

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
Organización de Empresas	Dirección Estratégica II	3 °	Tercero	6	Obligatoria
PROFESORES ⁽¹⁾			DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)		
<ul style="list-style-type: none"> Javier Tamayo Torres – Grupo A y B (coordinador docente) Dainelis Cabeza Pulles – Grupo C Oscar Fernando Bustinza Sánchez – Grupo D 			Coordinador: Javier Tamayo Torres: Despacho B-218. Telf. 958 24 15 86 E-mail: jatamayo@ugr.es Dainelis Cabeza Pulles Despacho B-101- Telf. 958241000 ext. 20543 E-mail: dainelis@ugr.es Oscar Fernando Bustinza Sánchez Despacho A-205 Telf: 958-241000 ext. 20177 E-mail: oscarfb@ugr.es Dpto. de Organización de Empresas 1 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Campus Universitario de Cartuja, s/n 18071 Granada		
			HORARIO DE TUTORÍAS Y/O ENLACE A LA PÁGINA WEB DONDE PUEDAN CONSULTARSE LOS HORARIOS DE TUTORÍAS ⁽¹⁾		
			https://organizacionempresas.ugr.es		
GRADO EN EL QUE SE IMPARTE			OTROS GRADOS A LOS QUE SE PODRÍA OFERTAR		
Grado en Administración y Dirección de Empresas					

¹ Consulte posible actualización en Acceso Identificado > Aplicaciones > Ordenación Docente

(∞) Esta guía docente debe ser cumplimentada siguiendo la "Normativa de Evaluación y de Calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada" (<http://secretariageneral.ugr.es/pages/normativa/fichasugr/ncg7121/>!)



PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES (si procede)

- Si bien no es imprescindible, es recomendable tener cursada la asignatura de "Dirección Estratégica I".

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

- Fundamentos teóricos de Dirección de Empresas.
- La dirección de empresas a largo plazo.
- Análisis de las principales estrategias empresariales
- La dirección de empresas ante procesos de cambio y en un entorno globalizado.

COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

BÁSICAS Y GENERALES

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.

CG21 - Saber reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios.

CG24 - Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica.

CG26 - Capacidad crítica y autocrítica.

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.

TRANSVERSALES

CT1 - Gestionar y administrar una empresa u organización entendiendo su ubicación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades. Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización mediana o grande y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ella encomendada.

CT3 - Ser capaz de planificar y controlar la gestión global o de las diversas áreas funcionales de la



empresa.

ESPECÍFICAS

CE9 - Conocer y aplicar los conceptos teóricos y/o las técnicas instrumentales y herramientas para la resolución de problemas económicos y situaciones reales.

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.

CE43 - Ser capaz de analizar y dirigir los procesos de cambio en las organizaciones y desarrollar nuevas soluciones de aplicabilidad.

OBJETIVOS (EXPRESADOS COMO RESULTADOS ESPERABLES DE LA ENSEÑANZA)

Al concluir la materia, el alumno deberá conocer:

- La importancia del estudio de la Dirección Estratégica de las Empresas como campo científico orientado al conocimiento de las organizaciones y su administración y gestión.
- Las principales estrategias empresariales que se pueden dar en una empresa para alargar el ciclo de vida tanto del producto, como de la empresa.
- La implantación de las distintas estrategias y su posterior control de resultados, así como la toma de medidas para que se pueda corregir justo en el momento necesario.

Por otro lado, el alumno tendrá oportunidad de poner en práctica y mejorar competencias relacionadas con:

- El aprendizaje autónomo, el trabajo en equipo, la comunicación oral y escrita, y con la búsqueda, análisis, crítica y síntesis de información.

TEMARIO DETALLADO DE LA ASIGNATURA

TEMARIO TEÓRICO:

PRIMERA PARTE: OPCIONES ESTRATÉGICAS

TEMA 1: DIRECCIONES DE DESARROLLO

- 1.1. Introducción.
- 1.2. Estrategias corporativas y estrategias competitivas en las empresas.
- 1.3. El crecimiento y el desarrollo de la empresa.
- 1.4. Las direcciones de desarrollo.
- 1.5. La estrategia de expansión:
 - 1.5.1. Penetración en el mercado.
 - 1.5.2. Desarrollo de productos.
 - 1.5.3. Desarrollo de mercados.
- 1.6. La diversificación empresarial.
- 1.7. Estrategias de reestructuración.

TEMA 2: LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN: LAS EMPRESAS MULTINACIONALES



- 2.1. La empresa multinacional.
 - 2.1.1. Concepto de empresa multinacional.
 - 2.1.2. Razones para la internacionalización.
- 2.2. La competencia global: factores y estrategias.
 - 2.2.1. Concepto de industrias globales y multipaís.
 - 2.2.2. Factores de globalización.
 - 2.2.3. Alternativas estratégicas para competir internacionalmente.
- 2.3. Estrategias de entrada en mercados exteriores.
 - 2.3.1. Selección del país de destino.
 - 2.3.2. Estrategias de entrada.
- 2.4. La dirección de la empresa multinacional.
 - 2.4.1. La localización de actividades.
 - 2.4.2. La comercialización de productos.
 - 2.4.3. La política de recursos humanos: la gestión de expatriados.
 - 2.4.4. La gestión de la distancia cultural.
 - 2.4.5. Modelos estructurales.

SEGUNDA PARTE: PROCESOS DE EVOLUCIÓN DE LOS SECTORES INDUSTRIALES

TEMA 3: LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

- 3.1. Los procesos evolutivos de los sectores industriales.
- 3.2. La evolución del sector a través del modelo del “ciclo de vida”.
 - 3.2.1. Medidas o estrategias encaminadas a la prolongación del ciclo de vida.
- 3.3. Entorno estructural y características de la fase emergente.
 - 3.3.1. Implicaciones estratégicas dentro de estos sectores
 - 3.3.2. Implicaciones estratégicas respecto a la pertenencia temprana o tardía de la empresa al sector.
- 3.4. Entorno estructural y características de la fase de crecimiento.
- 3.5. Entorno estructural y características de la fase de madurez.
- 3.6. Entorno estructural y características de la fase de declive.
- 3.7. Limitaciones y restricciones del modelo del “ciclo de vida”.

TEMA 4: LAS MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- 4.1. Modelos de análisis y técnicas de formulación de estrategias.
 - 4.1.1. Las matrices de cartera de productos como modelos de análisis estratégico.
- 4.2. Las matrices de análisis estratégico.
 - 4.2.1. Matriz del BCG o de crecimiento-cuota de mercado.
 - 4.2.2. Matriz General Electric-McKinsey o de posición competitiva-atractivo del sector.
 - 4.2.3. Matriz ADL o de posición competitiva-madurez del sector.
- 4.3. Otros modelos y técnicas de diagnóstico.

TERCERA PARTE: IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

TEMA 5: EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

- 5.1. El proceso de evaluación y selección de estrategias.
 - 5.1.1. La adecuación de las estrategias.
 - 5.1.2. La factibilidad de las estrategias



- 5.1.3. La aceptabilidad de las estrategias.
- 5.2. La implantación de la estrategia.
- 5.3. La definición del soporte organizativo.
 - 5.3.1. El diseño de la estructura organizativa.
 - 5.3.2. La dirección y el liderazgo.
 - 5.3.3. La cultura organizativa.
- 5.4. Los sistemas administrativos de apoyo.
 - 5.4.1. La planificación estratégica
 - 5.4.2. El control estratégico.

TEMARIO PRÁCTICO:

Seminarios/Talleres

- Charlas de empresarios para ilustrar el tema desde el punto de vista práctico
- Prácticas sobre empresas reales todas las semanas

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL:

FERNÁNDEZ PÉREZ, V. y TAMAYO TORRES, J. (2017): “Casos prácticos de análisis estratégico en la empresa”. Ed. Godel, S.L.

FRED, F. (2017): “Conceptos de Administración Estratégica” (16ª Edición). Ed. Pearson.

GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, E. (2015): “La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones” (5ª Edición). Editorial Thomson-Civitas, Navarra.

GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, E. (2014): “Casos de dirección estratégica de la empresa” (5ª Edición). Editorial Thomson-Civitas, Navarra.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2010). Dirección estratégica. Pearson - Prentice Hall, Madrid.

NAVAS LÓPEZ, E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2012): “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”, Editorial Civitas, Madrid.

PORTER, M. (2012): “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. CECSA, México.

PORTER, M. (2012): “Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.”. CECSA, México.

THOMPSON, A. A., PETERAF, M.A., GAMBLE, J.E. y STRICKLAND, A. J. (2015). “Administración Estratégica”, 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
- DURÁN, J. J. 1982. La diversificación como estrategia empresarial, Ediciones Pirámide, Madrid
- DURÁN, J. J. (Ed.) 1996. Multinacionales 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. 2007. La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones. 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

ENLACES RECOMENDADOS

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) Dependiendo del escenario que nos plantee la UGR, se realizará uno u otro. 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 este curso aún están por decidir y serán oportunamente comunicados por el Profesor de prácticas en clase.



EVALUACIÓN (INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PORCENTAJE SOBRE LA CALIFICACIÓN FINAL, ETC.)

Para la evaluación de la convocatoria ordinaria:

La nota final de la asignatura se establece en los intervalos habituales de 0 a 10 puntos.

A efectos de evaluación y según la normativa previamente mencionada, **en la convocatoria ordinaria PREVALECE la evaluación continua**, pudiéndose obtener tres calificaciones:

- **La nota del examen final escrito (50% de la nota de la asignatura, máximo de 5 puntos).**
La parte teórica 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.**El examen debe ser aprobado** (i.e., obtener, como mínimo, un 5 sobre 10) para poder hacer dicha ponderación y, con ello, superar la asignatura.
- **La nota de la evaluación del desempeño del alumno en las sesiones prácticas realizadas a lo largo del semestre (35% de la nota de la asignatura, máximo de 3’5 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.
- **Cada Profesor de Teoría valorará con hasta un máximo de 1’5 puntos (15% de la nota de asignatura)** 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/s convocatoria/s extraordinaria/s:

Los exámenes de la convocatoria extraordinaria estarán compuestos por un examen con una parte teórica y otra práctica, y cuyo valor total será de 10 puntos (ponderando en un 70% y 30% los exámenes teórico y práctico respectivamente). Nótese que ambos exámenes deben ser aprobados (i.e., obtener, como mínimo, un 5 sobre 10) para poder superar la asignatura.

DESCRIPCIÓN DE LAS PRUEBAS QUE FORMARÁN PARTE DE LA EVALUACIÓN ÚNICA FINAL ESTABLECIDA EN LA “NORMATIVA DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA”

El alumno podrá acogerse a la **Evaluación Única Final** de acuerdo con lo establecido en 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). Dicha evaluación única se rige por los mismos principios y procedimientos de la convocatoria extraordinaria.



ESCENARIO A (ENSEÑANZA-APRENDIZAJE PRESENCIAL Y NO PRESENCIAL)

ATENCIÓN TUTORIAL

HORARIO

(Según lo establecido en el POD)

- Las dudas y/o consultas realizadas por correo electrónico se atenderán a la mayor brevedad. En caso de que el estudiante requiera tutoría presencial, el horario fijado para tutorías es el que se detalla a continuación, salvo que por incompatibilidad por parte del estudiante o del profesor/a se acuerde un horario distinto.
- El horario de tutorías presencial es el siguiente:
<https://organizacionempresas.ugr.es>

HERRAMIENTAS PARA LA ATENCIÓN TUTORIAL (Indicar medios telemáticos para la atención tutorial)

Los estudiantes que requieran tutorías deberán contactar con su profesor/a correspondiente mediante correo electrónico. Se hará uso de las tutorías presenciales en caso de que las dudas y/o consultas no se puedan resolver a través de herramientas asíncronas.

MEDIDAS DE ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DOCENTE

- Las clases teóricas se impartirán según las medias propuestas por la UGR y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ya sean en clase o a través de las sesiones en Meet.
- Para las clases prácticas, de grupo reducido se llevarán a cabo presencialmente.

MEDIDAS DE ADAPTACIÓN DE LA EVALUACIÓN (Instrumentos, criterios y porcentajes sobre la calificación final)

Convocatoria Ordinaria

- Las actividades a llevar a cabo están diseñadas para la entrega presencialmente o a través de las plataformas de entrega antiplagio, con lo que no hay que desarrollar cambios.

Convocatoria Extraordinaria

- A través de la realización de un examen a través de los medios ofrecidos por la UGR.

Evaluación Única Final

- A través de la realización de un examen a través de los medios ofrecidos por la UGR.

ESCENARIO B (SUSPENSIÓN DE LA ACTIVIDAD PRESENCIAL)

ATENCIÓN TUTORIAL

HORARIO

(Según lo establecido en el POD)

- Las dudas y/o consultas realizadas por correo electrónico se atenderán a la mayor brevedad. En caso de que el estudiante requiera herramientas síncronas, el horario fijado para tutorías es el que se

HORARIO

(Según lo establecido en el POD)

Los estudiantes que requieran tutorías deberán contactar con su profesor/a correspondiente mediante correo electrónico. Se hará uso de las tutorías presenciales en caso de que las dudas y/o consultas no se puedan



<p>detalla a continuación, salvo que por incompatibilidad por parte del estudiante o del profesor/a se acuerde un horario distinto.</p> <ul style="list-style-type: none"> El horario de tutorías es el siguiente: https://organizacionempresas.ugr.es 	resolver a través de herramientas asíncronas.
MEDIDAS DE ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DOCENTE	
<ul style="list-style-type: none"> Las clases teóricas se realizarán a través de las plataformas correspondientes. Las prácticas conllevarán trabajo autónomo en casa, así como la entrega a través de las plataformas de entrega antiplagio 	
MEDIDAS DE ADAPTACIÓN DE LA EVALUACIÓN (Instrumentos, criterios y porcentajes sobre la calificación final)	
Convocatoria Ordinaria	
<ul style="list-style-type: none"> Las actividades a llevar a cabo están diseñadas para la entrega presencialmente o a través de las plataformas de entrega antiplagio, con lo que no hay que desarrollar cambios. 	
Convocatoria Extraordinaria	
<ul style="list-style-type: none"> A través de la realización de un examen a través de los medios ofrecidos por la UGR. 	
Evaluación Única Final	
<ul style="list-style-type: none"> A través de la realización de un examen a través de los medios ofrecidos por la UGR. 	
INFORMACIÓN ADICIONAL (Si procede)	

Firma (1): CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ
En calidad de: Director/a de Departamento



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

Página 9

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es



Este documento firmado digitalmente puede verificarse en <https://sede.ugr.es/verifirma/>
Código seguro de verificación (CSV): 93AEA53A544A0F4472A94EF2EE59B7C5

09/07/2020

Pág. 9 de 9