

## **Grado en Marketing e Investigación de Mercados**

### **27645 - Estrategias de crecimiento empresarial**

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

**Curso: 4, Semestre: 1, Créditos: 5.0**

---

### **Información básica**

---

#### **Profesores**

- **Pablo Francisco Pérez Benedí** pperez2@unizar.es

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

Esta asignatura constituye la primera aproximación del estudiante al Análisis Estratégico de la Empresa, y más concretamente, a las estrategias que puede emprender una empresa para cumplir con su misión, visión y valores. Para seguir la asignatura es aconsejable que los alumnos estén familiarizados con los conceptos básicos de las asignaturas adscritas al Departamento de Dirección y Organización de Empresas. En concreto, se recomienda haber aprobado Fundamentos de Administración y Dirección de Empresas, así como poseer conocimientos sobre las áreas funcionales de la empresa: contabilidad, finanzas, recursos humanos, operaciones y marketing. Es recomendable cursar esta asignatura si se desea aprovechar al máximo la optativa de Gestión de la Innovación, ya que para poder plantear una adecuada estrategia de Innovación ésta debe estar alineada con la Dirección a través de las estrategias de crecimiento empresarial. Ambas asignaturas son complementarias y dotan de conocimientos y competencias sobre los procesos necesarios para la creación y/o el desarrollo de las Organizaciones.

El alumno debe adoptar una actitud crítica, activa y participativa en el aula. Se aconseja asistir a las clases para comprender los conceptos, resolver las cuestiones que se plantean en el aula y realizar los trabajos que se proponen, tanto de carácter individual como en grupo.

#### **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. Las fechas de los exámenes finales se pueden consultar en la página web del Centro. Si bien, en la *Presentación de la asignatura* se explicarán de forma detallada los criterios de evaluación que se van a aplicar, la metodología docente a emplear en las clases teóricas y prácticas y se detallarán los contenidos a tratar en los distintos temas que componen el programa de la asignatura. En las *clases prácticas*, los alumnos deberán participar de forma activa en la resolución de los problemas o casos que para cada sesión establezca el profesor. Asimismo, de acuerdo al calendario establecido en el centro, en cada una de las dos convocatorias, el alumno podrá realizar un examen global para evaluar su nivel de adquisición de los conocimientos teóricos y prácticos de la asignatura.

#### **Recursos Web**

Se dará de alta la asignatura en la plataforma correspondiente, en ella se colgará la documentación relacionada con la materia.

---

## Inicio

---

## Resultados de aprendizaje que definen la asignatura

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

- 1:**
- Conocer el concepto de estrategia así como los desarrollos teóricos más relevantes dentro del campo de la dirección estratégica.
  - Poder detectar las amenazas y oportunidades que se le presentan a la empresa a partir del análisis del entorno general, del entorno competitivo y del propio atractivo de la industria.
  - Realizar un diagnóstico de la realidad interna de la empresa, detectar tanto sus puntos débiles como los fuertes e identificar aquellos recursos y capacidades que pueden ser fuente de una ventaja competitiva sostenible, a partir de conocer las principales técnicas disponibles para el análisis, así como poder definir e identificar el campo de actividad de una empresa.
  - Evaluar diversas alternativas estratégicas de manera crítica y razonada, de acuerdo con los criterios encaminados a la creación de valor por parte de la empresa.
  - Identificar las principales estrategias de crecimiento empresarial, conocer sus principales características y ser capaz de formular una estrategia corporativa que tenga en cuenta las circunstancias específicas de la empresa.
  - Ser capaz de identificar cómo se crea y se protege la ventaja competitiva, para desarrollar la estrategia competitiva más adecuada a las características de la industria.
  - Caracterizar las industrias y proponer las estrategias más adecuadas en función del ciclo de vida de la industria.
  - Conocer las razones que llevan a una empresa a adoptar una estrategia de expansión o una de diversificación.

## Introducción

### Breve presentación de la asignatura

Estrategias de Crecimiento Empresarial es una asignatura semestral, de carácter optativo en el Grado de Marketing e Investigación de Mercados. Se imparte durante el primer semestre de cuarto curso (séptimo semestre dentro del grado). Se trata de un curso introductorio a los distintos modelos de estrategias existentes dentro del marco de la dirección estratégica, cuyo objetivo es el estudio de la empresa y su gestión desde un punto de vista holístico y con un alcance global.

Se pretende que sea una asignatura eminentemente práctica y cercana a la realidad actual, por lo que se potenciará el trabajo con empresas reales, invitando a sus directivos a participar, en la medida de sus posibilidades, en los trabajos y estudios a realizar de manera activa. El objetivo de la asignatura es poder acercar al alumno a la situación actual del entorno y de las empresas, para que pueda desarrollar su propio criterio analítico, formular estrategias y poder constatar la aceptación e impacto que sus propuestas tienen en las empresas reales.

---

## 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:**

La coordinación dentro de la empresa de toda una serie de actividades interdependientes corresponde a la dirección general, que es en último término la responsable de su supervivencia a largo plazo, la que establece los objetivos de la organización y diseña los mecanismos para alcanzarlos. Las tareas básicas asociadas con la actuación del equipo directivo incluyen el diseño interno y la asignación de recursos, la integración de las actividades de las distintas áreas funcionales, la interacción

entre ellas y la adaptación continua a los cambios del entorno, y el diseño de la estrategia general de la empresa. La alta dirección debe, por tanto, encargarse de todas aquellas cuestiones relacionadas con la eficiencia (¿se están asignando correctamente los recursos?), la eficacia (¿se están alcanzando los objetivos marcados?) y la efectividad (¿se han definido estos objetivos de forma adecuada?).

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

Dentro del Plan de Estudios del grado en Marketing e Investigación de Mercados, Estrategias de Crecimiento Empresarial es una asignatura que forma parte del Módulo 3: Marketing; y dentro de él se corresponde con la Materia 6: Habilidades Directivas, incluida en dicho módulo junto con otras relativas a la dirección de equipos, gestión de la innovación, internacionalización y negociación comercial. El módulo 3, Marketing, permite alcanzar los resultados de aprendizaje más directamente relacionados con la actividad comercial de las organizaciones. Para ello este módulo se divide en ocho materias: "Fundamentos de marketing", "Variables de marketing", "Planificación de marketing", "Marketing en áreas especiales", "Contexto económico y financiero", "Habilidades directivas", "Instrumentos" e "Idioma moderno". La materia 6: Habilidades Directivas se centra en la negociación y las técnicas de dirección de equipos de trabajo, el crecimiento, la innovación y la internacionalización. Con ello se favorece la consecución de resultados de aprendizaje asociados a la variable producto, a la distribución y a la gestión de la fuerza de ventas, a la planificación estratégica y a sectores con características especiales, entre las que destacan desarrollar habilidades básicas para la negociación comercial, y demostrar la capacidad de análisis y valoración de las estrategias de marketing para la internacionalización de la actividad empresarial.

La misión de esta asignatura dentro del grado será integrar los conocimientos de las distintas áreas funcionales para que la dirección pueda llevar a cabo un enfoque integrador de modo que se pueda mejorar la toma de decisiones, tratando de llevar a cabo las distintas actividades de la forma más eficiente y eficaz

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

**1:**

### **Competencias Específicas**

- Comprender el entorno en el que opera la organización, el funcionamiento de la empresa y sus áreas funcionales y los instrumentos de análisis.
- Identificar y valorar las estrategias competitivas de marketing en cada mercado, y orientar consecuentemente la actividad de la organización.

### **Competencias Transversales**

- De conocimiento
- De innovación
- De gestión del tiempo
- Organizativas
- Comunicativas
- Compromiso ético y calidad
- Actitud y respeto a los derechos y valores y no discriminación

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

El análisis de la Estrategia empresarial 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 relevancia y resulta, además, crítica desde el punto de vista de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

Cualquier empresa que pretenda mantener buenas tasas de rentabilidad a largo plazo necesita alcanzar un profundo conocimiento de las características y estructura de los mercados en los que opera, así como de los elementos que determinan la competencia en dichos mercados. Este conocimiento de los mercados debe combinarse con un adecuado diagnóstico de las propias fortalezas y debilidades, ya que la obtención de ventajas competitivas sostenibles sólo es posible en la medida en que se alcance un encaje adecuado entre las dimensiones interna (recursos y capacidades) y externa (mercados).

Estrategias de Crecimiento Empresarial proporciona a los alumnos los conceptos y técnicas necesarias para tomar mejores decisiones estratégicas, teniendo en cuenta el dinamismo y la rápida evolución de este campo de la dirección de empresas. El análisis estratégico de la empresa hace referencia a cómo dirigir para alcanzar y mantener el éxito en los negocios,

identificando los factores y las propuestas de valor, que permiten alcanzar mejores resultados e implantando adecuadamente una estrategia que facilite la consecución de dichos resultados. Por ello, el contenido de esta asignatura resulta de gran actualidad y es altamente demandado en las empresas, puesto que el gran dinamismo de los mercados, junto con el desbordante crecimiento de la competencia provocado por la Globalidad, obliga a tener una planificación estratégica, ágil, flexible, concreta y dinámica. Esta asignatura le ofrece al alumno, conceptos, metodologías, herramientas y casos reales con los que poder adentrarse en esta disciplina en auge.

---

## **Evaluación**

---

### **Actividades de evaluación**

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

**1:**

En **PRIMERA CONVOCATORIA**, el alumno podrá superar la asignatura de cualquiera de las dos maneras siguientes:

*Primera:* sistema de evaluación continuo mediante una asistencia regular a las clases y la participación continuada en las diferentes actividades que se desarrolle, lo cual se concreta en lo siguiente:

- a) Se valorará la participación activa del alumno en las discusiones planteadas en las sesiones y se solicitarán y/o realizarán 3 pequeños trabajos o casos de carácter teórico-práctico, representando el 30% de la nota final de la asignatura.
- b) El alumno deberá realizar un trabajo, a poder ser en grupo, en el que se aplique a una empresa real los conceptos adquiridos a lo largo del curso. Dicho trabajo representará un 50% de la nota final de la asignatura.
- c) Se realizará un examen final, de carácter teórico-práctico, que representará un 20% de la nota final de la asignatura.

*Segunda:* El estudiante que no opte por la evaluación continua, que no supere la asignatura mediante la evaluación continua o quiera mejorar su calificación, tendrá derecho a presentarse a la **prueba Global** que consistirá en una prueba escrita que se realizará en las fechas indicadas en el calendario aprobado por cada centro. En dicha prueba un 50% de la nota corresponderá con la resolución de casos prácticos y el otro 50% de la nota serán ejercicios teórico-prácticos.

Para la **SEGUNDA CONVOCATORIA** el sistema de evaluación consistirá en una prueba Global con las mismas características que las detalladas para la primera convocatoria.

#### **Criterios de valoración:**

La resolución de los ejercicios solicitados durante el curso y la resolución del examen teórico-práctico final serán valorados por el profesor teniendo en cuenta tanto la precisión y la rigurosidad de las respuestas como la capacidad expositiva del estudiante.

---

## **Actividades y recursos**

---

### **Presentación metodológica general**

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

- Asistencia, recomendada, a las clases

- Lectura y estudio del material bibliográfico indicado en cada tema
- Realización regular y cuidadosa de los ejercicios y casos prácticos que a lo largo del curso propondrá el profesor
- Realización de un trabajo y/o caso en el que se analice con detalle la situación de una **empresa real**, con la implicación de la misma en el proceso de aprendizaje.
- Consulta de las dudas y dificultades surgidas en el estudio de las diferentes materias

Para un mayor aprovechamiento de las clases es recomendable que el alumno realice una primera lectura del material bibliográfico de cada capítulo con antelación a la explicación en clase de dicho tema, así como una lectura más cuidadosa con posterioridad a la explicación y en el proceso de realización de ejercicios y trabajos.

## **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:**

Las actividades formativas que se pretenden desarrollar están orientadas a estimular y ejercitar a los alumnos en el ámbito de las estrategias, en aras a desarrollar en los estudiantes las competencias descritas. Para conseguir este objetivo se proponen como recursos didácticos básicos los siguientes:

- En las clases teóricas se harán exposiciones claras y sistemáticas de los conceptos fundamentales de cada tema. El alumno puede preparar y estudiar los contenidos antes de la clase, puesto que cuenta con la bibliografía correspondiente. En las clases se discutirán esos conceptos y se resolverán las dudas que se hayan encontrado.
- Clases prácticas. Despues de cada clase teórica, los alumnos realizarán los trabajos individuales del tema correspondiente y aplicarán las diferentes herramientas y conocimientos teóricos adquiridos.
- Cada alumno, a ser posible, integrado en un equipo de trabajo, deberá elaborar un proyecto consistente en el análisis estratégico de una empresa. El trabajo permitirá al alumno utilizar los conceptos del programa y las herramientas adecuadas para la valoración y la **elaboración de un Plan de Negocio de la empresa**. Los alumnos deberán comunicar la composición de los grupos al profesor responsable en la fecha indicada. A lo largo del curso, se harán presentaciones en clase de algunas partes del trabajo.

**2:**

### **PROGRAMA:**

#### **Tema 1. Naturaleza del Análisis Estratégico**

- 1.1. Las decisiones estratégicas
- 1.2. El proceso de elaboración de la Estrategia

#### **Tema 2: Análisis del entorno de la empresa**

- 2.1. Análisis del entorno general
- 2.2. Delimitación del entorno específico

#### **Tema 3: Análisis interno de la empresa**

- 3.1. La cadena de valor
- 3.2. El Benchmarking
- 3.3. El análisis DAFO

#### **Tema 4: Estrategias y ventajas competitivas**

- 4.1. Ventaja competitiva en costes
- 4.2. Ventaja competitiva en diferenciación

4.3. Estrategias híbridas

**Tema 5: Estrategias corporativas**

5.1. Estrategias de crecimiento y desarrollo

5.2. Estrategias de internacionalización

**Tema 6: Otras estrategias de crecimiento**

6.1. Estrategias con base en las características de la industria

6.2. Estrategias de diversificación

## **Planificación y calendario**

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

El calendario de sesiones presenciales se hará público en la web del centro, la presentación de trabajos y otras actividades será comunicada por el profesor responsable a través de los medios adecuados

Calendario de actividades:

<b>Actividades formativas y de evaluación</b>	<b>Distribución</b>	<b>Créditos</b>
<b>ACTIVIDADES PRESENCIALES</b>		<b>2</b>
Clases teóricas	Sesiones de 2 horas semanales	1
Clases prácticas	Sesiones de 2 horas semanales	1
<b>ACTIVIDADES NO PRESENCIALES</b>		<b>3</b>
Examen final	1 examen 2 horas	0,08
Trabajo personal, incluye preparación de las pruebas	73 horas	2,92

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

- Casos de dirección estratégica de la empresa / Luis Angel Guerras Martín, José Emilio Navas López (editores) ; autores, Álvarez Sescún, Emilio... [et al.] . 5<sup>a</sup> ed. Cizur Menor (Navarra) : Thomson Civitas, 2014
- Fernández Sánchez, Esteban. Dirección estratégica de la empresa : fundamentos y puesta en práctica / Esteban Fernández Sánchez . - [1<sup>a</sup> ed.] Madrid : Delta, cop. 2005
- 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
- Guerras Martín, Luis Ángel. 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
- 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. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa / José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín . - 1<sup>a</sup> ed. Cizur Menor (Navarra) : Civitas, 2012
- Ventura Victoria, Juan. Análisis estratégico de la empresa. 1<sup>a</sup> ed., 2<sup>a</sup> reimpr. Madrid : Paraninfo, cop. 2009