



## Máster en Ingeniería Industrial 60809 - Dirección estratégica

Guía docente para el curso 2014 - 2015

Curso: 1, Semestre: 1, Créditos: 4.5

---

### Información básica

---

#### Profesores

- **José Manuel Delgado Gómez** jdelgom@unizar.es

- **Mónica Flores García** monicafl@unizar.es

#### Recomendaciones para cursar esta asignatura

##### *Prerrequisitos*

No existen prerrequisitos legales ni esenciales para la realización de este curso. Sin embargo, es previsible y altamente recomendado, que previamente a la incorporación al Máster de ingeniería Industrial, en los estudios de grado previos, se haya recibido formación en otras materias de contenido económico como *Fundamentos de Administración de Empresas* u *Organización y Dirección de Empresas*.

##### *Recomendaciones metodológicas*

Se recomienda al alumno la asistencia activa a las clases de teoría y problemas, así como un estudio continuado de los contenidos de la asignatura y la distribución de la realización de los trabajos, tanto individuales como grupales, de forma uniforme durante el semestre.

También se recomienda que el alumno aproveche y utilice los horarios de tutorías para que el profesorado pueda resolverle cualquier duda que tenga relacionada con la materia.

#### Actividades y fechas clave de la asignatura

##### *1.- Trabajo tutorizado grupal [opcional, puede suponer parte de la nota final]*

Durante el desarrollo del curso los alumnos podrán realizar un trabajo práctico en grupo en el que se analiza un sector empresarial y la estrategia seguida por algunas de las empresas que lo forman.

Al final del semestre, los grupos de trabajo deberán presentar de forma oral los resultados de su trabajo.

También, a lo largo del semestre podrá haber uno o varios puntos de control intermedios para exponer la evolución del trabajo hasta ese momento.

##### *2.- Realización de trabajos o resolución de casos a nivel individual [opcional, puede suponer parte de la nota final]*

A lo largo del curso el profesorado podrá plantear una o más actividades relacionadas con la resolución de casos o presentación de pequeños trabajos o ejercicios a nivel individual. Dichas actividades podrán ser evaluadas como parte de la calificación del alumno por evaluación alternativa o como trabajo voluntario que será calificado como bonificación a la

asignatura.

Dichos trabajos o actividades, podrán tener lugar en el aula o con unos plazos límites de entrega que deberán ser cumplidos por el alumno.

### *3.- Prueba de evaluación global*

Al final del periodo lectivo, se convocará a la realización de una prueba global escrita de la asignatura en la que se evaluará el 100% de la nota, en el lugar y fechas propuestas por el centro, y a la que podrán presentarse todos los alumnos.

Opcionalmente, los alumnos podrán haber realizado una serie de actividades de evaluación alternativas que supondrán una parte de la nota final (actividades 1 y 2), pudiendo realizar un prueba final escrita reducida, por la parte restante de la nota final. En cualquier caso, los alumnos siempre podrán optar por realizar la prueba global y ser evaluados al final con la mejor opción para ellos.

Para que el alumno pueda optar a la prueba de evaluación reducida o a la doble evaluación se deberá haber realizado al menos el trabajo tutorizado grupal.

---

## **Inicio**

---

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

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

- 1:** Identificar y manejar adecuadamente algunos indicadores que aproximan la creación de valor en la empresa y el papel que desempeña la estrategia en este proceso.
- 2:** Realizar un diagnóstico de la realidad interna de la empresa, detectando tanto sus puntos débiles como los fuertes e identificar aquellos recursos y capacidades que pueden ser fuente de una ventaja competitiva sostenible.
- 3:** 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.
- 4:** 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.
- 5:** Comprender la realidad social de la empresa: identificar los principales grupos de interés, las motivaciones que los mueven y cómo influyen sobre las decisiones empresariales.
- 6:** Utilizar conocimientos de sistemas de información a la dirección, sistemas de análisis de costes, organización industrial, sistemas productivos y logística y sistemas de gestión de calidad en la formulación e implementación de estrategias.
- 7:** Entender las características principales de los distintos diseños y formas de organización en la empresa.

## **Introducción**

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

*Dirección Estratégica* es una asignatura avanzada de contenidos económicos, sobre la empresa y la dirección que debe tomar ésta en relación con el entorno que la rodea, aprovechando las oportunidades y haciendo frente a las amenazas que

de él provienen, a través de la mejora y explotación de las fortalezas y corrigiendo las debilidades de la propia organización.

Con esta materia se pretende dotar al futuro Máster de los conocimientos necesarios para el desempeño futuro de su profesión en relación con la toma de decisiones fundamentales sobre la estrategia de un negocio, empresa o proyecto.

Con este fin, la asignatura se estructura de la siguiente forma: en los primeros temas se analiza el entorno que rodea a la empresa, así como los principales objetivos y misión de la misma; para, en los siguientes temas, analizar la organización desde una vertiente interna, con el fin de detectar y definir sus fuentes de ventaja competitiva y las posibles estrategias a seguir; finalmente, se analizará el proceso de implantación y seguimiento de las estrategias elegidas.

---

## 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 *Dirección Estratégica de la Empresa* se ha convertido desde hace tiempo en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno tan difícil como el actual. En efecto, el modelo de *Dirección Estratégica* pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga.

Como resultado de la conjunción de estos factores surge la situación de partida, con base en la cual pueden ser establecidas las distintas alternativas o cursos de acción que posibiliten a la empresa alcanzar los objetivos propuestos. El proceso culmina con la puesta en práctica de tales alternativas. Esto es, en esencia, la *Dirección Estratégica*.

El modelo comporta una visión global y a largo plazo de la empresa, que implica una determinada forma de analizar la realidad y tomar las decisiones pertinentes. Dicha forma, propia sin duda de la alta dirección, define una actitud peculiar de entender la vida de la empresa y el mundo de los negocios.

Sin embargo, el modelo no olvida la necesaria desagregación de objetivos a niveles inferiores de autoridad ni la importancia de la toma de decisiones en distintos niveles instrumentales. En este sentido, es muy interesante la diferenciación básica que se establece en el diseño de las estrategias al distinguir tres niveles de decisión: estrategias al nivel corporativo, al nivel de negocio y al nivel funcional. Cada uno de estos niveles tiene su problemática específica y el modelo no se puede entender sin la conveniente integración de todos ellos.

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

La asignatura *Dirección Estratégica* forma parte del primer curso del Máster de Ingeniería Industrial, dentro del módulo obligatorio de *Gestión*, y sus contenidos se enmarcan dentro del área de Organización de Empresas.

*Dirección Estratégica*, se configura como una asignatura fundamental para que el futuro Máster pueda dedicarse a labores como directivo en organizaciones, director de proyectos o emprendedor, dotándole de una visión empresarial global y capacidad para la toma de decisiones de ámbito estratégico. Además le dota de unos conocimientos esenciales para una posible especialización posterior en temas de gestión, así como de una visión estratégica que deberá tener en cuenta cuando realice actividades relacionadas con cualquier especialidad de la ingeniería industrial.

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

##### 1: COMPETENCIAS BÁSICAS:

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.

## **2:**

### **COMPETENCIAS GENERALES:**

CG1 - Tener conocimientos adecuados de los aspectos científicos y tecnológicos de: métodos matemáticos, analíticos y numéricos en la ingeniería, ingeniería eléctrica, ingeniería energética, ingeniería química, ingeniería mecánica, mecánica de medios continuos, electrónica industrial, automática, fabricación, materiales, métodos cuantitativos de gestión, informática industrial, urbanismo, infraestructuras, etc.

CG3 - Dirigir, planificar y supervisar equipos multidisciplinares.

CG5 - Realizar la planificación estratégica y aplicarla a sistemas tanto constructivos como de producción, de calidad y de gestión medioambiental.

CG6 - Gestionar técnica y económicamente proyectos, instalaciones, plantas, empresas y centros tecnológicos.

CG7 - Poder ejercer funciones de dirección general, dirección técnica y dirección de proyectos I+D+i en plantas, empresas y centros tecnológicos.

CG8 - Aplicar los conocimientos adquiridos y resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios y multidisciplinares.

CG9 - Ser capaz 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.

CG10 - Saber comunicar las conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

CG11 - Poseer las habilidades de aprendizaje que permitan continuar estudiando de un modo autodirigido o autónomo.

CG12 - Conocimiento, comprensión y capacidad para aplicar la legislación necesaria en el ejercicio de la profesión de Ingeniero Industrial.

## **3:**

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

CM9 - Conocimientos y capacidades para organizar y dirigir empresas.

CM10 - Conocimientos y capacidades de estrategia y planificación aplicadas a distintas estructuras organizativas.

CM12 - Conocimientos de contabilidad financiera y de costes.

CM13 - Conocimientos de sistemas de información a la dirección, organización industrial, sistemas productivos y logística y sistemas de gestión de calidad.

CM16 - Capacidad para la gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica.

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

En el desarrollo de su profesión, el ingeniero industrial entrará en contacto, de forma inevitable, con el mundo de la empresa y se moverá en un entorno económico. Además, según cuál sea su especialización, y sobre todo si ésta deriva hacia temas de gestión, el conocimiento de los entresijos estratégicos de la empresa le será de gran utilidad.

Entre los diferentes tipos de profesionales de Ingeniería Industrial que son demandados por la sociedad aparecen las figuras de:

- Directivos de empresas en distintas áreas funcionales como por ejemplo Producción, Logística, Comercial, Innovación, Calidad o incluso la Alta Dirección.
- Emprendedores que creen nuevas empresas.
- Gestores de compras y suministros.
- Directores de proyectos.

Para realizar las labores profesionales anteriores de una forma eficaz y eficiente será necesario que dominen los contenidos de Dirección Estratégica.

En un contexto económico tan difícil como el actual en el que las empresas se enfrentan a muchos y muy valiosos rivales, el entorno es enormemente cambiante, las fronteras económicas entre los países van desapareciendo, las ventajas competitivas cada vez son más difíciles de conseguir y mantener, se hace cada vez más necesario para los emprendedores y directivos de las empresas dedicar un mayor esfuerzo y análisis a la elaboración y elección de la estrategia más adecuada para responder a los retos del entorno y hacer así a la empresa más competitiva.

Podría afirmarse que todas las empresas tienen o siguen una estrategia aunque, en muchas de ellas, permanece implícita en la mente del empresario o de la dirección general. El esfuerzo por hacerla explícita, analizarla y racionalizarla puede ser muy valioso para conseguir mejorar la posición competitiva de la empresa y, en consecuencia, sus resultados. El esquema lógico para poder hacerlo es quizás la aportación principal de esta asignatura.

---

## Evaluación

---

### Actividades de evaluación

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

#### 1: Evaluación global

1.- Una prueba final global escrita sobre los contenidos desarrollados en las clases de teoría y en las sesiones de problemas y prácticas que supondrá el 100% de la nota final.

El examen constará, aproximadamente, de un 40% del valor en preguntas tipo test y el restante 60% en análisis de casos, comentario de textos, resolución de problemas. Para poder superar la asignatura se requerirá obtener una puntuación de 5 sobre 10 en la prueba escrita.

A través de la prueba escrita serán evaluados los resultados de aprendizaje 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

#### 2: Evaluación alternativa

Los alumnos tendrán la opción de realizar otras actividades de evaluación que sean tenidas en cuenta para la evaluación final (y tanto en primera como segunda convocatoria), **siempre y cuando sean realizadas en las fechas previstas para ello.**

1.- Elaboración y posterior exposición de un trabajo tutelado en grupo relacionado con los contenidos del temario. Consistirá en el análisis externo de un sector y el análisis interno y estratégico de varias de las empresas que lo conforman.

En dicho trabajo, los alumnos realizarán una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante el curso. Dicho trabajo supondrá un 40% de la nota final en evaluación alternativa.

A través del trabajo tutelado serán evaluados los resultados de aprendizaje 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

2.- Realización de trabajos prácticos, realización de ejercicios entregables o análisis de casos a nivel individual, dónde los alumnos aplicarán los conocimientos adquiridos en las clases de teoría a una serie de situaciones propuestas. Dichas actividades podrán ser realizadas en la misma aula o el profesorado propondrá unas fechas límite para su entrega. Dichas actividades prácticas supondrán un 10% de la nota final en evaluación alternativa.

A través de estas actividades prácticas serán evaluados los resultados de aprendizaje 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

3.- Una prueba final escrita sobre los contenidos desarrollados en las clases de teoría y en las sesiones de problemas y prácticas que supondrá el 50% de la nota final en evaluación alternativa.

Dicha prueba final será una versión reducida de la prueba global. En cualquier caso, los alumnos que hayan realizados las actividades de evaluación alternativas podrán, si así lo desean, realizar la prueba de evaluación global y su nota final será la mejor de las dos opciones (prueba final global vs. prueba final reducida con actividades alternativas).

A través de la prueba final reducida serán evaluados los resultados de aprendizaje 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

Para poder superar la asignatura por evaluación alternativa, el alumno deberá obtener una puntuación de al menos un 5 entre las tres actividades de evaluación. Para que la prueba escrita reducida sea mediada con el resto de actividades de evaluación, se deberá obtener al menos un 1,5 (sobre 5 puntos) en dicha prueba.

### **3: Actividades de evaluación voluntaria adicionales**

1.- El profesorado podrá, si así lo desea, proponer a los alumnos la realización de actividades prácticas adicionales y entregables de forma voluntaria para ser evaluables como bonificación a la calificación obtenida. Dichas actividades podrían ser realizadas en la misma aula o el profesorado propondrá unas fechas límite para su entrega. Dichas actividades prácticas voluntarias no podrán suponer en ningún caso más de un punto a añadir sobre la nota final, tanto en evaluación global como alternativa.

A través de estas actividades prácticas serán reforzados los resultados de aprendizaje 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

---

## **Actividades y recursos**

---

### **Presentación metodológica general**

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

1.- Clases magistrales en las que se presentan los fundamentos teóricos del contenido de la asignatura y en las que se propicia la participación del alumnado.

2.- Clases prácticas de resolución de problemas, comentarios de texto, resolución de casos en las que se realizan aplicaciones prácticas de los fundamentos presentados en las clases magistrales, con posibilidad de exposición de los mismos por parte de los alumnos.

3.- Realización de un trabajo práctico en grupo [opcional], y tutorizado por el profesor, basado en los contenidos de la asignatura y relacionado con el análisis de un sector empresarial.

4.- Realización de trabajos o actividades prácticas individuales [opcional], basados en los contenidos de la asignatura.

5.- Atención personalizada al alumno a través de las tutorías.

6.- Posibilidad de realización de cualesquiera otras actividades que el profesor considere adecuadas (como recogida de

ejercicios, proyección de documentos audiovisuales, visita guiada a empresas, participación de invitados externos...) para conseguir los objetivos de aprendizaje fijados.

## **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:**  
Actividad de tipo I: Clases magistrales (Aproximadamente 28 horas con el grupo completo de alumnos)  
  
En estas clases se desarrollarán la mayor parte de los contenidos de la asignatura. Su objetivo es presentar los conocimientos y destrezas que se pretende que adquiera el alumno y facilitar su asimilación, por lo que su seguimiento es fundamental para la consolidación y el buen desarrollo del aprendizaje programado.
- 2:**  
Actividad de tipo II: Clases prácticas de resolución de problemas, comentarios de texto, resolución de casos (Aproximadamente 14 horas con el grupo completo de alumnos)  
  
Estas clases prácticas se integran con las clases magistrales para facilitar la absorción y ofrecer una visión práctica de los conocimientos. En ellas se propicia el trabajo en grupo, la discusión y la valoración de la capacidad del estudiante para la asimilación de los contenidos propios de la asignatura y su aplicación. Promueven una productiva interrelación alumno-profesor.
- 3:**  
Actividad de tipo VI: Trabajo práctico grupal tutelado (Aproximadamente 20 horas de trabajo no presencial más 3 de tutela) [Opcional para la evaluación alternativa]  
  
Realización de un trabajo en grupo basado en los contenidos de la asignatura y que consistirá en el análisis externo de un sector y el análisis interno y estratégico de varias de las empresas que lo conforman. Se valorará tanto el contenido y material presentado, como el lenguaje utilizado y capacidad de síntesis en la exposición del mismo.
- 4:**  
Actividad de tipo VI: Actividades prácticas individuales (Aproximadamente 12 horas de trabajo no presencial) [Opcional para la evaluación alternativa]  
  
Realización de trabajos prácticos, ejercicios entregables o análisis de casos a nivel individual, dónde se tendrán que aplicar los conocimientos adquiridos en las clases de teoría a una serie de situaciones propuestas. Se valorará tanto el contenido y material presentado, como el lenguaje utilizado y capacidad de síntesis en la exposición del mismo.
- 5:**  
Actividad de tipo VII: Estudio personal efectivo (Aproximadamente 34 horas de trabajo no presencial) [67,5 horas de trabajo no presencial, si se opta por la evaluación global final]  
  
Es fundamental que el alumno distribuya esta carga de trabajo a lo largo de todo el cuatrimestre. Dedicar un pequeño tiempo al estudio tras cada clase magistral o preparar las sesiones prácticas con antelación disminuirán sensiblemente las horas de trabajo que requerirá con posterioridad el dominio de la materia.
- 6:**  
Actividad de tipo VIII: Prueba de evaluación final / examen (Aproximadamente 1,5 horas) [3 horas si se opta por la evaluación global final]
- 7:**  
Tutorías

## **Planificación y calendario**

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

A lo largo del cuatrimestre se realizará la siguiente distribución de actividades:

- Sesiones semanales de clases magistrales integradas con clases prácticas de 2 horas de duración.

- Sesiones semanales de clases magistrales integradas con clases prácticas de 1 hora de duración.
- Los horarios de tutorización de trabajos y exposición de los mismos serán flexibles y se fijarán a conveniencia de los alumnos y el profesorado. La exposición de los trabajos será hacia el final del semestre.

En cualquier caso, las clases magistrales y prácticas se imparten según el horario establecido por el Centro.

## **Programa de la asignatura**

La materia de la asignatura *Dirección Estratégica* que es desarrollada a través de las actividades anteriores se estructura en tres partes o bloques temáticos, más uno introductorio, divididos en ocho unidades temáticas. A continuación aparece recogido el programa sintético y la bibliografía recomendada.

### **Programa sintético**

#### **INTRODUCCIÓN**

Tema 1. La naturaleza de la dirección estratégica

#### **PARTE I. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Tema 2. Los objetivos y los valores de la empresa

Tema 3. Análisis del entorno

Tema 4. Análisis interno

#### **PARTE II. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIA**

Tema 5. Estrategias y ventajas competitivas

Tema 6. Las direcciones y métodos de desarrollo

Tema 7. La estrategia de internacionalización

#### **PARTE III. IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Tema 8. Evaluación e implantación de estrategias

### **Bibliografía recomendada**

GUERRAS, L.A. y NAVAS, J.E.: *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas. 4ª edición (no se recomiendan las ediciones anteriores).

NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A.: *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Civitas (edición reducida del manual anterior)

Además existen Otros Textos con unos contenidos similares a los anteriores:

BUENO, E.: *Dirección Estratégica de la Empresa*. Metodología, Técnicas y Casos. Madrid: Pirámide.

DESS, G.G. y LUMPKIN, G.T.: *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.

GHEMAWAT, P.: *La Estrategia en el Panorama del Negocio*. Ciudad de México: Prentice Hall.

GRANT, R.M.: *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R.: *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

MINTZBERG, H., QUINN, J.B. y GHOSHAL, S.: *El Proceso Estratégico*. Madrid: Prentice Hall.



THOMPSON, A.A. y STRICKLAND III, A.J.: *Administración Estratégica. Textos y Casos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Finalmente, en reprografía del centro o por vía telemática podrá publicarse material de apoyo para la asignatura.

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