

## **Grado en Administración y Dirección de Empresas**

### **27329 - Política de la empresa**

**Guía docente para el curso 2014 - 2015**

**Curso: 3, Semestre: 2, Créditos: 6.0**

---

### **Información básica**

---

#### **Profesores**

- **Silvia Abella Garcés** sabella@unizar.es
- **Juan Ramón Ferrer Lorenzo** jchofer@unizar.es
- **Carmen Luisa Galve Górriz** cgalve@unizar.es
- **José Antonio Casaucau Morlans** casaucau@unizar.es
- **María Angeles Rubio Pastor** marubio@unizar.es
- **José Javier Sánchez Asín** jjsa@unizar.es
- **María Isabel Saz Gil** sazgil@unizar.es
- **Millán Díaz Foncea** millan@unizar.es
- **Elisabet Garrido Martínez** egarrido@unizar.es

#### **Recomendaciones para cursar esta asignatura**

La asignatura Política de Empresa es continuación de la asignatura Dirección Estratégica. El objetivo general de la misma es profundizar en el estudio del Análisis Estratégico de las empresas. Esta asignatura se apoya en gran medida en los conceptos básicos y métodos de análisis expuestos en la asignatura Dirección Estratégica, por lo que para un buen aprovechamiento de los contenidos se recomienda que los estudiantes tengan un conocimiento profundo del contenido de dicha asignatura.

Se recomienda al alumno la adopción de una actitud activa en la asignatura: asistencia regular a clase, realización de las prácticas propuestas, dedicación y estudio individual, y aprovechamiento de las tutorías.

#### **Actividades y fechas clave de la asignatura**

Las actividades y fechas clave se comunicarán a través de los medios oportunos al comenzar el periodo lectivo de la asignatura, especialmente mediante la plataforma Moodle. Las fechas oficiales de las pruebas globales son las que marca el calendario de cada centro, y podrán consultarse también en la página Web de los distintos Centros que imparten la asignatura.

A través del anillo digital (Moodle) se pondrá a disposición del alumno la información y materiales necesarios para realizar las distintas actividades y cursar asignatura.

---

## **Inicio**

---

### **Resultados de aprendizaje que definen la asignatura**

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...**

**1:**

- Caracterizar y analizar la posición estratégica de la empresa dentro de la industria.

**2:**

- Interpretar la lógica económica y organizacional de la ventaja competitiva en costes y en diferenciación.

**3:**

- Ser capaz de valorar la extracción de beneficios a partir de la política de precios desde la ventaja competitiva en costes y en diferenciación.

**4:**

- Comprender que la elección de los mercados objetivos no puede ser separado de la investigación de la creación de valor.

**5:**

- Aplicar el conjunto de herramientas, técnicas e investigaciones que permiten analizar y evaluar el posicionamiento de la empresa en costes y/o en diferenciación con respecto a sus rivales.

## **Introducción**

### **Breve presentación de la asignatura**

La asignatura Política de Empresa, código 27329, es continuación de la asignatura Dirección estratégica y con la misma se pretende profundizar en el estudio de la gestión empresarial desde un punto de vista globalizador, sin incidir especialmente en ninguna de las áreas funcionales (producción, comercialización, finanzas..) que son objeto de estudio detallado en otras disciplinas. Se trata de una asignatura de formación obligatoria, que consta de seis créditos ECTS, impartida en tercer curso del Grado ADE, en el segundo semestre.

---

## **Contexto y competencias**

---

### **Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura**

#### **La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:**

Con la asignatura Política de Empresa se amplía la perspectiva del análisis en el diseño de la estrategia, reconociendo expresamente el carácter dinámico de la estrategia que exige un replanteamiento continuo de ésta teniendo en cuenta la actuación de los rivales y la evolución del entorno. En concreto, el objetivo de la asignatura es buscar una explicación sólida a la pregunta de por qué algunas empresas obtienen resultados superiores a sus competidores y consiguen ventajas competitivas sostenidas en el tiempo. La finalidad última es transmitir la importancia de adaptar continuamente la estrategia para conservar las posibles ventajas competitivas, reconociendo la capacidad de la empresa para influir en los cambios que continuamente tienen lugar en el entorno, sin olvidar la amenaza que suponen los rivales o los entrantes potenciales dentro de un sector determinado.

## **Contexto y sentido de la asignatura en la titulación**

La asignatura Política de Empresa se imparte en el segundo semestre del tercer curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE). Esta disciplina es continuación de la asignatura Dirección Estratégica. El objetivo general es profundizar en el estudio de la gestión empresarial desde un punto de vista globalizador, integrando conocimientos básicos adquiridos por el alumno en la asignatura “Fundamentos de Administración y Dirección de Empresas”, impartida en el primer curso de dicho Grado , y en la asignatura “Organización y Gestión Interna”, impartida en el segundo curso del mismo Grado. Los conocimientos y competencias adquiridos por los alumnos en estas dos últimas asignaturas constituyen el punto de partida de las restantes asignaturas incluidas en el módulo de Fundamentos, Estrategias y Recursos de la Empresa (Dirección Estratégica, Política de Empresa, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de la Producción).

Con la asignatura Dirección Estratégica el alumno adquiere conocimiento que le permite comprender la naturaleza y razón de ser del análisis estratégico y conocer los conceptos, herramientas y métodos que ayudan a pensar de forma estratégica a los responsables de diseñar la estrategia de la empresa. Los conocimientos y competencias adquiridos en esta asignatura contribuyen al asentamiento en el estudiante de una sólida base que facilita y enriquece la comprensión de la asignatura Política de Empresa, cuyo objetivo es hacer comprender al alumno la importancia de adaptar continuamente la estrategia para conservar las posibles ventajas competitivas, reconociendo la capacidad de la empresa para influir en los cambios que continuamente tienen lugar en el entorno.

### **Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...**

**1:**

#### Competencias específicas:

1. Dirigir, gestionar y administrar empresas y organizaciones.
2. Conocer el funcionamiento de cualquiera de las áreas funcionales de una empresa u organización y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ellas encomendada.
3. Valorar la situación y la evolución previsible de empresas y organizaciones, tomar decisiones y extraer el conocimiento relevante.
4. Elaborar y redactar proyectos de gestión global de empresas y organizaciones.
5. Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas de mercados, sectores, organizaciones, empresas y sus áreas funcionales.
6. Comprender y aplicar criterios profesionales y rigor científico a la resolución de los problemas económicos, empresariales y organizacionales.

**2:**

#### Competencias transversales:

1. Capacidad para resolución de problemas.
2. Capacidad de Organización y Planificación.
3. Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas.
4. Capacidad para tomar decisiones.
5. Motivación por la calidad y la excelencia.
6. Capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
7. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

### **Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:**

La Dirección General de la empresa es responsable directo de la elección de la estrategia y el objetivo del curso es ayudar a delimitar y resolver los problemas de esa elección. La estrategia tiene cada vez más importancia para las empresas, dado lo incierto e imprevisible del entorno en el que éstas desarrollan su actividad. En estas circunstancias, una adecuada identificación y formulación de la misma constituye un reto de gran importancia por su implicación en la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

La empresa que pretenda garantizar una buena posición en el mercado, manteniendo una tasa de rentabilidad apropiada a largo plazo, necesita alcanzar un conocimiento profundo de las características y estructura de los mercados en los que opera, así como de las fuerzas que determinan el grado de rivalidad existente en dichos mercados. Este conocimiento de los mercados debe combinarse con un buen diagnóstico de las propias fortalezas y debilidades de la empresa, con el objeto de asegurar una sincronía o encaje óptimo entre los mercados en los que se compite y los recursos y capacidades de los que se dispone con el fin de conseguir un buen posicionamiento en el mercado.

---

## Evaluación

---

### Actividades de evaluación

**El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

**1:**

**Actividades de Evaluación:** El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación:

- Realización en la fecha aprobada por el centro correspondiente dentro del periodo establecido a tal efecto en el calendario académico., de un examen final escrito , de carácter teórico-práctico, en el que el alumno deberá demostrar su conocimiento acerca de los conceptos analizados en clase, así como la interrelación entre ellos.
- Participación activa en las discusiones planteadas en las clases prácticas, así como la entrega, al comienzo de la clase práctica, de los trabajos o ejercicios previamente asignados por los profesores. Estas clases prácticas se destinarán tanto a la realización de los ejercicios relacionados con los diferentes temas del programa, como a la exposición y discusión de las lecturas recomendadas.
- Realización de un análisis pormenorizado de una determinada empresa, en el que se apliquen los conceptos adquiridos a lo largo del curso y que permita, a su vez, analizar el posicionamiento de la empresa en el mercado y alcanzar un conocimiento del grado de rivalidad existente en la industria en sector o industria al que pertenece ésta. Estos trabajos se realizarán, preferiblemente, en grupos de dos o tres personas. Los alumnos que opten por esta vía deberán recibir el visto bueno por parte del profesor acerca de la empresa seleccionada y presentar, en la fecha señalada al efecto, una propuesta preliminar en la que se acoten los objetivos y el tipo de análisis a realizar.

**2:**

**Criterios de Valoración:**

El alumno podrá superar la asignatura en cualquiera de las dos convocatorias establecidas. En ambas podrá elegir entre presentarse a un examen global de la misma, (en cuyo caso, la calificación obtenida en este examen, hasta un máximo de 10 puntos, representará el cien por cien de la nota) o aprovechar el trabajo realizado a lo largo del curso. En este último caso, la calificación de la asignatura se distribuye del siguiente modo:

- Participación en las clases prácticas y entrega de los ejercicios y trabajos propuestos (10% de la calificación). En caso de optar por esta vía, el alumno deberá entregar en la fecha señalada todos los ejercicios y casos que se planteen a lo largo del curso.
- Análisis pormenorizado de una empresa, 25% de la calificación.
- Examen global de la asignatura, en el que es necesario obtener una puntuación mínima de 4 puntos, 65% de la calificación.

En este último caso, la puntuación final será la mayor entre la obtenida en el examen global y la obtenida considerando la participación y entrega de ejercicios y trabajos.

---

### Actividades y recursos

---

# **Presentación metodológica general**

## **El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:**

El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en la utilización de diferentes métodos docentes. Se trata de seleccionar aquellos métodos que mejor contribuyan a la consecución de los objetivos, es decir aquellos que permitan desarrollar habilidades, competencia de los estudiantes universitarios, en orden a conseguir una capacidad de abstracción y razonamiento crítico que favorezca un pensamiento sistemático pero flexible y con capacidad de adaptación.

Para el desarrollo de las clases teóricas se utilizará fundamentalmente la lección magistral activa y las clases abiertas, aunque también se fomentará el trabajo autónomo del estudiante a partir de las recomendaciones y orientación básica del profesor. En el desarrollo de las clases prácticas se fomentará el uso de métodos docentes que buscan una mayor implicación y participación del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En cualquier caso se tratará de favorecer la interacción tanto entre el profesor y el estudiante como entre los propios estudiantes. Entre los métodos que permiten esa interacción: resolución de ejercicios, realización trabajos prácticos, resolución de casos, lectura de revistas y prensa especializada, seminarios, entre otros.

## **Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)**

### **El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...**

**1:**

- Clases Teóricas: Se hará uso de la lección magistral activa fundamentalmente para presentar los contenidos teóricos de la asignatura.

**2:**

- Clases Prácticas: Son el complemento adecuado a las clases teóricas, ofrecen al alumno la posibilidad de aplicación de las principales técnicas resolutivas desarrolladas en los temas del programa y están basadas en ejemplos que ilustran la realidad de los problemas teóricamente planteados. En concreto, el desarrollo de las clases prácticas se basará en la resolución de ejercicios, trabajos prácticos, resolución de casos, así como en el análisis y discusión de lecturas en clase. Para el desarrollo de estas clases el grupo se desdobra, lo que facilita un mejor seguimiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes y una mayor participación de éstos en clase.

**3:**

- Docencia Individualizada a través de las Tutorías, las cuales permiten la aclaración de dudas que pueda tener el alumno y posibilita el diálogo más pormenorizado sobre los distintos aspectos de la asignatura. Mejora, pues, la tarea de orientación y asesoramiento del profesor constituyendo un medio eficaz para la individualización de la enseñanza, personalizando así el mensaje educativo inicialmente homogéneo.

**4:**

### **PROGRAMA DE LA ASIGNATURA**

#### **PARTE I: ASPECTOS DINÁMICOS EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA EN EL MERCADO**

##### **TEMA 1: POSICIÓN ESTRATÉGICA PARA LA VENTAJA COMPETITIVA**

1.1 Introducción.

1.2 Ventaja Competitiva y Creación de Valor

1.3 Posicionamiento Estratégico: Ventaja en Costes y Ventaja en Valor

1.4 Modelo de Competencia Estratégica con Diferenciación Vertical y Horizontal.

1.5 Dirección y Segmentación del Mercado

1.6 Segmentación y Competencia

1.7 Sumario de Ideas Principales

## **TEMA 2: ANALISIS DEL POSICIONAMIENTO EN COSTES Y EN DIFERENCIACIÓN**

- 2.1 Introducción.
- 2.2 Evaluación de la Posición en Costes de la Empresa
- 2.3 Estimación de los Factores de Coste
- 2.4 Análisis de los Factores o Fuentes de Ventaja en Diferenciación.
- 2.5 Modelos de Estimación de Beneficio Percibido.
- 2.6 Sumario de Ideas Principales

## **TEMA 3: SOSTENER LA VENTAJA COMPETITIVA**

- 3.1 Introducción
- 3.2 Dificultad en la Sostenibilidad de la Ventaja Competitiva en Mercados sin Impedimentos al Desarrollo de la Dinámica Competitiva
- 3.3 Impedimentos a la Sostenibilidad bajo todas las Estructuras de Mercado.
- 3.4 Evidencia Empírica: La Persistencia de Rentabilidad
- 3.5 Ventaja Competitiva Sostenible: Mecanismos Aislados
- 3.6 Sumario de Ideas Principales.

## **TEMA 4: ORIGEN DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

- 4.1 Introducción. Justificación de la Esencia del Empresario
- 4.2 Destrucción Creativa
- 4.3 Incentivos a la Innovación
- 4.4 Competencia en Innovación:
- 4.5 Cómo Elegir cuando hay Distintas Alternativas a la Innovación: Riesgo y Grado de Correlación.
- 4.6 Economía Evolutiva y Capacidades Dinámicas: Recursos, Capacidades y historia de la Empresa.
- 4.7 Sumario de Ideas Principales

## **PARTE II: ASPECTOS DINÁMICOS EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: MERCADO Y DINÁMICA COMPETITIVA**

### **TEMA 5: COMPETENCIA VERSUS COMPROMISOS ESTRATÉGICOS**

- 5.1 Introducción
- 5.2 Análisis de la Competencia: Estructura, Conducta y Resultados
- 5.3 Estructura de Mercado de Oligopolio: Respuestas de las Empresas a las Interdependencias existentes entre las mismas.
- 5.4 Teoría Estática del Oligopolio y los Acuerdos de Colusión. Horizonte Temporal finito.
- 5.5 Teoría Dinámica del Oligopolio y los Acuerdos de Colusión. Horizonte Temporal Indefinido
- 5.6 Sumario de Ideas Principales

### **TEMA 6: ECONOMÍA DEL CARTEL EN CONTEXTOS MÁS GENERALES**

- 6.1 Introducción
- 6.2 Sostenibilidad de las Prácticas Colusivas en Precios en Contextos más Generales
- 6.3 Factores que Facilitan o Dificultan la Viabilidad de los Acuerdos:
- 6.4 Conductas Empresariales Facilitadoras de la Colusión:

#### **TEMA 7: COMPETENCIA POTENCIAL**

- 7.1 Introducción
- 7.2 Barreras a la Entrada y Tipos de Entrada: Bloqueada, Acomodada y Desalentada.
- 7.3 Barreras a la Entrada Estructurales
- 7.4 Barreras a la Entrada Estratégicas:
- 7.5 Sumario de Ideas Principales.

## **Planificación y calendario**

### **Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos**

El calendario y la programación de las sesiones teóricas y prácticas se comunicarán a los estudiantes en la primera sesión de clase en la que se presenta la asignatura. En concreto, en esta primera sesión, se les comenta la metodología docente a emplear en las clases teóricas y prácticas y se realiza una breve introducción a los contenidos que van a tratarse en los distintos temas que componen el programa de la asignatura.

Actividades Formativas y de Evaluación	Distribución	Créditos
ACTIVIDADES PRESENCIALES		2,4
Clases Teóricas	Sesiones de 2h semanales	1,2
Clases Prácticas	Sesiones de 2h semanales (en grupos desdoblados)	1,2
OTRAS ACTIVIDADES (PRESENCIALES O NO)		3,6
Tutorías en Grupo /Elaboración Trabajos Individuales o Grupo	Discutidos en una Sesión Practica o Seminario.	0,6
Examen Final	Examen de 2,5h	0,1
Trabajo Personal	71,5h	2,86

Nota: los cálculos se han realizado considerando 15 semanas.

## **Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada**

### **Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

- Barney, Jay B.. Strategic management and competitive advantage : concepts / Jay B. Barney, William S. Hesterly . - 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson educación, cop. 2012
- Business strategy review Oxford : Blackwell Publishers, 1997- [Publicación periódica]
- Cinco días : diario de economía y negocios Madrid : DIESA, D. L. 1978- [Publicación periódica]
- Economics of strategy / David Besanko ... [et al.] . - 5th ed. Hoboken (N.J.) : John Wiley & Sons, cop. 2010
- Expansión de la actualidad económica diaria Madrid : Área, 1986- [Publicación periódica]
- Grant, Robert M.. Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones / Robert M. Grant ; traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro . - 5<sup>a</sup> ed., 3<sup>a</sup> ed. en Civitas, reimpr. Madrid : Thomson Civitas, 2008
- Harvard business review / Harvard University, Graduate School of Business Administration Boston [etc.] : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1922- [Publicación periódica]
- Johnson, Gerry. Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes , Richard Whittington . - 7<sup>a</sup> ed., [reimp.] Madrid [etc.] : Prentice Hall, D.L. 2011

- Navas López, José Emilio. La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones / Luis Ángel Guerras Martín, José Emilio Navas López . - 4<sup>a</sup> ed., 2<sup>a</sup> reimp. Madrid : Thomson Civitas, 2011
- Strategic management journal Chichester [West Sussex] ; New York : Wiley and Sons, 1980- [Publicación periódica]
- Universia Business Review : revista trimestral de dirección de empresas Madrid : Recoletos Grupo de Comunicación, 2004- [Publicación periódica]
- Ventura Victoria, Juan. Análisis estratégico de la empresa / Juan Ventura Victoria Madrid : Paraninfo, cop. 2008

#### **Facultad de Empresa y Gestión Pública**

- Barney, Jay B.. Strategic management and competitive advantage : concepts / Jay B. Barney, William S. Hesterly . - 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson educación, cop. 2012
- Business strategy review Oxford : Blackwell Publishers, 1997- [Publicación periódica]
- Cinco días : diario de economía y negocios Madrid : DIESA, D. L. 1978- [Publicación periódica]
- Economics of strategy / David Besanko ... [et al.] . - 5th ed. Hoboken (N.J.) : John Wiley & Sons, cop. 2010
- Expansión de la actualidad económica diaria Madrid : Área, 1986- [Publicación periódica]
- Grant, Robert M. : Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones / Robert M. Grant ; traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro . - 8<sup>a</sup> ed., 4<sup>a</sup> ed. en Civitas Madrid : Thomson Civitas, 2014
- Harvard business review / Harvard University, Graduate School of Business Administration Boston [etc.] : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1922- [Publicación periódica]
- Johnson, Gerry. Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes , Richard Whittington . - 7<sup>a</sup> ed., [reimp.] Madrid [etc.] : Prentice Hall, D.L. 2011
- Navas López, José Emilio. La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones / Luis Ángel Guerras Martín, José Emilio Navas López . - 4<sup>a</sup> ed., 2<sup>a</sup> reimp. Madrid : Thomson Civitas, 2011
- Strategic management journal Chichester [West Sussex] ; New York : Wiley and Sons, 1980- [Publicación periódica]
- Universia Business Review : revista trimestral de dirección de empresas Madrid : Recoletos Grupo de Comunicación, 2004- [Publicación periódica]
- Ventura Victoria, Juan. Análisis estratégico de la empresa / Juan Ventura Victoria Madrid : Paraninfo, cop. 2008

#### **Facultad de Economía y Empresa**

- Barney, Jay B.. Strategic management and competitive advantage : concepts / Jay B. Barney, William S. Hesterly . - 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson educación, cop. 2012
- Business strategy review Oxford : Blackwell Publishers, 1997- [Publicación periódica]
- Cinco días : diario de economía y negocios Madrid : DIESA, D. L. 1978- [Publicación periódica]
- Economics of strategy / David Besanko ... [et al.] . - 5th ed. Hoboken (N.J.) : John Wiley & Sons, cop. 2010
- Expansión de la actualidad económica diaria Madrid : Área, 1986- [Publicación periódica]
- Grant, Robert M. : Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones / Robert M. Grant ; traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro . - 8<sup>a</sup> ed., 4<sup>a</sup> ed. en Civitas Madrid : Thomson Civitas, 2014
- Harvard business review / Harvard University, Graduate School of Business Administration Boston [etc.] : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1922- [Publicación periódica]
- Johnson, Gerry. Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes , Richard Whittington . - 7<sup>a</sup> ed., [reimp.] Madrid [etc.] : Prentice Hall, D.L. 2011
- Navas López, José Emilio. La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones / Luis Ángel Guerras Martín, José Emilio Navas López . - 4<sup>a</sup> ed., 2<sup>a</sup> reimp. Madrid : Thomson Civitas, 2011
- Strategic management journal Chichester [West Sussex] ; New York : Wiley and Sons, 1980- [Publicación periódica]
- Universia Business Review : revista trimestral de dirección de empresas Madrid : Recoletos Grupo de Comunicación, 2004- [Publicación periódica]
- Ventura Victoria, Juan. Análisis estratégico de la empresa / Juan Ventura Victoria Madrid : Paraninfo, cop. 2008