porter (2012a). Epígrafes 1.1, 7.1, 7.2 y 7.3

• TEMA 4: EL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA: ENFOQUES Y TÉCNICAS

- 4.1. Introducción
- 4.2. Fundamentos de la capacidad estratégica
 - 4.2.1. Recursos y competencias
 - 4.2.2. Capacidades umbral
 - 4.2.3. Recursos únicos y competencias nucleares
- 4.3. Capacidades para obtener una ventaja competitiva
 - 4.3.1. Valor de las capacidades estratégicas
 - 4.3.2. Rareza de las capacidades estratégicas
 - 4.3.3. Solidez de las capacidades estratégicas
 - 4.3.4. No sustituibilidad
 - 4.3.5. Capacidades dinámicas
- 4.4. Diagnóstico de la capacidad estratégica
 - 4.4.1. La cadena de valor y la red de valor
 - 4.4.2. Benchmarking
 - 4.4.3. Fortalezas y debilidades
- 4.5. El perfil estratégico de la empresa

El Tema 4 podrá ser seguido mediante:

Johnson et al. (2010). Epígrafes 3.2, 3.4 y 3.6.3



Porter (2012b). Epígrafes 2.1 y 2.2
Guerras Martín y Navas López (2012). Epígrafes 4.1, 4.3.3 y 4.4
Guerras Martín y Navas López (2007). Epígrafes 6.1.2, 6.2, 6.3 y 6.5

BLOQUE 3: LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

• TEMA 5: LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

- 5.1. Propósitos de la organización
 - 5.1.1. Valores corporativos
 - 5.1.2. Declaraciones de misión
 - 5.1.3. Objetivos
- 5.2. Estrategias deliberadas y realizadas
- 5.3. Desarrollo estratégico como proceso deliberado
 - 5.3.1. Perspectiva de planificación
 - 5.3.2. Elección forzada
- 5.4. Desarrollo de la estrategia como resultado de procesos emergentes
 - 5.4.1. Incrementalismo lógico
 - 5.4.2. La perspectiva cultural
 - 5.4.3. Política y redes sociales de la organización

El Tema 5 podrá ser seguido mediante:

Johnson et al. (2010). Epígrafes 4.6, 11.2, 11.3 y 11.4
Guerras Martín y Navas López (2012). Capítulo 2
Bueno Campos (2005). Capítulo 4

• TEMA 6: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS (1): EL LIDERAZGO EN COSTES

- 6.1. Introducción
- 6.2. Identificación de costes: La cadena de valor y el análisis de costes
- 6.3. Análisis del comportamiento de costes: Las directrices de coste
- 6.4. Obtención de la ventaja de costes
 - 6.4.1. Uso de las directrices de coste: Análisis de economías de escala y de alcance, curvas de aprendizaje y experiencia
 - 6.4.2. Mantenimiento, implantación y riesgos en la estrategia de liderazgo en costes
- 6.5. Pasos en el análisis estratégico de costes

El Tema 6 podrá ser seguido mediante:

Porter (2012b). Capítulo 3 (epígrafes del 3.1 al 3.4 incluidos)

• TEMA 7: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS (2): LA DIFERENCIACIÓN

- 7.1. Fuentes de diferenciación
- 7.2. El coste de la diferenciación
- 7.3. La diferenciación y el valor del comprador
- 7.4. La estrategia de diferenciación
- 7.5. Pasos en la diferenciación

El Tema 7 podrá ser seguido mediante:

Porter (2012b). Capítulo 4 (epígrafes del 4.1 al 4.5 incluidos)

TEMARIO PRÁCTICO:



Durante el curso académico se resolverán casos prácticos relacionados con el temario teórico. El alumno reflexionará y debatirá en grupo sobre los problemas específicos planteados en dichos casos prácticos. El profesor/a de prácticas proporcionará información detallada sobre este apartado en la primera sesión de prácticas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL:

- BUENO CAMPOS, E. 2005. Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas. Ediciones Pirámide, Madrid. **FEG/602 02 BUE**
- GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. 2007 (reimpresión 2011). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones. Thompson Civitas, Pamplona. **FEG/602 02 GUE**
- GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. 2012. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Thompson Civitas, Pamplona. **FEG/602 02 NAV**
- JOHNSON, G., SCHOLTS, K. y WHITTINGTON, R. 2010. Dirección estratégica. Pearson - Prentice Hall, Madrid. **FEG/602 02 JOH**
- PORTER, M. E. 2012a. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Traducción de la obra "Competitive Strategy" (1980) con prólogo de Bueno Campos, E. Ediciones Pirámide, Madrid. **FEG/602 02 POR**
- PORTER, M. E. 2012b. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Traducción de la obra "Competitive Advantage" (1985) con prólogo de Bueno Campos, E. Ediciones Pirámide, Madrid. **FEG/602 02 POR**

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- ABASCAL ROJAS, F. 1994. Cómo se hace un plan estratégico, ESIC Editorial, Madrid
- BUENO CAMPOS, E. 1996. Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos, 5ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid
- BUENO CAMPOS, E. 2006. Dirección estratégica: Desarrollo de la estrategia y análisis de casos. Ediciones Pirámide, Madrid
- BUENO CAMPOS, E. y MORCILLO ORTEGA, P. 1993. La dirección eficiente: Quince casos de estrategia empresarial, 2ª edición ampliada, Ediciones Pirámide, Madrid
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. e IVANCEVICH, J. M. 1994. Dirección y administración de empresas, Addison-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires
- DURÁN, J. J. 1982. La diversificación como estrategia empresarial, Ediciones Pirámide, Madrid
- DURÁN, J. J. (Ed.) 1996. Multinationales españolas I: Algunos casos relevantes, Ediciones Pirámide, Madrid
- GARCÍA OLALLA, M., VÁZQUEZ ORDÁS, C. J. y MONTES PEÓN, J. M. (Eds.) 2002. Estrategias y operaciones empresariales en los nuevos mercados: 20 casos a estudio, Thompson Civitas, Madrid
- GARCÍA FALCÓN, J. M. 1987. Formulación de estrategias en la empresa, Caja de Ahorros Insular de Gran Canaria, Gran Canaria.
- GRANT, R. M. 2010. Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson Civitas, Madrid.
- GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. 2008. Casos de dirección estratégica de la empresa. Civitas, Madrid.
- GRIMA TERRE, J. D. y TENA MILLÁN, J. 1984. Análisis y formulación de la estrategia empresarial, Hispano-Europea, Barcelona
- HILL, C. W. L. y JONES, G. R., 1996. Administración estratégica: Un enfoque integrado, McGraw Hill
- JARILLO, J. C., 1992. Dirección estratégica, 2ª edición, McGraw Hill, Madrid
- MENGUZZATO, M. y RENAULT, J. J. 1991. La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management, 1ª edición, Ariel Economía, Barcelona
- PUMPIÑ y GARCÍA ECHEVARRÍA 1993. Estrategia empresarial: Cómo implementar la estrategia en la



empresa, Díaz de Santos, Madrid • THOMPSON, A. A. y STRICKLAND, A. J. 2004. Dirección y administración estratégicas: Textos y casos, 13ª edición, McGraw Hill, México y otros
METODOLOGÍA DOCENTE La metodología docente que se va a emplear combinará el método expositivo y el método del caso. En concreto, se empleará el método expositivo en las sesiones teóricas (la franja de 2 horas seguidas que hay fijada semanalmente). Dicho método consiste en la presentación esquematizada por parte del profesor de teoría de cada uno de los temas que componen la asignatura. No obstante, el alumno/a deberá completar estos esquemas con la bibliografía recomendada, la cual aparece detallada en esta guía docente. Por otra parte, una hora a la semana (la hora restante) será dedicada a la formación práctica, la cual será organizada empleando el método del caso, en donde, los alumnos/as, conducidos por el profesor/a de prácticas analizarán diversos casos (situaciones de negocio reales) a las que tendrán que plantear planes de acción. El análisis de estos casos también permitirá a los estudiantes comprender mejor los fundamentos conceptuales estudiados en las sesiones de teoría. Los casos que se van a analizar en este curso serán oportunamente comunicados por el profesor/a de prácticas en el aula.
EVALUACIÓN (INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PORCENTAJE SOBRE LA CALIFICACIÓN FINAL, ETC.) Siguiendo las recomendaciones de la "Normativa de Evaluación y de Calificación de los Estudiantes de la Universidad de Granada" (aprobada por Consejo de Gobierno en la sesión extraordinaria del 20 de mayo de 2013), la evaluación de esta asignatura se lleva a cabo de la siguiente manera: <u>Para la evaluación de la convocatoria oficial ordinaria de febrero:</u> La nota final de la asignatura se establece en los intervalos habituales de 0 a 10 puntos. A efectos de evaluación y en base a la normativa previamente mencionada, en la convocatoria ordinaria de febrero PREVALECE la evaluación continua, pudiéndose obtener: 1. La nota de una prueba escrita (70% de la calificación final de la asignatura, máximo de 7 puntos sobre 10). La prueba constará de un examen que podrá ser (a elección del conjunto de profesores): • Batería de declaraciones del tipo "Verdadero-Falso", en donde el alumno/a debe indicar si dichas declaraciones son verdaderas o falsas, justificando las que sean falsas. • Prueba objetiva compuesta por una batería de preguntas con respuesta de elección múltiple, a escoger una única respuesta correcta • El profesor/a proporcionará información detallada sobre el tipo de examen elegido en una fecha cercana a la convocatoria oficial de examen. 2. La nota de la evaluación continua (30% de la calificación final de la asignatura, máximo de 3 puntos sobre 10). El profesor/a de prácticas evaluará el desempeño del alumno/a en las sesiones prácticas realizadas a lo largo del semestre. Esta evaluación será realizada por el profesor/a de prácticas teniendo en cuenta la participación del alumno/a en las sesiones prácticas así como la calificación obtenida en diversas pruebas asociadas a cada uno de los casos analizados durante las sesiones prácticas. El profesor/a de prácticas proporcionará información detallada sobre esta evaluación en la primera sesión de prácticas. La prueba escrita debe ser aprobada (i.e., obtener un mínimo de 5 puntos sobre 10) para poder incorporar la parte de la evaluación continua y, con ello, superar la asignatura.



Adicionalmente a los apartados anteriores, **cada profesor/a de teoría valorará con hasta 1 punto adicional** la asistencia y/o la participación en el aula de cada estudiante en las sesiones teóricas. El profesor/a de teoría proporcionará más información sobre esta evaluación en la presentación de la asignatura.

Existe la posibilidad de acogerse al sistema denominado **“Evaluación Única Final”**. Para acogerse a esta opción, en las dos primeras semanas de docencia del cuatrimestre, el alumno/a interesado/a en este sistema deberá solicitar a la Dirección del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada, alegando y acreditando las razones que le asisten (por ejemplo, motivos laborales, estado de salud, discapacidad o cualquier otra causa debidamente justificada) para no poder seguir el sistema de evaluación continua. Para seguir este procedimiento, será necesario seguir los trámites requeridos en la web: <http://goo.gl/OLFQBs>

En caso de no llevar a cabo este proceso, se entiende que el alumno/a participa voluntariamente en el sistema de evaluación continua.

Para la evaluación de la convocatoria oficial extraordinaria de **septiembre**:

El examen de la convocatoria extraordinaria de septiembre estará compuesto por dos partes:

1. **Examen teórico** de características similares al de la convocatoria ordinaria de febrero (con una ponderación en la calificación final de la asignatura del 70%).
2. **Examen práctico** (con una ponderación en la calificación final de la asignatura del 30%) que consistirá en la resolución de un caso práctico. Las preguntas estarán relacionadas con el contenido teórico del programa estudiado en la asignatura y contextualizadas en un mini-caso (diferente a los analizados en clase durante el semestre) que es facilitado a los alumnos/as el día de la convocatoria oficial de examen de septiembre.

A efectos de la convocatoria de septiembre, nótese que:

- Al igual que en la convocatoria ordinaria de febrero, ambos exámenes deben ser aprobados (i.e., obtener, como mínimo, 5 puntos sobre 10 en cada uno de ellos) para poder superar la asignatura.
- La nota de la evaluación continua **NO** será guardada para la convocatoria de septiembre.

Para la evaluación de la convocatoria oficial especial de diciembre:

Se rige por los mismos principios y procedimientos de la convocatoria extraordinaria de septiembre.

