

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA II**

(Fecha última actualización: 11/06/2015)

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	Dirección Estratégica II	3º	2º	6	Obligatoria
<b>PROFESOR(ES)</b>			<b>DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)</b>		
Guillermo Sarmiento Zea			Departamento de Economía Financiera y Contabilidad Facultad de Ciencias Sociales Campus Universitario de Melilla (Universidad de Granada) C/ Santander nº 1 Melilla 52071 Tel. 952698708 e-mail: <a href="mailto:gsarmi@ugr.es">gsarmi@ugr.es</a>		
			<b>HORARIO DE TUTORÍAS</b>		
			<b>Primer cuatrimestre</b> Lunes: 12-14 h. Martes: 13-14 h. Miércoles 10-12 h. Jueves 13-14 h. <b>Segundo cuatrimestre</b> Martes: 11-14 h. Miércoles 11-14 h. Jueves 13-14 h.		
<b>GRADO EN EL QUE SE IMPARTE</b>			<b>OTROS GRADOS A LOS QUE SE PODRÍA OFERTAR</b>		
Grado en Administración y Dirección de Empresas			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en Contabilidad y Finanzas</li> <li>• Grado en Marketing e Investigación de Mercados</li> <li>• Grado en Economía</li> <li>• Grado en Turismo</li> <li>• Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho</li> <li>• Grado en Relaciones Laborales y</li> </ul>		



	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en Gestión y Administración Pública</li> </ul>
<p><b>PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES (si procede)</b></p>	
<p>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.</p> <p>Específicamente, se aconseja haber superado la asignatura Dirección Estratégica I.</p>	
<p><b>BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS (SEGÚN MEMORIA DE VERIFICACIÓN DEL GRADO)</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANÁLISIS ESTRUCTURAL</li> <li>• ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN</li> <li>• PROCESOS DE EVOLUCIÓN DE LOS SECTORES INDUSTRIALES</li> <li>• PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN, SELECCIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de aprendizaje y trabajo autónomo</li> <li>▪ Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>▪ Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas aplicables al ámbito de estudio</li> <li>▪ Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>▪ Capacidad para tomar decisiones</li> <li>▪ Capacidad para la resolución de problemas en el ámbito económico empresarial</li> <li>▪ Capacidad de organización y planificación</li> <li>▪ Capacidad de adaptación a nuevas situaciones o situaciones cambiantes</li> <li>▪ Capacidad de dirección y liderazgo</li> <li>▪ Poder transmitir información, ideas y soluciones sobre problemas planteados</li> <li>▪ Capacidad para asumir un compromiso ético en el trabajo</li> <li>▪ Comunicación oral y escrita en castellano</li> <li>▪ Saber reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios</li> <li>▪ Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica</li> <li>▪ Capacidad crítica y autocrítica</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado</li> <li>▪ Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía</li> </ul>	



## COMPETENCIAS TRANSVERSALES

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

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Conocer y aplicar los conceptos teóricos y/o las técnicas instrumentales y herramientas para la resolución de problemas económicos y situaciones reales
- Conocer y desempeñar las funciones que conforman el proceso de administración: planificación, dirección, organización y control
- Elaborar un diagnóstico de la situación y resultados del mundo empresarial, identificar y diagnosticar problemas, modelarlos y ofrecer soluciones de forma razonada
- 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. Introducción
2. El crecimiento y el desarrollo de la empresa
3. Las direcciones de desarrollo
  - 3.1 La estrategia de expansión:
  - 3.2 Penetración en el mercado



- 3.3 Desarrollo de productos
- 3.4 Desarrollo de mercados
- 4. La diversificación empresarial

#### TEMA 2: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y GLOBALIZACIÓN DE LOS SECTORES

- 1. La internacionalización de la empresa en un sector industrial.
  - 1.1. Las alternativas estratégicas de internacionalización.
- 2. Sectores globales: Sus causas y su evolución.
  - 2.1. Factores y características de la globalización.
  - 2.2. Ventajas competitivas de la globalización.
- 3. Competencias y relaciones en sectores globales entre empresas y gobiernos anfitriones.
- 4. Alternativas estratégicas en los sectores globales.
- 5. Hechos que afectan a la competencia global.

#### TEMA 3: LA EMPRESA MULTINACIONAL

- 1. La empresa multinacional: Concepto y características.
- 2. La empresa multinacional: Su estructura organizativa y su financiación.
  - 2.1. Aspectos favorables para la estructura multinacional.
- 3. La diversificación como estrategia.
  - Las multinacionales españolas.
  - 4.1. Sus implicaciones estratégicas.

### SEGUNDA PARTE: PROCESOS DE EVOLUCIÓN DE LOS SECTORES INDUSTRIALES

#### TEMA 4: LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL I

- 1. Los procesos evolutivos de los sectores industriales.
- 2. La evolución del sector a través del modelo del "ciclo de vida".
  - 2.1. Medidas o estrategias encaminadas a la prolongación del ciclo de vida.
- 3. Entorno estructural y características de la fase emergente.
  - 3.1. Implicaciones estratégicas dentro de estos sectores
  - 3.2. Implicaciones estratégicas respecto a la pertenencia temprana o tardía de la empresa al sector.
- 4. Entorno estructural y características de la fase de crecimiento.
  - 4.1. Implicaciones estratégicas dentro de estos sectores

#### TEMA 5: LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL II

- 1. Entorno estructural y características de la fase de madurez.
  - 1.1. Implicaciones estratégicas dentro de estos sectores.
- 2. Entorno estructural y características de la fase de declive.
  - 2.1. Implicaciones estratégicas dentro de estos sectores.
- 3. Limitaciones y restricciones del modelo del "ciclo de vida".

#### TEMA 6: LAS MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- 1. Modelos de análisis y técnicas de formulación de estrategias.
  - 1.1. Las matrices de cartera de productos como modelos de análisis estratégico.
- 2. Las matrices de análisis estratégico.
  - 2.1. Matriz del BCG o de crecimiento-cuota de mercado.
  - 2.2. Matriz General Electric-McKinsey o de posición competitiva-atractivo del sector.



- 2.3 Matriz ADL o de posición competitiva-madurez del sector.  
3. Otros modelos y técnicas de diagnóstico.

### **TERCERA PARTE: EVALUACIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA**

#### **TEMA 7: EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

1. El proceso de evaluación y selección de estrategias
  - 1.1 La adecuación de las estrategias.
  - 1.2 La factibilidad de las estrategias
  - 1.3 La aceptabilidad de las estrategias.
2. La implantación de la estrategia.
3. La definición del soporte organizativo.
  - 3.1 El diseño de la estructura organizativa.
  - 3.2 La dirección y el liderazgo.
  - 3.3 La cultura organizativa.
4. Los sistemas administrativos de apoyo.
  - 4.1 La planificación estratégica
  - 4.2 El control estratégico

#### **TEMARIO PRÁCTICO**

##### Seminarios/Talleres

- Se resolverán casos prácticos y/o se reflexionará y debatirá en grupo sobre los problemas específicos planteados en el temario teórico.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

##### **BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL:**

- BUENO CAMPOS, E. 1996. Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos, 5ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid
- GRANT, R. M. 2006. Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones, 5ª edición, Thomson Cívitas
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. 2011. Dirección estratégica, 7ª edición, Prentice Hall, Madrid
- GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. 2011. La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones, 4ª edición, Thompson Cívitas, Pamplona
- NAVAS LÓPEZ, J. E y GUERRAS MARTÍN, L. A. 2014. Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa, Cívitas
- PORTER, M. E. 1982. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, México D. F.
- PORTER, M. E. 1987. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, CECSA, México D. F.

##### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:**

- ABASCAL ROJAS, F. 1994 Cómo se hace un plan estratégico, ESIC Editorial, 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 Cívitas, Madrid

· GARCÍA FALCÓN, J. M. 1987. Formulación de estrategias en la empresa, Caja de Ahorros Insular de Gran Canaria, Gran Canaria

· 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**

Se recomendarán los enlaces en Internet conforme se vaya impartiendo el programa de la asignatura.

#### **METODOLOGÍA DOCENTE**

El curso se desarrollará en el segundo cuatrimestre con 4 horas semanales de docencia. Las clases serán de tipo teórico y de tipo práctico. Las de tipo teórico consistirán en exposiciones del profesor y participación activa del alumno acerca del temario que posteriormente se relaciona. Las clases de tipo práctico consistirán en la realización y debate en clase de casos prácticos, cuestiones y problemas, así como, en su caso, la exposición de trabajos propuestos a los alumnos Más concretamente,

- El contenido práctico de la asignatura consistirá en la realización de uno o dos casos prácticos por cada uno de los temas que componen el programa de la asignatura.

- Con anterioridad a la realización de los casos prácticos, los alumnos deberán realizar una labor de documentación para recopilar toda la información posible relativa a la empresa sobre la que verse el caso, información que debe estar principalmente enfocada al contenido del tema objeto de estudio.

- Con esa información y con la que proporcione el departamento, los alumnos deberán contestar a las cuestiones que se planteen por parte del profesor para el caso concreto.

- Los alumnos, con posterioridad al debate en clase del caso, donde la asistencia es obligatoria, entregarán al profesor un dossier en el que se recoja tanto la información recopilada como sus respuestas argumentadas a las preguntas realizadas.

- Además, por parte de los alumnos, se realizarán las presentaciones de los trabajos propuestos por el profesor. Por otro lado, las tutorías tendrán lugar en el horario fijado y expuesto en el despacho del profesor.



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

Durante todo el curso, los alumnos matriculados en la asignatura tendrán libre acceso al Tablón de docencia. A través del mismo los alumnos podrán acceder a los guiones de los temas, al material complementario recomendado (artículos, lecturas, informes, ejercicios, etc.), consultar sus diferentes calificaciones, acceder al material de apoyo, etc.

Muy importante: la asistencia a las clases teóricas y a las prácticas es muy recomendable para todos los alumnos, y se tendrá en cuenta para la calificación final.

Para tener opción de superar la asignatura será necesario un mínimo de 1/3 en cada una de las partes componentes de la asignatura (teoría, asistencia y práctica).

Con objeto de evaluar la adquisición de los contenidos y competencias a desarrollar en la materia, se utilizará un sistema de evaluación diversificada.

### **Instrumentos de evaluación**

- Controles de asistencia a clase
- Ejercicios en clase con uso de materiales de estudio
- Ejercicios a realizar fuera de clase
- Tutorías individuales y/o colectivas
- Pruebas parciales liberatorias (partes teórica y práctica)
- Examen final (partes teórica y práctica)

### **Criterios de evaluación**

- Adquisición de conocimientos básicos y completos de la materia.
- Comprensión de los conceptos fundamentales y sus relaciones.
- Adecuado manejo de los conocimientos estratégicos usadas en esta disciplina.
- Capacidad de aplicación de los conocimientos teóricos a la interpretación de la realidad económica de la empresa.
- Asistencia, interés e implicación durante el curso.
- Esfuerzo de trabajo realizado durante el curso.

### **Sistema I. Evaluación continua de la asignatura en la convocatoria ordinaria de junio.**

La calificación final del estudiante se obtendrá como la suma ponderada de la puntuación alcanzada en todas o parte de las siguientes actividades:

- 15 % Valoración de la asistencia y atención en clase (mínima asistencia 80%)
- 15 % Valoración de los ejercicios realizados durante el curso y seguimiento en tutorías.
- 70 % Valoración de pruebas parciales y finales realizadas (mínima calificación 4/10)

### **Sistema II. Evaluación por examen final**

El examen final tanto de la convocatoria ordinaria de junio como de la extraordinaria de septiembre, fijado de forma oficial por la Facultad de Ciencias Sociales-Campus de Melilla, consistirá en un examen que contendrá las cuestiones tratadas durante el Curso.

### **Notas adicionales:**





- Para superar la asignatura se requiere una calificación mínima de 5 sobre 10
- Tanto en la convocatoria ordinaria como extraordinarias se exigirá el temario completo de la asignatura.
- En cualquier convocatoria de examen, una vez publicadas las calificaciones, se señalará el día y el horario para aquellos alumnos que deseen revisar su examen.
- En los exámenes esta terminantemente prohibido entrar con móviles.
- A efectos de evitar suplantaciones de personalidad, se advierte que para la realización de cualquier tipo de prueba o examen el alumno deberá estar provisto necesariamente del respectivo D.N.I., carnet de conducir o pasaporte oficial.

#### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

Los cambios que se están produciendo en el entorno económico en los últimos años, y especialmente el ritmo creciente al que se están sucediendo hacen que las empresas tengan que reaccionar ante los mismos para seguir siendo competitivas en el mercado. Nos encontramos en una situación en la que los avances tecnológicos, la globalización e internacionalización de la competencia, generan que el entorno haya pasado de ser competitivo a hipercompetitivo. En esta situación el enfoque de la dirección estratégica se convierte en un proceso dirigido hacia la consecución y sostenimiento de ventajas competitivas, que permiten a la empresa adaptarse al mercado y asegurar la supervivencia. De ahí la importancia de que los futuros gestores empresariales tengan conocimientos de dirección estratégica que les permitan tomar las decisiones en situaciones de riesgo con mayores posibilidades de ser acertadas.

