

## 61750 - Dirección estratégica

### Información del Plan Docente

**Año académico:** 2020/21

**Asignatura:** 61750 - Dirección estratégica

**Centro académico:** 109 - Facultad de Economía y Empresa

**Titulación:** 555 - Máster Universitario en Dirección, Estrategia y Marketing

**Créditos:** 6.0

**Curso:** 1

**Periodo de impartición:** Primer semestre

**Clase de asignatura:** Obligatoria

**Materia:** ---

## 1. Información Básica

### 1.1. Objetivos de la asignatura

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

Profundizar en los diferentes enfoques existentes para llevar a cabo un diagnóstico del entorno competitivo en el que la empresa lleva a cabo su actividad, así como analizar el modo en el que la literatura utiliza estas herramientas en el diseño de estrategias empresariales, tanto a nivel de negocio como corporativo. Para ello, además de proporcionar algunos instrumentos metodológicos con los que afrontar el proceso de dirección estratégica en el ámbito académico, el curso se articula en torno a tres bloques principales.

En el primero de ellos se analizan algunos aspectos del entorno en el que compete la empresa, incidiendo, por ejemplo, en los fundamentos del paradigma Estructura-Conducta-Resultados empleado en los estudios de economía industrial, en el análisis de grupos estratégicos o en el de las decisiones de entrada y salida en nuevos mercados. En contraposición a esta perspectiva externa, a continuación se destaca la importancia del análisis interno, enfatizando los desarrollos recientes de la teoría de los recursos, las capacidades dinámicas o la gestión del conocimiento.

Una vez realizado el diagnóstico, el segundo bloque se centra en los aspectos relacionados con el diseño de algunas estrategias de negocio en un contexto altamente dinámico ya que estas suponen hoy en día una proporción importante de las investigaciones desarrolladas en el área. Entre ellos, se presta especial atención al estudio de las acciones y reacciones de las empresas como manifestaciones de la rivalidad existente en el mercado, incluyendo temas como la influencia de la competencia multimercado sobre la dinámica competitiva, las ventajas derivadas de entrar el primero en el mercado o el papel de la innovación y la tecnología en los resultados empresariales. En este segundo bloque también se profundiza en algunos desarrollos recientes de la disciplina y se configura de modo más dinámico con el fin de incorporar al mismo las últimas corrientes de investigación. De modo orientativo, se propone inicialmente el análisis de las consecuencias de las fusiones y adquisiciones entre empresas, así como la presentación de algunos aspectos clave en el análisis de la estrategia desde la perspectiva de la economía de la información.

El tercer bloque profundiza en el estudio de las Estrategias de Crecimiento y su Impacto en la Creación de Valor, incidiendo principalmente en las posibilidades estratégicas de las que dispone la empresa para competir en los mercados, sus ventajas e inconvenientes y sus implicaciones económicas.

Este último bloque se estructura en torno a dos partes. La primera proporciona los fundamentos teóricos necesarios para el análisis estratégico y avanza gradualmente en el estudio de las estrategias de crecimiento (direcciones del desarrollo estratégico) que pueden ser seguidas por la empresa. Estas estrategias se refieren a la conveniencia para la empresa de seguir operando en los mismos productos o mercados o entrar, mediante procesos de diversificación, en nuevos negocios. Por tanto, en esta parte del curso se hace especial hincapié en las distintas formas de diversificación empresarial, sus factores determinantes y el impacto que, de acuerdo, con la evidencia disponible, tienen estas estrategias en los resultados empresariales. La siguiente parte profundiza en el estudio de los distintos métodos de desarrollo empresarial. Una vez que la empresa decide entrar en nuevos negocios, el modo de ingreso en los mismos es una elección que debe hacerse entre varias opciones: crecimiento orgánico, adquisición o alianza estratégica. En particular, se analizan las ventajas e inconvenientes de los métodos de crecimiento interno y externo, haciendo especial hincapié en estos últimos.

### 1.2. Contexto y sentido de la asignatura en la titulación

Es una asignatura obligatoria de seis ECTS del Master en Dirección, Estrategia y Marketing que se imparte durante el primer semestre. Recoge contenidos de investigación que son necesarios para el resto de materias impartidas en el master y que posteriormente serán ampliados en otras asignaturas, por lo que se hace necesaria cierta coordinación con los mismos para evitar solapamientos. Se han seleccionado temas de contenido amplio, en los que los fundamentos teóricos

proceden de diferentes disciplinas, las metodologías utilizadas son variadas y de gran relevancia y actualidad. Todo ello favorece la complementariedad entre los diferentes cursos del programa.

### 1.3.Recomendaciones para cursar la asignatura

Esta asignatura constituye la primera aproximación del estudiante a la investigación realizada en el ámbito de la dirección estratégica. Dado el enfoque seguido en la misma, resulta aconsejable que el estudiante tenga algunos conocimientos básicos de dirección de empresas (un curso de grado en economía de la empresa o dirección estratégica), unos mínimos fundamentos de las disciplinas instrumentales en las que se apoya el mismo (microeconomía, estadística y econometría) y conocimiento suficiente de la lengua inglesa para la lectura de algunos materiales base que se utilizarán durante el curso.

Puede resultar recomendable la lectura previa de algún manual de dirección estratégica, como L.A. Guerras y J.E. Navas (2015), *La Dirección Estratégica de la Empresa*, 5ª ed., Thomson-Civitas, Madrid, R.M. Grant (2006), *Dirección Estratégica*, 5ª ed., Thomson-Civitas, Madrid o F. Rothaermel (2016), *Strategic Management*, 3ª ed., McGraw-Hill.

## 2.Competencias y resultados de aprendizaje

### 2.1.Competencias

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

*Competencias básicas y generales:*

CG1 - Capacidad de organización, planificación y aprendizaje

CG2 - Aprender a utilizar sus conocimientos y habilidades en diferentes contextos y aplicarlos a una realidad en constante movimiento como es la generada por las sociedades actuales

CG3 - Capacidad de tomar decisiones

CG4 - Capacidad para desarrollar una actividad internacional

CG5 - Capacidad para desarrollar su actividad de forma ética y respeto los derechos de las personas

CG6 - Capacidad de adaptación a entornos complejos y cambiantes

CG7 - Capacidad de utilización de herramientas informáticas y tecnologías de la comunicación

CG8 - Creatividad

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo

*Competencias transversales:*

T1 - Capacidad para comunicar conocimientos y conclusiones y las razones últimas que las sustentan

T2 - Habilidades de comunicación oral y escrita

T3 - Habilidad para documentar y defender las propias ideas y decisiones

T4 - Capacidad para evaluar la información recibida de forma crítica

T5 - Capacidad para comprender conocimientos que amplían y mejoran los adquiridos en una titulación previa, especialmente para ser aplicados en el ámbito de la investigación

T6 - Capacidad para definir y elaborar un trabajo de investigación académica riguroso y original

T7 - Capacidad para realizar estudios, análisis y trabajos de investigación especializados, de interés para el desarrollo de la sociedad y capaces de procurar avance científico

*Competencias específicas:*

E5 - Comprender y justificar desde un punto de vista académico el entorno económico-institucional y su impacto sobre las decisiones empresariales

E6 - Capacidad para realizar la planificación estratégica de la empresa e identificar las principales corrientes de investigación

E7 - Capacidad para desarrollar, entender y justificar académicamente las estrategias de crecimiento de las organizaciones

E9 - Capacidad para analizar y medir los recursos de la organización (tangibles, intangibles y humanos)

## 2.2.Resultados de aprendizaje

El estudiante, una vez superada esta asignatura, debe alcanzar los siguientes resultados de aprendizaje:

1. Conocimiento de la formulación, el diseño, la ejecución y el control de la estrategia de empresas y organizaciones a nivel corporativo y competitivo
2. Es capaz de identificar los fundamentos teóricos y la metodología utilizada, así como interpretar los principales resultados obtenidos en los trabajos más relevantes dentro del ámbito de la dirección estratégica.
3. Puede ofrecer valoraciones críticas de las principales teorías y contribuciones al ámbito de la estrategia, analizando los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas.
4. Es capaz de realizar aportaciones que permitan el desarrollo de nuevas ideas o planteamientos y que puedan representar un avance en el campo de la estrategia.

## 2.3.Importancia de los resultados de aprendizaje

Los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura son importantes porque la investigación de calidad exige en la actualidad un detallado conocimiento de los progresos realizados hasta la fecha por otros investigadores, valorando la relevancia de sus contribuciones e identificando campos insuficientemente analizados que permitan profundizar en el conocimiento de los diferentes problemas estratégicos a los que se enfrenta la empresa.

## 3.Evaluación

### 3.1.Tipo de pruebas y su valor sobre la nota final y criterios de evaluación para cada prueba

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

? EXPOSICIONES: Exposición de las lecturas asignadas (bibliografía básica) en las diferentes sesiones, demostrando que se ha entendido y exponiéndola utilizando argumentos académicos para defender los puntos de vista planteados y valorando críticamente los trabajos (30% de la calificación).

? RESÚMENES Y DEBATE: Participación en el debate posterior con el planteamiento de preguntas sobre el contenido del trabajo, la aportación de una visión madura y crítica de la lectura, la propuesta de posibles mejoras a la misma, sugerencias, limitaciones, posibles implicaciones de cara al trabajo futuro y sus posibles extensiones, etc. y respuesta a una serie de preguntas establecidas por los profesores, las cuales deberán ser entregadas por escrito en un máximo de 3 páginas, con una antelación mínima de 36 horas. Todo ello será presentado y discutido durante las clases prácticas (50% de la calificación).

? EXAMEN FINAL: El estudiante realizará un examen (en primera y segunda convocatoria) para evaluar sus conocimientos teóricos de la asignatura (20% de la calificación final; en este caso la prueba no es obligatoria para superar la asignatura) y/o sus conocimientos teóricos y aplicados (100% de la calificación final) si no ha sido evaluado con las actividades de exposición y resúmenes y debate. Aun habiendo sido evaluado durante el curso con las actividades de exposición y resúmenes y debate, los estudiantes podrán evaluar también sus conocimientos teóricos y prácticos (100% de la calificación final) prevaleciendo la de mayor calificación. El examen consistirá en una serie de preguntas de test y/o preguntas abiertas sobre los contenidos analizados en la asignatura. Se valorará el conocimiento, la capacidad y madurez para presentar y defender los argumentos, la capacidad para interrelacionar ideas y contenidos y claridad y capacidad de síntesis.

#### **Nota:**

Está previsto que la evaluación se realice de manera presencial pero si las circunstancias sanitarias lo requieren, se realizará de manera semipresencial u online. En el caso de evaluación online, en cualquier prueba, el estudiante podrá ser grabado, pudiendo este ejercer sus derechos por el procedimiento indicado en:

[https://protecciondatos.unizar.es/sites/protecciondatos.unizar.es/files/users/lopd/gdocencia\\_reducida.pdf](https://protecciondatos.unizar.es/sites/protecciondatos.unizar.es/files/users/lopd/gdocencia_reducida.pdf)

Se utilizará el software necesario para comprobar la originalidad de las actividades realizadas. La detección de plagio o de copia en una actividad implicará la calificación de 0 puntos en la misma.

## 4.Metodología, actividades de aprendizaje, programa y recursos

### 4.1.Presentación metodológica general

El programa presentado se establece por sesiones de cinco horas a la semana, durante las cuales se llevará a cabo la explicación del profesor y exposiciones de los estudiantes. Habrá una parte teórica y otra práctica. Durante las sesiones teóricas se ofrecerá una visión panorámica, desde el punto de vista académico, del tópico correspondiente. Durante las sesiones prácticas se complementará lo visto en la sesión teórica con el análisis y discusión de trabajos teóricos y empíricos de gran relevancia o actualidad.

Dado el nivel avanzado de los contenidos que se estudian y los objetivos que se plantean, parece razonable la utilización de métodos docentes que enfatizan el papel activo del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, la fórmula del seminario es la más apropiada. Por tanto, el desarrollo de las clases comienza con la asignación entre los alumnos de los materiales a preparar para la siguiente sesión. Con el fin de que los estudiantes no sólo lean los materiales sino que también analicen su contenido y que las reflexiones realizadas puedan servir de base para el estudio posterior, los alumnos deberán presentar una valoración crítica de la lectura correspondiente que incluya las consideraciones que creen más importantes, la propuesta de posibles mejoras a la misma, sugerencias, limitaciones, posibles implicaciones de cara al trabajo futuro y sus posibles extensiones, entre otros aspectos y la respuesta a una serie de preguntas establecidas por los profesores, todo ello con una extensión máxima de 3 páginas.

## 4.2. Actividades de aprendizaje

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

- Presentación magistral por parte del profesor (primera parte de cada sesión).
- Presentación por parte de los estudiantes y debate de las lecturas recomendadas (segunda parte de la sesión).
- Lectura del material recomendado y presentación por escrito de la valoración crítica de las lecturas indicadas así como de las preguntas planteadas acerca de la misma.
- Preparación del examen.
- Asistencia a tutorías por parte del estudiante para aclarar todas las dudas que puedan surgirle durante el desarrollo del curso.

### **Nota:**

Está previsto que las clases sean presenciales. No obstante, si fuese necesario por razones sanitarias, las clases podrán impartirse de forma semipresencial u online.

## 4.3. Programa

1. Aspectos metodológicos en dirección estratégica
2. Qué es la estrategia y la dirección estratégica
3. Análisis del entorno competitivo
4. Análisis interno
5. Dinámica competitiva
6. Estrategia competitiva y estrategia corporativa
7. Diversificación de producto
8. Diversificación internacional o internacionalización
9. Alternativas para la implantación de una estrategia de crecimiento
10. Los acuerdos de cooperación. Fusiones y adquisiciones

## 4.4. Planificación de las actividades de aprendizaje y calendario de fechas clave

La carga lectiva asignada al curso es de 6 ECTS lo que supone 150 horas de dedicación por parte del estudiante. 60 de estas horas tendrán carácter presencial, mientras que las 90 restantes corresponden al trabajo personal del estudiante. La distribución orientativa de este tiempo es la siguiente:

- 12 sesiones presenciales, lecciones magistrales..... 30 horas
- 12 sesiones presenciales, presentación de lecturas y trabajos..... 30 horas
- Lectura del material recomendado..... 60 horas
- Preparación exposiciones ..... 15 horas
- Preparación y realización examen final..... 15 horas

El curso tendrá lugar durante el primer semestre del curso, de acuerdo con las fechas establecidas en el calendario académico.

Las actividades y fechas clave del curso se comunican a través de los medios oportunos (habitualmente a través de medios telemáticos: correo electrónico, Dropbox, ADD o similares), al comenzar el periodo lectivo de

la asignatura. Las fechas de los exámenes finales se pueden consultar en la página web del Centro.

#### **4.5. Bibliografía y recursos recomendados**

[http://biblos.unizar.es/br/br\\_citas.php?codigo=61750&year=2020](http://biblos.unizar.es/br/br_citas.php?codigo=61750&year=2020)