DIRECCION ESTRATEGICA I

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	Dirección Estratégica I	3º	1º	6	Obligatoria

PROFESORES

- **Grupo A**
  - Juan Alberto Aragón Correa jaragon@ugr.es
- **Grupo B**
  - Juan Alberto Aragón Correa jaragon@ugr.es
  - Mª Mercedes Romerosa Martínez romerosa@ugr.es
- **Grupo C**
  - Vera Ferrón Vílchez (Coordinadora) vferron@ugr.es
  - Mª Mercedes Romerosa Martínez romerosa@ugr.es
- **Grupo D**
  - Mª Ángeles Escudero Torres maesto@ugr.es

DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS

Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de la Cartuja s/n 18071 Granada

Juan Alberto Aragón Correa
Despacho A225. Teléfono: 958 243705
Correo electrónico: jaragon@ugr.es

Mª Mercedes Romerosa Martínez
Despacho A210 Teléfono: 958 243706
Correo electrónico: romerosa@ugr.es

Vera Ferrón Vílchez
Despacho B222 Teléfono: 958 249596
Correo electrónico: vferron@ugr.es
Web: http://veraferron.wordpress.com

Mª Ángeles Escudero Torres
Despacho B100 Teléfono: 958 244268
Correo electrónico: maesto@ugr.es

HORARIO DE TUTORÍAS

Consultar en la web del Departamento de Organización de Empresas
http://goo.gl/H6W8wk

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. Las decisiones estratégicas
1.3. El proceso de 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
1.4. El rendimiento de la empresa: La creación de valor

Bibliografía básica de referencia para estudio:
Guerras Martín y Navas López (2015). Epígrafes 1.1 y 1.2 y 2.1

BLOQUE 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO E INTERNO

- **TEMA 2: EL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA**

2.1. Introducción

2.2. El entorno de la empresa
2.3. Análisis del entorno general
2.4. El perfil estratégico del entorno general
2.5. Los distritos industriales

Bibliografía básica de referencia para estudio:
Guerras Martín y Navas López (2015). Epígrafes del 4.1 al 4.4 (ambos incluidos)

- **TEMA 3: EL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA**

3.1. Concepto de entorno competitivo
3.2. Análisis del entorno competitivo: El modelo de las cinco fuerzas
  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. Limitaciones y extensiones del modelo de las cinco fuerzas.
3.4. Segmentación de la industria: Grupos estratégicos

Bibliografía básica de referencia para estudio:
Guerras Martín y Navas López (2015) Epígrafes del 5.1 al 5.4 (ambos incluidos)

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

4.1. Introducción
4.2. El diagnóstico interno
  4.2.1. La identidad de la empresa
  4.2.2. Análisis funcional y perfil estratégico
4.3. La cadena de valor
  4.3.1. Las actividades de la cadena de valor
  4.3.2. Las interrelaciones de la cadena de valor
4.4. El análisis de los recursos y capacidades
  4.4.1. Identificación de los recursos y capacidades
  4.4.2. Evaluación estratégica de los recursos y capacidades
  4.4.3. La gestión de los recursos y capacidades
4.5. El análisis DAFO

Bibliografía básica de referencia:
Guerras Martín y Navas López (2015). Epígrafes del 6.1. al 6.4 (ambos incluidos)

BLOQUE 3: LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

- **TEMA 5: LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

5.1. La orientación futura de la empresa
  5.1.1. La visión
  5.1.2. La misión
  5.1.3. Los valores
5.2. Los objetivos estratégicos
5.3. Hacia una visión integradora de la dirección estratégica
  5.3.1. La racionalidad en el proceso de decisión estratégica
  5.3.2. Estrategias deliberadas y emergentes

5.3.3. Aspectos organizativos del proceso de decisión estratégica

Bibliografía básica de referencia para el estudio:
Guerras Martín y Navas López (2015). Epígrafes 3.1, 3.2 y 1.4.

- **TEMA 6: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS**

6.1. Estrategia y ventaja competitiva
- 6.1.1. Concepto de ventaja competitiva
- 6.1.2. Concepto de estrategia competitiva
- 6.1.3. Creación de la ventaja competitiva
- 6.1.4. Mantenimiento de la ventaja competitiva

6.2. La ventaja competitiva en costes
- 6.2.1. Fuentes de la ventaja en costes
- 6.2.2. Condiciones de aplicación e implantación de la ventaja en costes
- 6.2.3. Mantenimiento y riesgos de la ventaja en costes

6.3. La ventaja competitiva en diferenciación de producto
- 6.3.1. Fuentes de la ventaja en diferenciación
- 6.3.2. Condiciones de aplicación e implantación de la ventaja en diferenciación
- 6.3.3. Mantenimiento y riesgos de la ventaja en diferenciación

6.4. Otros modelos para definir la estrategia competitiva
- 6.4.1. El "reloj estratégico"
- 6.4.2. Los modelos de negocio
- 6.4.3. La estrategia de océano azul

Bibliografía básica de referencia para estudio:
Guerras Martín y Navas López (2015). Epígrafes del 7.1 al 7.4 (ambos incluidos)

- **TEMA 7: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

7.1. El campo de actividad y el desarrollo de la empresa
- 7.1.1. La definición del campo de actividad
- 7.1.2. Crecimiento y desarrollo
- 7.1.3. Las direcciones de desarrollo

7.2. La expansión de actividades
- 7.2.1. Penetración en el mercado
- 7.2.2. Desarrollo de productos
- 7.2.3. Desarrollo de mercados

7.3. La diversificación de actividades
- 7.3.1. Diversificación relacionada
- 7.3.2. Diversificación no relacionada

7.4. La integración vertical

7.5. La reestructuración de actividades
- 7.5.1. Saneamiento de un negocio
- 7.5.2. Reestructuración de la cartera de negocios

Bibliografía básica de referencia para estudio:
Guerras Martín y Navas López (2015). Epígrafes del 9.1 al 9.5 (ambos incluidos)

TEMARIO PRÁCTICO:

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

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE REFERENCIA:

- GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. 2015. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Thomson Civitas, 5º Edición, Pamplona.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA GENERAL

- BUENO CAMPOS, E. 2005. Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas. Ediciones Pirámide, Madrid.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. y WHITTINGTON, R. 2010. Dirección estratégica. Pearson - Prentice Hall, Madrid.
- 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.
- 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.
- THOMPSON, A. A.et al. 2015. Administración Estratégica: Teoría y casos, 19ª edición, McGraw Hill, México y otros

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
- 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 Cívitas, 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. 2014. 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/a 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:

Para la evaluación de la convocatoria oficial ordinaria de **febrero**:

La calificación 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 con suficiente antelación y 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.