



## **Máster en Gestión de las Organizaciones 61609 - Fundamentos conceptuales y metodológicos en dirección estratégica (O.E.)**

**Guía docente para el curso 2013 - 2014**

**Curso: 1, Semestre: 1, Créditos: 4.0**

---

### **Información básica**

---

#### **Profesores**

- **Cristina Bernad Morcate** bernadc@unizar.es
- **Lucio Fuentelsaz Lamata** lfuelle@unizar.es
- **Juan Pablo Maicas López** jpmaicas@unizar.es

#### **Recomendaciones para cursar esta 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), así como unos mínimos fundamentos de las disciplinas instrumentales en las que se apoya el mismo (microeconomía y econometría). En su caso, puede resultar recomendable la lectura previa de algún manual de dirección estratégica, como L.A. Guerras y J.E. Navas (2007), *La Dirección Estratégica de la Empresa*, 4ª ed., Thomson-Civitas, Madrid, R.M. Grant (2006), *Dirección Estratégica*, 5ª ed., Thomson-Civitas, Madrid o F. Rothaermel (2013), *Strategic Management*, McGraw-Hill.

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

- Comienzo del curso: octubre
- Finalización sesiones presenciales: Enero
- Presentación de propuestas de investigación: Finales de enero, principios de febrero

---

### **Inicio**

---

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

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

- 1:** 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.

- 2:** 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.
- 3:** 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. Esto implica que en los documentos que redacte deberá identificar con claridad cuál es el objetivo de los mismos así como la contribución que suponen con respecto a la literatura previa. Además, la estructura del documento deberá articularse de modo que exista una concatenación lógica de argumentos y que, en última instancia, se dé respuesta a la pregunta de investigación planteada.
- 4:** Es capaz de comunicar, de forma oral y escrita, sus conocimientos e ideas. Para ello deberá presentar en clase los trabajos que le sean asignados (así como su propia propuesta de investigación) con orden y fluidez suficientes, destacando el objetivo y contribución de los mismos, la metodología utilizada y los principales resultados obtenidos, así como sus principales carencias y limitaciones.

## Introducción

### Breve presentación de la asignatura

Este curso ofrece una visión panorámica de una selección de temas relevantes en estrategia. Evidentemente, la duración del mismo no permite cubrir con profundidad todas las contribuciones realizadas en el campo, por lo que la elección de los temas ha estado encaminada a ofrecer los fundamentos básicos de la disciplina y de algunas de las líneas de investigación que se consideran más relevantes en la actualidad. El objetivo último del curso es que éste pueda servir como base para el trabajo de investigación a desarrollar por los estudiantes. También es preciso tener en cuenta que la asignatura se ofrece junto con otras dos incluidas en el programa de máster del Departamento y con las que es preciso evitar solapamientos, lo que, de algún modo, marca los límites a los contenidos a impartir.

---

## 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:

El objetivo de la asignatura es 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. Para ello, además de proporcionar algunas herramientas metodológicas con las que afrontar el proceso de dirección estratégica en el ámbito académico, el curso se articula en torno a dos bloques principales.

En el primero de ellos se analizan algunos aspectos del entorno competitivo en el que la empresa lleva a cabo su actividad, 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 analizando 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 dinámicos de la estrategia que 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

algunos aspectos clave en el análisis de la estrategia desde la perspectiva de la economía de la información.

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

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

- 1:** Valorar la contribución de un trabajo académico dentro de la literatura en dirección estratégica.
- 2:** Elaborar un trabajo de investigación, en el que se desarrolle un cuerpo teórico que será contrastado empíricamente.
- 3:** Defender, tanto oralmente como por escrito, sus contribuciones en el ámbito de la dirección estratégica.

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

...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 y que permitan profundizar en el conocimiento de los diferentes problemas estratégicos a los que se enfrenta la empresa.

---

## **Evaluación**

---

### **Actividades de evaluación**

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

- 1:** La adquisición de las competencias establecidas para esta asignatura aconseja la asistencia regular a las clases y la participación en las diferentes actividades que se desarrollen en las mismas. En consecuencia, el sistema de evaluación recomendado se articula en torno a los tres pilares que se describen a continuación.
- 2:** Dado que las sesiones presenciales se sustentan en la idea de seminario (frente a la tradicional clase magistral), su éxito viene en gran medida condicionado por la contribución realizada por los estudiantes. Esto implica su participación en los debates que se desarrollen, exponiendo sus puntos de vista y defendiendo sus planteamientos de modo coherente (normalmente no hay una única respuesta a los problemas analizados, por lo que lo que es más importante defender una postura con argumentos, confrontar diferentes puntos de vista y tratar de relacionar diferentes temas que aceptar como indiscutible la exposición del profesor) (30% de la calificación).
- 3:** Entrega de los resúmenes asignados y presentación en clase de los mismos. Estos resúmenes, cuya extensión aproximada deberá ser de unas cinco páginas, deben seguir el esquema previamente establecido (que implica identificar los objetivos y motivación del trabajo, su marco teórico, la metodología empleada, sus principales resultados y conclusiones, así como sus limitaciones e implicaciones de cara al trabajo futuro y sus posibles extensiones). Es importante, además, entregar por correo electrónico una copia de los mismos a cada asistente con antelación suficiente con el fin de facilitar la discusión en clase (40% de la calificación).
- 4:** Propuesta de un proyecto de investigación, de unas 15-20 páginas de extensión aproximada, y que será defendido durante las dos últimas sesiones del curso. Además, cada estudiante analizará críticamente la propuesta de un compañero, planteando las posibles limitaciones y deficiencias del trabajo, así como aportando sugerencias que permitan mejorar, en su caso, la versión posterior del trabajo. En esta propuesta

se tendrá especialmente en cuenta que se explicita correctamente cuál es el objetivo de la investigación así como la contribución que la misma supone con respecto a la literatura de referencia, así como que se realice una revisión de la literatura en la que se tengan en cuenta los principales trabajos relacionados con el tema objeto de estudio. En la medida de lo posible, el estudiante tratará de contrastar empíricamente sus planteamientos utilizando una muestra preliminar (aunque tal vez su reducido tamaño no permita generalizar las conclusiones obtenidas), destacando los principales resultados obtenidos y valorando en qué medida ha sido posible alcanzar el objetivo propuesto inicialmente (30% del total).

- 5:** No obstante, el alumno podrá, si así lo desea, asistir únicamente al examen final de la asignatura (de acuerdo con el programa que se detalla en el siguiente apartado) y obtener en el mismo una calificación mínima de cinco puntos. Esta será también la opción aplicable si no se ha superado la primera convocatoria.

---

## Actividades y recursos

---

### Presentación metodológica general

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

#### 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:** Aspectos metodológicos en dirección estratégica
- 2:** Análisis del entorno competitivo
  - a. El paradigma estructura-conducta- resultados
  - b. El papel de los grupos estratégicos
  - c. Efectos de la industria vs efecto empresa
  - d. Decisiones de entrada y salida
- 3:** Análisis interno
  - a. La teoría de los recursos
  - b. La teoría de la empresa basada en el conocimiento
  - c. Capacidades dinámicas
  - d. Integración de los aspectos interno y externo
- 4:** Dinámica competitiva
  - a. Contacto multimercado y rivalidad
  - b. Innovación, adopción de nuevas tecnologías y resultados empresariales
  - c. Ventajas del pionero
- 5:** Otros desarrollos recientes en dirección estratégica

- a. Estrategia y economía en los mercados de información
- b. Fusiones y adquisiciones

## Planificación y calendario

### Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos

La carga lectiva asignada al curso es de 4 ECTS (aproximadamente 100 horas de dedicación del estudiante), distribuidos del siguiente modo:

- 1 sesión inicial de presentación del curso (60 minutos).
- 11 sesiones expositivas (180 minutos cada una). En cada una de estas sesiones el profesor presentará, con un formato de seminario en el que se incentivará la participación y debate de los estudiantes, el contenido de cada tema (1 hora y 45 minutos). A continuación, en cada sesión se llevará a cabo de la presentación de dos trabajos previamente asignados a los estudiantes y posterior debate de los mismos (1 hora y 15 minutos). Se espera que los estudiantes dediquen, en promedio, 90 minutos a la lectura del material recomendado para cada sesión, así como 4 horas a la preparación de cada una de las dos exposiciones que debe realizar durante el curso.
- 2 sesiones de presentación de las propuestas de investigación y discusión en grupo de las propuestas presentadas (180 minutos cada sesión).

<b>Actividad</b>	<b>Horas</b>
Presentación del curso	1 hora
11 sesiones expositivas, presentación y debate de contenidos	19 horas y 15 minutos
11 sesiones expositivas, presentación de trabajos asignados	13 horas y 45 minutos
2 sesiones de presentación de propuestas de investigación	6 horas
Lectura del material recomendado en sesiones de exposición	16 horas y 30 minutos
Preparación de exposiciones	8 horas
Elaboración de la propuesta de investigación	36 horas
<b>Dedicación total</b>	<b>100 horas y 30 minutos</b>

### Bibliografía

- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Chen, M.J., y Miller, D., (1994). "Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework". *Strategic Management Journal*, 15, 85-102.
- D'Aveni, R. (1994) *Hypercompetition*. NY: The Free Press.
- Dranove, D., Peteraf, M. y Shanley, M. (1998): "Do strategic groups exist? An economic framework for analysis", *Strategic Management Journal* 19(11), págs. 1029-1044.
- Gerosky, P.A. (1995): "What do we know about entry?" *International Journal of Industrial Organization*, 13, pp. 421-440.
- Gibbons, R. (1997): "An introduction to applicable game theory", *Journal of Economic Perspectives*, 11(1), pp. 127-149.
- Grant, R. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 17: 109-122.
- Jayachandran, S; Gimeno, J. y Varadarajan, PR, (1999), "The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy", *Journal of Marketing*, 63, 49-66.
- Karnani, A y Wernerfelt, B, (1985), "Múltiple point competition", *Strategic Management Journal*, 6, 87-96.
- Lieberman MB and Montgomery DB. (1998). "First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view". *Strategic Management Journal* 19: 1111-1125.
- McWilliams, A. y Smart, D.L. (1993): "Efficiency vs structure-conduct-performance: implications for strategy research and practice", *Journal of Management*, 19, pp. 63-78.
- Mitchell W. (1989). "Whether and when? Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields". *Administrative Science Quarterly* 34: 208-230.
- Rumelt, R. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-185.
- Schoenecker TS and Cooper AC. (1998). "The Role of Firm Resources and Organisational Attributes in Determining Entry Timing: a Cross Industry Study". *Strategic Management Journal* 19: 1127-1143.
- Shapiro, C., Varian, H.R. (1998). "Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy". *Harvard Business School Press: Boston, MA*.
- Spagnolo, G, 1999, On interdependent Supergames: Multimarket Contact, Concavity and Collusion, *Journal of Economic Theory* 89(1), 127-139.
- Stoneman, P; Battisti, G (2005) "The intrafirm diffusion of new process technologies", *International Journal of Industrial Organization*, 23(1/2), 1-22.
- Stoneman, P; Kwon, MJ (1996) "Technology Adoption and Firm Profitability", *The Economic Journal*, 106(347), 952-962

- Swamidass, PM (2003) "Modeling the adoption rates of manufacturing technology innovations by small US manufacturers: a longitudinal investigation", *Research Policy*, 32, 351-366
- Teece, D., G. Pisano, y A Shuen (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18: 509-533.
- Varian, H. (2002). "[High Technology Industries and Market Structure](#)". Mimeo, University of California at Berkeley.
- Rasmusen, E. (2001): *Games and information, 3ª ed.*, Basil Blackwell, Oxford. Cap. 1 a 6.

## Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada

- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Chen, M.J., y Miller, D., (1994). "Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework". *Strategic Management Journal*, 15, pp. 85-102.
- Dranove, D., Peteraf, M. y Shanley, M. (1998): "Do strategic groups exist? An economic framework for analysis", *Strategic Management Journal* 19(11), pp. 1029-1044.
- Gerosky, P. A. (1995): "What do we know about entry?" *International Journal of Industrial Organization*, 13, pp. 421-440.
- Gibbons, R. (1997): "An introduction to applicable game theory", *Journal of Economic Perspectives*, 11(1), pp. 127-149.
- Grant, R. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*. Vol. 17, pp. 109-122.
- Hypercompetition :Managing the dynamics of strategic maneuvering / Richard A. D'Aveni, with Robert Gunther. New York : The Free Press ; Toronto : Maxwell Macmillan Canada ; New York : Maxwell Macmillan International, cop. 1994
- Jayachandran, S.; Gimeno, J. y Varadarajan, P. R. (1999): "The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy", *Journal of Marketing*, 63, pp. 49-66
- Karnani, A. y Wernerfelt, B. (1985), "Múltiple point competition", *Strategic Management Journal*, 6, pp. 87-96.
- Lieberman M. B. and Montgomery D. B. (1998): "First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view", *Strategic Management Journal* 19, pp. 1111-1125.
- McWilliams, A. y Smart, D. L. (1993): "Efficiency vs structure-conduct-performance: implications for strategy research and practice", *Journal of Management*, 19, pp. 63-78.
- Mitchell, W. (1989): "Whether and when? Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields", *Administrative Science Quarterly* 34, pp. 208-230.
- Rasmusen, Eric. *Games and information : an introduction to game theory / Eric Rasmusen . - 4th ed.* Oxford : Blackwell, 2007
- Rumelt, R. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-185.
- Schoenecker T. S. and Cooper A. C. (1998): "The Role of Firm Resources and Organisational Attributes in Determining Entry Timing: a Cross Industry Study". *Strategic Management Journal* 19, pp. 1127-1143.
- Shapiro, Carl. *Information rules : a strategic guide to the network economy / Carl Shapiro, Hal R. Varian.* Boston, Mass : Harvard Business School Press, cop. 1999
- Spagnolo, G. (1999): "On interdependent Supergames: Multimarket Contact, Concavity and Collusion", *Journal of Economic Theory*, 89(1), pp. 127-139.
- Stoneman, P. ; Kwon, M. J. (1996): "Technology Adoption and Firm Profitability", *The Economic Journal*, 106(347), pp. 952-962
- Stoneman, P.; Battisti, G. (2005): "The intrafirm diffusion of new process technologies", *International Journal of Industrial Organization*, 23(1/2), pp. 1-22
- Swamidass, P. M. (2003): "Modeling the adoption rates of manufacturing technology innovations by small US manufacturers: a longitudinal investigation", *Research Policy*, 32, pp. 351-366
- Teece, D., G. Pisano, y A Shuen (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- Varian, Hall R.: "High Technology Industries and Market Structure", en *Economic policy for the information economy: a symposium /sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City, Jackson Hole, Wyoming, August 30-September 1, 2001.* Kansas City : Federal Reserve Bank of Kansas City, 2001