

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.)		
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo A <ul style="list-style-type: none"> ○ Teoría: Antonia Ruiz Moreno ○ Práctica: Manuel Ríos de Haro • Grupo B <ul style="list-style-type: none"> ○ Teoría y Práctica: Antonia Ruiz Moreno • Grupo C <ul style="list-style-type: none"> ○ Teoría: Vera Ferrón Vilchez ○ Práctica: M^a Mercedes Romerosa Martínez • Grupo D <ul style="list-style-type: none"> ○ Teoría y Práctica: M^a Ángeles Escudero Torres 			<p>Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de la Cartuja s/n Departamento de Organización de Empresas</p> <p>Manuel Ríos de Haro Despacho D09 Correo electrónico: mrios@ugr.es</p> <p>Antonia Ruiz Moreno Despacho A220 Correo electrónico: aruizmor@ugr.es</p> <p>Vera Ferrón Vilchez Despacho D09 Correo electrónico: vferron@ugr.es Web: http://veraferron.wordpress.com</p> <p>M^a Mercedes Romerosa Martínez Despacho A211 Correo electrónico: romerosa@ugr.es</p> <p>M^a Ángeles Escudero Torres Despacho D09 Correo electrónico: maesto@ugr.es</p>		
			HORARIO DE TUTORÍAS		
			<p>Consulta en la página web del Departamento de Organización de Empresas. http://organizacionempresas.ugr.es/</p>		
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 generales

1. Capacidad de aprendizaje y trabajo autónomo.
2. Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas aplicables al ámbito de estudio.
3. Capacidad de trabajo en equipo
4. Capacidad de análisis y síntesis
5. Capacidad para tomar decisiones.
6. Capacidad para la resolución de problemas en el ámbito económico empresarial
7. Capacidad de organización y planificación
8. Capacidad de adaptación a nuevas situaciones o situaciones cambiantes
9. Capacidad de dirección y liderazgo.
10. Poder transmitir información, ideas y soluciones sobre problemas
11. planteados.
12. Capacidad para asumir un compromiso ético en el trabajo
13. Comunicación oral y escrita en castellano
14. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
15. Saber reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios
16. Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica
17. Capacidad crítica y autocrítica

Competencias específicas del módulo

1. Conocer y desempeñar las funciones que conforman el proceso de administración: planificación, dirección, organización y control.
2. 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 y ser capaz de modelizar situaciones.
3. Elaborar un diagnóstico de la situación y resultados del mundo empresarial, identificar y diagnosticar problemas, modelarlos y ofrecer soluciones de forma razonada.
4. Entender las perspectivas más relevantes en el estudio de las organizaciones.
5. Gestionar y administrar una empresa, así como otras organizaciones públicas y privadas y ser capaz de analizar y diseñar la estructura organizativa
6. 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

7. Conocer y aplicar los conceptos teóricos y/o las técnicas instrumentales y herramientas para la resolución de problemas económicos y situaciones reales
8. Tener una visión estratégica de la dirección de empresas.
9. Ser capaz de fijar objetivos, políticas, planificar y gestionar los recursos humanos.
10. Ser capaz de dirigir las operaciones y organizar la producción.
11. Conocer la vinculación interdepartamental entre las prácticas de recursos humanos para determinar las diferencias en eficiencia y eficacia de los diferentes vínculos y responsabilidades dentro de la empresa
12. Entender lo que son los planes estratégicos en el ámbito de estudio, diseñarlos e implementarlos.
13. Ser capaz de identificar los parámetros para competir desde la perspectiva de Operaciones
14. Conocer el estado del arte de la tecnología e innovación aplicado al ámbito de estudio
15. Capacidad para identificar y comprender los principios generales de la Gestión Logística
16. Ser capaz de analizar y dirigir los procesos de cambio en las organizaciones y desarrollar nuevas soluciones de aplicabilidad

Competencias específicas de la asignatura

1. Realizar un análisis estratégico, siendo capaz dirigir a la organización de tal manera que pueda aprovechar las oportunidades del entorno, minimizar las amenazas, crear o desarrollar capacidades y gestionar de forma activa los intereses e influencias a veces contrapuestos de las partes interesadas.
2. Tomar decisiones sobre cómo se deben satisfacer las expectativas contrapuestas de las distintas partes interesadas.
3. Analizar los distintos tipos de opciones estratégicas que tienen las organizaciones e identificar los requisitos de aplicación y los factores de contingencia.
4. Conocer los procedimientos que le permitan realizar la evaluación y selección de las opciones estratégicas de modo que sea elegida la más adecuada para su posterior implantación.
5. Identificar los problemas relacionados con la forma de llevar a la práctica las decisiones estratégicas.
6. Decidir y formular planes de acción ante problemáticas reales de negocio de empresas nacionales e internacionales.
7. Introducir los cambios necesarios en la organización que permitan la compatibilidad entre la estrategia y el diseño organizativo, los sistemas de dirección y liderazgo de los recursos humanos, la cultura organizativa y los sistemas administrativos de planificación y control.
8. Comunicar sus ideas, inquietudes o propuestas de forma adecuada con compañeros de trabajo, jefes, subordinados o clientes y de trabajar en equipo.

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., SCHOLLES, 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 RENAU, J. J. 1991. La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management, 1ª edición, Ariel Economía, Barcelona
- PUMPIN 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 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, conducidos por el profesor 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 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:



Para la evaluación de la convocatoria oficial ordinaria de febrero:

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 tres calificaciones:

1. **La nota del examen final escrito (80% de la nota de la asignatura, máximo de 8 puntos)**. Los exámenes constan de dos partes: una parte teórica y una parte práctica.

La **parte teórica (60% de la nota final)** puede constar de (a elección del conjunto de profesores):

- 20 declaraciones tipo "V-F", 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 la única respuesta correcta

La **parte práctica (20% de la nota final)** 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 en el examen práctico. El profesor de prácticas explicará en qué consistirá este examen con antelación suficiente a la fecha oficial del mismo.

Ambos exámenes deben ser aprobados (i.e., obtener, como mínimo, un 5 sobre 10 en cada uno de ellos) para poder hacer la ponderación descrita anteriormente y, con ello, superar la asignatura.

2. **La nota de la evaluación del desempeño del alumno en las sesiones prácticas realizadas a lo largo del semestre (20% de la nota de la asignatura, máximo de 2 puntos)**. Esta evaluación será realizada por el profesor de prácticas teniendo en cuenta la participación del alumno en las sesiones prácticas así como a partir de la calificación obtenida en diversas pruebas asociadas a cada uno de los casos analizados durante las sesiones. El profesor de prácticas proporcionará información detallada sobre esta evaluación en la primera sesión de prácticas.

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://organizacionempresas.ugr.es/pages/docencia/evaluacion_unica

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

3. **Cada profesor de teoría valorará con hasta un máximo de 1 punto adicional** la asistencia y/o la participación en clase de cada estudiante en las sesiones teóricas. El profesor de teoría proporcionará más información sobre esta evaluación en la presentación de la asignatura

Para la evaluación de la convocatoria oficial extraordinaria de septiembre:

Los exámenes de la convocatoria extraordinaria de septiembre estarán compuestos por un examen de características similares al de la convocatoria ordinaria de febrero (i.e., un examen teórico y otro práctico) pero cuyo valor total será de 10 puntos, ponderando en un 70% y 30% los exámenes teórico y práctico respectivamente.

A efectos de esta convocatoria, nótese que:



- Al igual que en la convocatoria ordinaria de febrero, ambos exámenes deben ser aprobados (i.e., obtener, como mínimo, un 5 sobre 10 en cada uno de ellos) para poder superar la asignatura.
- La nota de la evaluación del desempeño del alumno en las sesiones prácticas realizadas a lo largo del semestre (i.e., la nota de 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.

