

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA II

(Fecha última actualización: 18/06/2014)

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	Dirección Estratégica II	3º	2º	6	Obligatoria
PROFESOR(ES)			DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)		
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: gsarmi@ugr.es		
			HORARIO DE TUTORÍAS		
			Primer cuatrimestre Martes: 10-12 h. Miércoles 12-14 h. Jueves 12-14 h. Segundo cuatrimestre Martes: 12-14 h. Miércoles 12-14 h. Jueves 11-13 h.		
GRADO EN EL QUE SE IMPARTE			OTROS GRADOS A LOS QUE SE PODRÍA OFERTAR		
Grado en Administración y Dirección de Empresas			<ul style="list-style-type: none"> • Grado en Contabilidad y Finanzas • Grado en Marketing e Investigación de Mercados • Grado en Economía • Grado en Turismo • Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho • Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos • Grado en Gestión y Administración Pública 		



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.

Específicamente, se aconseja haber superado la asignatura Dirección Estratégica I.

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

- ANÁLISIS ESTRUCTURAL
- ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN
- PROCESOS DE EVOLUCIÓN DE LOS SECTORES INDUSTRIALES
- PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN, SELECCIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

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)

1. 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.
2. 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
3. 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.
 4. 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.
 5. 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. En lo que respecta a la vertiente operativa, se hará un repaso de los principales conceptos y partes integrantes de las políticas de precio, producto, distribución y comunicación en la empresa.

TEMARIO DETALLADO DE LA ASIGNATURA

TEMARIO TEÓRICO:

PRIMERA PARTE: ANÁLISIS ESTRUCTURAL

TEMA 1: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE UN SECTOR INDUSTRIAL

1. Análisis estructural de un sector e importancia.
 - 1.1. El atractivo de un sector.
 - 1.2. La posición competitiva de la empresa dentro del sector.
2. Los grupos estratégicos dentro de un sector.
 - 2.1. La formación del grupo y barreras de movilidad dentro de las fuerzas competitivas del mercado.
3. La rentabilidad de la empresa en relación al grupo al que pertenece.
4. Implicaciones estratégicas a adoptar por las empresas.
5. El cartografiado o mapa estratégico como herramientas de análisis.

TEMA 2: FRAGMENTACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE SECTORES

1. Estructura y configuración de un sector fragmentado.
 - 1.1. Implicaciones y causas de la fragmentación.
2. Estrategias a adoptar para superar la fragmentación.
3. La segmentación del sector como ventaja competitiva.
 - 3.1. Estructura y configuración del sector para la segmentación.
 - 3.2. Implicaciones y atractivo de un segmento.
 - 3.3. La matriz de segmentación como herramienta de análisis.
4. Estrategias competitivas dentro de la segmentación.

SEGUNDA PARTE: ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

TEMA 3: 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 4: 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.

TERCERA PARTE: PROCESOS DE EVOLUCIÓN DE LOS SECTORES INDUSTRIALES

TEMA 5: 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.
5. Entorno estructural y características de la fase de crecimiento.
 - 4.1. Implicaciones estratégicas dentro de estos sectores

TEMA 6: 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 7: 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.
4. Otros modelos y técnicas de diagnóstico.

CUARTA PARTE: PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN, SELECCIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA



TEMA 8: PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. La planificación estratégica: Características.
 - 1.1. El plan estratégico.
2. Sistemas de planificación estratégica.
3. La evaluación de las estrategias.
 - 3.1. Técnicas y métodos adoptados para la evaluación de las estrategias.
4. La adecuación de las estrategias.
 - 4.1. El enfoque de la lógica estratégica y la evidencia empírica.
 - 4.2. El ajuste y la adecuación organizativa.
5. La aceptabilidad de las estrategias.
 - 5.1. Rentabilidad y creación de valor.
 - 5.2. El riesgo.
 - 5.3. Reacciones de los grupos de poder.
6. La factibilidad de las estrategias.
 - 6.1. Análisis del flujo de fondos y del umbral de rentabilidad.
 - 6.2. Análisis del despliegue de recursos.
7. La selección de las estrategias.
 - 7.1. Conforme a la evaluación formal.
 - 7.2. Elección forzada y ordenada.
 - 7.3. Elección a través del aprendizaje y experiencia.

TEMA 9: LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

1. Diseño y adecuación de las estructuras organizativas y de las estrategias.
 - 1.1. Relaciones entre estrategia y estructura.
2. Naturaleza y características del trabajo directivo.
 - 2.1. Sistemas de dirección y liderazgo.
3. Cultura empresarial y organizacional.
 - 3.1. Formación del personal dentro de la cultura empresarial.
 - 3.2. Información a través de la comunicación entre el personal dentro de la cultura empresarial
4. La implantación y desarrollo de la estrategia.
 - 4.1. El valor de la implantación de la estrategia en el tiempo.

TEMA 10: EL CONTROL ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA

1. El control interno de la empresa.
 - 1.1. El proceso de control.
 - 1.2. Los tipos de control.
2. El control estratégico en el nuevo marco de la dirección estratégica.
3. Los sistemas del cálculo económico. Información requerida por el control estratégico.
4. Procesos de asignación y control.
 - 4.1. Control a través de sistemas de planificación.
 - 4.2. Control a través de supervisión directa.
 - 4.3. Control a través de objetivos de rendimiento
 - 4.4. Control socio-cultural.
 - 4.5. Control a través de mecanismos de mercado.
 - 4.6. Autocontrol y motivación personal.
5. El control de los resultados y el rendimiento en función de las estrategias adoptadas.



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
- 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.

