

## GUÍA DOCENTE 2023-2024

### DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>ASIGNATURA:</b>                      | Dirección Estratégica y Competencias Directivas |  |  |
| <b>PLAN DE ESTUDIOS:</b>                | Grado en Administración y Dirección de Empresas |  |  |
| <b>FACULTAD:</b>                        | Facultad de Ciencias sociales y humanidades     |  |  |
| <b>CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:</b>       | Obligatoria                                     |  |  |
| <b>ECTS:</b>                            | 6   |  |  |
| <b>CURSO:</b>                           | Cuarto  |  |  |
| <b>SEMESTRE:</b>                        | Primero   |  |  |
| <b>IDIOMA EN QUE SE IMPARTE:</b>        | Castellano                                      |  |  |
| <b>PROFESORADO:</b>                     | Dra. Silvia Aparicio Obregón                    |  |  |
| <b>DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:</b> | silvia.aparicio@uneatlantico.es                 |  |  |

### DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

|  |
|--|
| <b>REQUISITOS PREVIOS:</b>   |
| Para cursar la asignatura Dirección Estratégica y Competencias Directivas es necesario haber cursado previamente Psicología de las organizaciones  |
| <b>CONTENIDOS:</b>   |
| I. INTRODUCCIÓN  |
| TEMA 1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Elementos básicos de la estrategia: concepto y evolución.</li> <li>1.2. Componentes y niveles de estrategia.</li> <li>1.3. Estrategia, visión, misión y oficio de la empresa</li> <li>1.4. Segmentación estratégica: unidades, identificación y delimitación.</li> <li>1.5. Estrategia y objetivos corporativos.</li> <li>1.6. La empresa desde la perspectiva estratégica: <i>Dirección Estratégica</i>.</li> </ul> |

## II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### TEMA 2. ANÁLISIS EXTERNO: (I) EL ENTORNO GENERAL

- 2.1. Concepto del entorno.
- 2.2. Entorno genérico y específico: Componentes.
- 2.3. Tipología del entorno: turbulencia y modelos.
- 2.4. Técnicas de análisis del entorno general: perfiles estratégicos, escenarios y prospectiva.

### TEMA 3. ANÁLISIS EXTERNO: (II) EL ENTORNO ESPECÍFICO

- 3.1. Semántica sectorial: sector, industria, mercado negocio.
- 3.2. Tipología sectorial.
- 3.3. Análisis de la estructura de una industria o sector.
- 3.4. Segmentación de mercados: los grupos estratégicos.

### TEMA 4. ANÁLISIS INTERNO: (I) LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

- 4.1. La estructura económica de la empresa
- 4.2. Análisis de las competencias de la empresa: los recursos, las capacidades, ventajas competitivas, búsqueda de la competitividad, éxito vs. fracaso.
- 4.3. La cadena de valor.
- 4.4. Análisis funcional y perfil estratégico.
- 4.5. Apalancamiento.
- 4.6. Análisis DAFO.

### TEMA 5. ANÁLISIS INTERNO: (II) LA CARTERA DE NEGOCIOS

- 5.1. Ciclo de vida.
- 5.2. El método PIMS.
- 5.3. Las matrices de análisis estratégico: pantalla de negocios -matriz atractivo de la industria-posición competitiva, portafolios-matriz crecimiento-cuota de mercado, matriz crecimiento ganancia, y matrices orgánicas ADL.
- 5.4. Consideraciones empíricas.

### TEMA 6. ANÁLISIS INTERNO: (III) TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

- 6.1. La tecnología: aproximación, concepto y tipología
- 6.2. Análisis del potencial tecnológico de la empresa: impactos sobre actividades y la estructura sectorial; impactos sobre la estructura de la competencia y la posición competitiva.
- 6.3. Estrategias tecnológicas: el patrimonio tecnológico, la adquisición de tecnologías, estrategias.

6.4. Las nuevas tecnologías de la información.

### III. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

#### TEMA 7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

- 7.1. Ventajas competitivas y estrategia de la empresa.
- 7.2. La estrategia de liderazgo en costes.
- 7.3. La estrategia de diferenciación de productos.
- 7.4. Estrategia de alta segmentación.
- 7.5. Estrategias complementarias: respuesta rápida, innovación y entorno.

#### TEMA 8. ESTRATEGIAS SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

- 8.1. Una visión sobre el crecimiento empresarial.
- 8.2. Estrategias de crecimiento estable y crecimiento real.
- 8.3. Estrategias de estabilidad y supervivencia: saneamiento, cosecha, desinversión y liquidación.
- 8.4. Ciclo económico y estrategias.

#### TEMA 9. ESTRATEGIAS SECTORIALES

- 9.1. Estrategias en industrias nuevas o emergentes.
- 9.2. Estrategias en industrias maduras.
- 9.3. Estrategias en industrias en declive.
- 9.4. La propuesta de entornos estratégicos del BCG: industrias fragmentadas, especializadas, estancadas y de volumen.

#### TEMA 10. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

- 10.1. Los ejes estratégicos del crecimiento.
- 10.2. Formas de crecimiento: expansión-especialización, diversificación, integración vertical, diversificación horizontal y concéntrica.
- 10.3. Conglomerados, corporaciones y grupos de empresas.
- 10.4. Métodos del crecimiento: interno vs. externo, estrategias de fusión y adquisición, problemática de la integración.
- 10.5. Alternativas financieras en los procesos de fusión y adquisición.

#### TEMA 11. ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN

- 11.1. Las alianzas empresariales: objetivos y factores de éxito; ventajas e inconvenientes.
- 11.2. Formas de alianza y cooperación: franquicia; licencia; subcontratación; consorcios; join ventures, ventura capital, etc.

#### TEMA 12. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

- 12.1. La empresa multinacional: características y aspectos organizativos y financieros.
- 12.2. La estrategia de internacionalización de la empresa: métodos de entrada y modelos evolutivos.
- 12.3. Competencia global: globalización de mercados; las propuestas de Porter y Solberg.
- 12.4. Estrategias globales.

#### IV. EVALUACIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS.

#### TEMA 13. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

- 13.1. La evaluación estratégica: criterios, la lógica y otras referencias.
- 13.2. Técnicas de evaluación estratégica.
- 13.3. La elección estratégica: análisis de la rentabilidad y el riesgo.

#### TEMA 14. LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

- 14.1. La implantación de la estrategia.
- 14.2. Relación entre estrategia y estructura organizativa.
- 14.3. Implementación y desarrollo de la estrategia.
- 14.4. El sistema de dirección estratégica.
- 14.5. Cultura Corporativa.

#### TEMA 15. SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

- 15.1. Planificación y asignación de recursos.
- 15.2. Sistemas de planificación estratégica.
- 15.3. El control estratégico.
- 15.4. El sistema de información en la empresa.

## COMPETENCIAS

### COMPETENCIAS GENERALES:

Que los estudiantes sean capaces de:

CG1 Analizar y sintetizar información sobre temas relacionados con la administración y dirección de empresas

CG2 Organizar y planificar adecuadamente tareas en el ámbito de la administración y dirección de empresas

- CG3 Comunicarse adecuadamente de manera oral y escrita en lengua nativa en diferentes escenarios y situaciones de empresa
- CG5 Analizar y buscar información sobre administración y dirección de empresas proveniente de fuentes diversas
- CG6 Resolver problemas relacionados con el ámbito de la administración y dirección de empresas
- CG7 Tomar decisiones ante diferentes escenarios y situaciones que pueden darse en la empresa
- CG8 Trabajar en equipo y colaborar eficazmente con otras personas en la resolución de tareas en el ámbito de la administración y dirección de empresas
- CG9 Trabajar en un contexto internacional e interdisciplinar relacionado con el campo de la administración y dirección de empresas
- CG10 Habilidad en las relaciones interpersonales dentro del ámbito de la administración y dirección de empresas
- CG11 Ejercer la crítica y la autocrítica con fundamentos sólidos, teniendo en cuenta la diversidad y complejidad de las personas y de los procesos en el terreno empresarial
- CG12 Asumir la responsabilidad y el compromiso ético en el ámbito de las actividades relativas al ejercicio de la profesión empresarial
- CG13 Aprender de forma autónoma conceptos relacionados con la administración y dirección de empresas
- CG15 Resolver problemas de forma creativa e innovadora en el ámbito de la administración y dirección de empresas
- CG16 Ejercer labores de liderazgo en diferentes escenarios y situaciones relacionados con el ámbito empresarial
- CG17 Mostrar motivación por la calidad en los procesos, productos y servicios derivados de las actividades empresariales
- CG18 Mostrar preocupación y sensibilización hacia temas medioambientales y sociales como parte intrínseca de la administración y dirección de empresas

#### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:**

CE15 Capacidad para aplicar herramientas y métodos en el ámbito de la dirección empresarial con un enfoque estratégico

#### **RESULTADOS DE APRENDIZAJE:**

En esta asignatura se espera que los alumnos alcancen los siguientes resultados de aprendizaje:

- Aceptar la gestión del cambio como algo inapelable dentro de entornos inestables y variables en que se desenvuelven las organizaciones.
- Describir los fundamentos de la planificación y la dirección estratégica en las organizaciones.
- Comprender el proceso estratégico de la dirección organizacional.
- Gestionar los procesos de transición en los cambios empresariales

- Identificar los estilos de liderazgo y dirección, describiendo su relación, diferencias, importancia y enfoques teóricos.
- Desarrollar competencias y habilidades vinculadas a roles directivos en las organizaciones.

## METODOLOGÍAS DOCENTES Y ACTIVIDADES FORMATIVAS

### METODOLOGÍAS DOCENTES:

En esta asignatura se ponen en práctica diferentes metodologías docentes con el objetivo de que los alumnos puedan obtener los resultados de aprendizaje definidos anteriormente:

- Método Expositivo.
- Estudio y análisis de casos.
- Resolución de ejercicios
- Aprendizaje basado en problemas
- Aprendizaje orientado a proyectos
- Aprendizaje cooperativo/ trabajo en grupo
- Trabajo autónomo

### ACTIVIDADES FORMATIVAS:

A partir de las metodologías docentes especificadas anteriormente, en esta asignatura, el alumno participará en las siguientes actividades formativas:

| Actividades formativas           |                                  | Horas |
|----------------------------------|----------------------------------|-------|
| <b>Actividades dirigidas</b>     | Clases expositivas               | 15    |
|                                  | Clases prácticas                 | 15    |
|                                  | Seminarios y talleres            | 7,5   |
| <b>Actividades supervisadas</b>  | Tutorías (individual / en grupo) | 7,5   |
|                                  | Supervisión de actividades       | 7,5   |
| <b>Actividades de Evaluación</b> | Actividades de Evaluación        | 7,5   |
| <b>Actividades autónomas</b>     | Preparación de clases            | 15    |
|                                  | Estudio personal y lecturas      | 30    |
|                                  | Elaboración de trabajos          | 30    |
|                                  | Trabajo en campus virtual        | 15    |

El primer día de clase, el profesor proporcionará información más detallada al respecto.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

### CONVOCATORIA ORDINARIA:

En la convocatoria ordinaria de esta asignatura se aplican los siguientes instrumentos de evaluación:

| Actividades de evaluación |   | Ponderación |
|---------------------------|---|-------------|
| Evaluación continua       | Un trabajo en grupo                                 | 20 %        |
|                           | Examen Parcial teórico-práctico                     | 25 %        |
|                           | Interés y participación del alumno en la asignatura | 5 %         |
| Evaluación final          | Examen Final Teórico-Práctico                       | 50 %        |

La calificación del instrumento de la evaluación final (tanto de la convocatoria ordinaria como de la extraordinaria, según corresponda) **no podrá ser inferior, en ningún caso, a 4,0 puntos** (escala 0 a 10) para aprobar la asignatura y consecuentemente poder realizar el cálculo de porcentajes en la calificación final.

### CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA:

La convocatoria extraordinaria tendrá lugar durante el mes de julio (consúltese el calendario académico fijado por la universidad). Esta consistirá en la realización de un examen teórico práctico final con un valor del 50% de la nota final de la asignatura. El resto de la nota se complementará con la calificación obtenida en la evaluación continua de la convocatoria ordinaria.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE REFERENCIA GENERALES

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

Las siguientes referencias son de consulta obligatoria:

- Guerras L.A. y Navas, J.E. (2017): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters.
- Guerras L.A. y Navas, J.E. (2014): *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*, Madrid: Thomson Reuters.
- Johnson, G. y Scholes, K (2006): *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

Las siguientes referencias no se consideran de consulta obligatoria, pero su lectura es muy recomendable para aquellos estudiantes que quieran profundizar en los temas que se abordan en la asignatura.

- Bueno, E. (2009): *Curso Básico de Economía de la Empresa*. Madrid: Pirámide.
- Grant, R. H. (1992). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers. Cambridge. Mass. Edición castellana: *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc. Graw Hill
- Kenichi, O. (1993). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Mintzberg, H. y Queen, J. (1993). *El proceso estratégico. Concepto, contexto y casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Onaka y Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York. Versión castellana: *Ventaja Competitiva*. México: Cecsa.
- Ruesga, S. et al. (2014): *Economía Española: estructura y regulación*. Madrid: Paraninfo.
- Steven y Schnaars (1991). *Estrategias de marketing*. Madrid: Diaz de Santos.
- Strickland y Thompson (2001). *Administración estratégica*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Tamames, R. (2008): *Estructura Económica de España*. Madrid: Alianza.
- Tamames, R. (2010): *Estructura Económica Internacional*. Madrid: Alianza.
- López y L. A. Guerras Martín, J. E. N. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Aranzadi.
- GUERRAS MARTÍN, LUIS A. / NAVAS LÓPEZ, JOSÉ E. (2023). *Fundamentos dirección estratégica de empresa 3a ed duo*.

#### WEBS DE REFERENCIA

[www.ine.es](http://www.ine.es)

<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

[www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)

[www.imf.org](http://www.imf.org)

[www.wto.org](http://www.wto.org)

<http://www.consilium.europa.eu/es/european-council/>

[http://ec.europa.eu/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/index_es.htm)

<http://www.europarl.europa.eu/portal/es>

[http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/court-justice/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/court-justice/index_es.htm)

[http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/court-auditors/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/court-auditors/index_es.htm)

[http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/ecosoc/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/ecosoc/index_es.htm)

[http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/cor/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/cor/index_es.htm)

<http://www.eib.org/>

<https://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.es.html>

#### OTRAS FUENTES DE CONSULTA:

[www.gapminder.es](http://www.gapminder.es)

Multitud de webs empresariales de los diferentes sectores de la economía española