



## **PCEO Grado en Derecho / Grado en Administración y Dirección de Empresas**

### **30619 - Dirección estratégica**

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

**Curso: 4, Semestre: 2, Créditos: 6.0**

---

## **Información básica**

### **Profesores**

- **Cristina Bernad Morcate** bernadc@unizar.es

- **Lucio Fuentelsaz Lamata** lfuelle@unizar.es

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

Esta asignatura constituye la primera aproximación del estudiante a la dirección estratégica de la empresa. Dado el enfoque seguido en la misma, para poder seguir el curso de forma satisfactoria es aconsejable que los alumnos estén familiarizados con los conceptos básicos de las asignaturas adscritas al área de Organización de Empresas impartidas previamente en el grado en Administración y Dirección de Empresas (Fundamentos de Administración de Empresas, Organización y Gestión Interna). Adicionalmente, la adquisición de las competencias establecidas para esta asignatura recomienda la asistencia regular a las clases y la participación continuada en las diferentes actividades que se desarrollen en las mismas.

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

Las actividades y fechas clave se comunicarán a través de la plataforma virtual de la asignatura al comenzar el período lectivo. Las fechas de los exámenes finales pueden consultarse en la página web de los centros encargados de la impartición de la titulación.

---

## **Inicio**

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

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

**1:**

Identificar el concepto de ventaja competitiva y manejar adecuadamente algunos indicadores que aproximan la creación de valor en la empresa y el papel que desempeña la estrategia en este proceso. En particular, distinguir con precisión entre beneficio contable y beneficio económico e identificar los diferentes niveles dentro de la estrategia de la empresa así como las decisiones más relevantes en cada uno de ellos.

- 2: Valorar el potencial de beneficios que ofrece un determinado sector industrial a partir del análisis de una serie de dimensiones básicas.
- 3: 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.
- 4: Explicar en qué consisten las estrategias genéricas básicas, identificar sus fuentes y describir cómo se produce la generación de valor a partir de su ejecución.
- 5: 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.

## Introducción

### Breve presentación de la asignatura

Dirección Estratégica es una asignatura semestral, de carácter obligatorio y que se imparte durante el primer semestre del tercer curso. Se trata de un curso introductorio a la dirección estratégica, cuyo objetivo general es el estudio de la empresa y su gestión desde un punto de vista global, sin incidir especialmente en ninguna de sus áreas funcionales (producción, comercialización, finanzas...), que son objeto de estudio en otras disciplinas.

---

## 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 la 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

*Dirección Estratégica* es una asignatura que forma parte de la materia Estrategia, que a su vez se encuentra incluida en el módulo Fundamentos, Estrategias y Recursos de la empresa, definido en el plan de estudios del grado en Administración y Dirección de Empresas. Se trata de una disciplina que parte de los conocimientos básicos adquiridos por el alumno en la asignatura *Fundamentos de Administración y Dirección de Empresas*, así como en otras materias más específicas que analizan las diferentes áreas funcionales de la empresa (y en las que se analizan aspectos relacionados con la gestión de la producción, los recursos humanos, el marketing o las finanzas, entre otros). La dirección de la empresa debe ser capaz de integrar estos conocimientos con el fin de mejorar la toma de decisiones, tratando de llevar a cabo las distintas actividades de la forma más eficiente y eficaz posible, con el objetivo último de maximizar el valor alcanzado por la organización.

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

- 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.
- 7:** Capacidad para la resolución de problema.
- 8:** Capacidad de organización y planificación.
- 9:** Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas.
- 10:** Capacidad para tomar decisiones.
- 11:** Motivación por la calidad y la excelencia.
- 12:** Capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
- 13:** Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

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

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 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 solo es posible en la medida en que se alcance un encaje adecuado entre las dimensiones interna (recursos y capacidades) y externa (mercados).

*Dirección estratégica* 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. La dirección estratégica trata sobre cómo dirigir para alcanzar y mantener el éxito en los negocios, identificando los factores 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 interés para el estudiante, en la medida en que le proporciona una buena aproximación sobre estos aspectos.

---

## Evaluación

---

### Actividades de evaluación

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

**1:**

- Participación activa en las discusiones planteadas en las clases prácticas, así como entrega al comienzo de las mismas de los trabajos o ejercicios previamente asignados por los profesores. Estas clases prácticas se destinarán tanto a la realización de 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, alcanzar un conocimiento detallado del sector o industria elegidos. Estos trabajos se realizarán, preferiblemente, en grupos de 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 (en torno a 3 páginas) preliminar en la que se acoten los objetivos y el tipo de análisis a realizar.
- Realización, en la fecha aprobada por el centro correspondiente dentro del periodo establecido a tal efecto en el calendario académico, de un examen final, de carácter teórico-práctico, en el que el alumno deberá mostrar su conocimiento acerca de los conceptos analizados en clase, así como la interrelación entre ellos. Dicho examen estará compuesto, con carácter general, por preguntas de una extensión intermedia, que exigirán al estudiante conocer y aplicar los conocimientos acumulados a lo largo del curso en el análisis de situaciones reales.

### Criterios de valoración

El alumno podrá superar la asignatura en cualquiera de las dos convocatorias establecidas. En ambas podrá elegir entre presentarse a una prueba global de la misma o aprovechar el trabajo realizado a lo largo del curso. En el primer supuesto, dicha prueba consistirá en la realización del examen final que supondrá el 100% de la calificación. En el segundo caso, la calificación de la asignatura se distribuye del siguiente modo:

- Participación en las clases prácticas y entrega de los 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 final, en el que es necesario obtener una puntuación mínima de 3,5 puntos: 65% de la calificación.

En la valoración de cada una de las actividades de evaluación, se tendrá en cuenta que el alumno demuestra que conoce, entiende y es capaz de utilizar, en diferentes situaciones, los conceptos y herramientas presentados en clase. Además, se valorará la capacidad para aplicar con rigor, integrar y sintetizar los conocimientos adquiridos.

## Actividades y recursos

---

### Presentación metodológica general

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

El desarrollo del programa y la consecución de los objetivos de aprendizaje establecidos requerirán de un trabajo continuado del alumno a lo largo del curso alrededor de las siguientes actividades:

- 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 en el que se analice con detalle la situación de una empresa o una industria escogidas por consenso entre el profesor y el alumno
- 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:

##### **Parte I. Concepto de estrategia y dirección estratégica**

1. Ventaja competitiva y creación de valor
2. Estrategia: definición, elementos y tipologías

2:

##### **Parte II. Análisis estratégico**

3. La empresa y el entorno
4. Organización y evolución de la industria
5. Análisis interno de la empresa: la teoría de los recursos

3:

##### **Parte III. Formulación de estrategias competitivas**

6. Estrategias basadas en el coste
7. Estrategias basadas en la diferenciación

4:

El **programa detallado** puede consultarse en la pestaña situada en la parte superior izquierda de esta página.

### Planificación y calendario

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

El calendario de las sesiones teóricas y prácticas de cada grupo puede ser consultado en la página web del centro correspondiente. Las fechas de presentación de trabajos en cada grupo serán comunicadas convenientemente a los estudiantes a través de la plataforma campus virtual de la Universidad de Zaragoza.

# PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

## Programa

### Anexo: Programa detallado de la asignatura

#### Parte I. CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

##### 1. VENTAJA COMPETITIVA Y CREACIÓN DE VALOR

- 1.1. Introducción.
- 1.2. ¿Qué es una ventaja competitiva?
- 1.3. Aproximación a la medición de la ventaja competitiva.
- 1.4. Beneficio económico vs. beneficio contable

Bibliografía: Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2007). Cap. 2 (pp. 79-111).

Grant, R. (2006). Cap. 2 (pp. 67-91).

Barney, J.B. y Hesterly, W.S. (2006) Cap. 1 (pp. 2-31)

##### 2. ESTRATEGIA: DEFINICIÓN, ELEMENTOS Y TIPOLOGÍAS

- 2.1. Introducción.
- 2.2. Definiciones de estrategia.
- 2.3. El vocabulario relativo a la estrategia
- 2.4. Niveles de la estrategia
- 2.5. Responsabilidad social corporativa
- 2.6. La dirección estratégica

Bibliografía: Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2007). Cap. 1 (pp. 37-76) y cap. 3 (pp. 123-138).

Grant, R. (2006). Cap. 1 (pp. 27-60) y cap. 2 (pp. 92-95).

#### Parte II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

##### 3. LA EMPRESA Y EL ENTORNO

- 3.1. Introducción.
- 3.2. Entorno general y entorno específico.
- 3.3. Definición de industria
- 3.4. Análisis estructural del entorno: el modelo del núcleo competitivo
- 3.5. Grupos estratégicos y barreras a la movilidad.
- 3.6. Metodología para el análisis de la industria.

Bibliografía: Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2007). Cap. 4 y 5 (pp. 139-198).

Grant, R. (2006). Caps. 3 y 4 (pp. 101-176).

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*, CECSA. Caps. 1 y 2, pp. 23-67.

##### 4. ORGANIZACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

- 4.1. Introducción.
- 4.2. Configuración horizontal de la industria.
  - 4.2.1. Número de empresas y diferencias de tamaño.
  - 4.2.2. Grado de concentración.
- 4.3. Tipología de estructuras industriales.
- 4.4. Evolución de la demanda en el tiempo. Ciclo de vida y sustitución tecnológica.
- 4.5. Análisis del entorno y tipo de industria

Bibliografía: Grant, R. (2006). Cap. 10 (pp. 371-398).

## 5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA: LA TEORÍA DE LOS RECURSOS

### 5.1. Introducción.

### 5.2. Aproximación tradicional al análisis interno. La cadena de valor.

### 5.3. La teoría de los recursos.

#### 5.3.1. Tipos de recursos.

#### 5.3.2. Análisis VRIO

### 5.4. Estrategia competitiva y obtención de rentas.

Bibliografía: Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2007). Caps. 6 y 7 (pp. 199-262).

Grant, R. (2006). Cap. 5 (pp. 179-243).

## Parte III. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

## 6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

### 6.1. Introducción.

### 6.2. Estrategias competitivas genéricas

### 6.3. Liderazgo en costes

### 6.4. Estrategias basadas en la diferenciación

Bibliografía: Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2007). Cap. 8 (pp. 265-292).

Grant, R. (2006). Caps. 8 (pp. 313-337) y 9 (pp. 339-366).

## 7. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

### 7.1. Introducción

### 7.2. Estrategias de diversificación

### 7.3. Estrategias en un entorno global

### 7.4. Otras estrategias corporativas

Bibliografía: Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2007).

Grant, R. (2006). Caps. 14, 15 y 16

## Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada

- 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
- Casos de dirección estratégica de la empresa / Luis Angel Guerras Martín, José Emilio Navas López (editores) ; autores, Álvarez Sescun, Emilio... [et al.] . - 4ª ed. Cizur Menor (Navarra) : Thomson Cívitas, 2008
- Economics of strategy / David Besanko ... [et al.] . - 5th ed. Hoboken (N.J.) : John Wiley & Sons, cop. 2010
- Fernández Sánchez, Esteban. Dirección estratégica de la empresa : fundamentos y puesta en práctica / Esteban Fernández Sánchez . - [1ª 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 . - 8ª ed., 4ª 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 . 4ª ed., 2ª reimp. Madrid : Thomson Civitas, 2011
- Johnson, Gerry : Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes , Richard Whittington . - 7ª ed., [reimp.] Madrid [etc.] : Pearson Educación, D.L. 2011
- Navas López, José Emilio. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa / José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín . - 1ª ed. Cizur Menor (Navarra) : Civitas, 2012
- Rothaermel, Frank T.. Strategic management : concept and cases / Frank T. Rothaermel . International student ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, cop. 2013