



## Máster en Dirección, Estrategia y Marketing 61750 - Dirección estratégica

Guía docente para el curso 2015 - 2016

Curso: , Semestre: , Créditos: 6.0

---

### Información básica

---

#### Profesores

- **Lucio Fuentelsaz Lamata** lfuelle@unizar.es
- **Juan Pablo Maicas López** jpmaicas@unizar.es
- **María Luisa Ramírez Alesón** mramirez@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), 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 (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.

La información necesaria para cursar la asignatura estará a disposición de los alumnos a través de la plataforma Moodle u otros medios equivalentes para compartir información.

#### Actividades y fechas clave de la asignatura

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 el ADD), al comenzar el periodo lectivo de la asignatura. Las fechas de los exámenes finales se pueden consultar en la página web del Centro.

---

### Inicio

---

# Resultados de aprendizaje que definen la asignatura

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

- 1:**
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.

## Introducción

### Breve presentación de la asignatura

El objetivo de esta asignatura es ofrecer una visión panorámica de la investigación en el ámbito de la dirección estratégica, tratando de profundizar en los diferentes enfoques existentes. Para ello se parte de los conocimientos adquiridos en los cursos de grado relacionados con esta materia y se desarrollan dichos conocimientos incidiendo en aspectos apenas abordados anteriormente y con apoyo en la literatura académica especializada más reciente, para avanzar en el conocimiento de los temas relacionados con la dirección estratégica de la empresa.

En particular, dentro del análisis estratégico se hace énfasis especialmente en cuestiones como la interacción entre economía industrial y estrategia, las decisiones de entrada y salida, los grupos estratégicos, la gestión del conocimiento o las capacidades dinámicas.

En cuanto al diseño de la estrategia, se evalúan las consecuencias la existencia de relaciones multimercado, la elección adecuada del momento de entrada en el mercado y las posibles ventajas del pionero o el papel de los costes de cambio y los efectos de red.

En el ámbito de la estrategia corporativa, algunos de los aspectos en los que se profundiza son las decisiones sobre grado y la dirección, el modo y tipo de entrada, así como sus causas y consecuencias o los efectos moderadores que suponen los cambios del entorno, entre otros.

---

## 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 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 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.

## **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.

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

### **1:**

*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)

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

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 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:** Estas actividades se concretan de forma diferente según el estudiante opte por un sistema de evaluación continua o por ser evaluado globalmente al finalizar el curso.

Para los estudiantes que opten por un sistema de evaluación continua (dadas las características del curso, se recomienda optar por esta vía), la valoración se realizará del siguiente modo:

- Entrega de los resúmenes correspondientes a las lecturas asignadas (bibliografía básica) y presentación en clase de los mismos. Estos resúmenes tendrán generalmente una extensión comprendida entre 3 y 5 páginas, y deberá seguir los puntos previamente indicados, entregando, además, una copia de los mismos a cada asistente con una antelación mínima de 24 horas. Estos trabajos serán presentados y discutidos durante las clases prácticas (40% de la calificación).
- Exposición de las lecturas asignadas en las diferentes sesiones, utilizando argumentos académicos para defender los puntos de vista planteados y valorando críticamente los trabajos (30% de la calificación).
- 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 (30% de la calificación).

Además, existe la posibilidad de llevar a cabo una prueba global consistente en la realización de un examen (opcional para quienes hayan aprobado la asignatura mediante evaluación continua, obligatoria para quienes no lo hayan hecho), dirigida a evaluar la adquisición de los conocimientos y competencias propios de la asignatura.

En segunda convocatoria, la evaluación se realizará también mediante una prueba global.

---

## Actividades y recursos

---

### Presentación metodológica general

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

El programa presentado se establece por sesiones de dos horas y media 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 enfatizen 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 un resumen de las lecturas realizadas de acuerdo con el siguiente esquema.

- *Referencia completa del artículo* (o artículos) que especifique el título y autor (o autores), así como la revista o libro donde se publicó.
- *Objetivos y motivación del trabajo*, haciendo especial hincapié en la corriente general dentro de la que se incluye el artículo y la aportación que el trabajo supone en relación con la literatura existente.
- *Planteamiento teórico*. Deben destacarse las principales teorías utilizadas en el trabajo y las hipótesis básicas que se plantean.
- *Metodología empleada*, reseñando, en su caso, las técnicas de investigación aplicadas, la adecuación de su uso, las fuentes de datos utilizadas (si se trata de un trabajo empírico) o las posibles alternativas.
- *Resultados y conclusiones*, recogiendo brevemente los aspectos más relevantes que se derivan del mismo.
- *Valoración personal y crítica del trabajo*, indicando sus **limitaciones e implicaciones de cara al trabajo futuro y sus posibles extensiones**. También se deberá destacar el grado de consecución de los objetivos propuestos inicialmente (esta sección es especialmente importante, por lo que debería recibir una atención preferente).

### 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:**

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).
- Realización de una propuesta de proyecto final, que se defenderá al final del curso.
- Lectura del material recomendado y elaboración de resúmenes de las lecturas indicadas.
- Asistencia a tutorías por parte del estudiante para aclarar todas las dudas que puedan surgirle durante el desarrollo del curso.

### **Programa de la asignatura**

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

## **Planificación y calendario**

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

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..... 40 horas
- Preparación exposiciones y propuesta final..... 40 horas
- Preparación y realización examen final..... 10 horas

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

- Gollop, F. M. & Monahan, J. L. (1991). A generalized index of diversification: trends in U.S. manufacturing. "The Review of Economics and Statistics", 73, 318-330
- Jayachandran, S., Gimeno, J. & Varadarajan, P. R. (1999). The theory of multimarket competition: a synthesis and implications for marketing strategy. "Journal of Marketing", 63(3), 49-66
- Jemison, D. B. & Sitkin, S. B. (1986). Corporate acquisitions: a process perspectives. "Academy of Management Review", 11, 145-163
- Miller, J. C. & Pras, B. (1980). The effects of multinational and export diversification on the profit stability of U.S. corporations. "Southern Economic Journal", 46(3), 792-805
- Morck, R. & Yeung, B. (1991). Why investors value multinationality. "Journal of Business", 64(2), 165-187
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. "Harvard Business Review", 65(3), 43-59
- Porter, M. E. (1988). De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial. "Harvard-Deusto Business Review", 1er trim., 99-121
- Rumelt, R. (1982). Diversification strategies and profitability. "Strategic Management Journal", 3, 359-369
- Shapiro, Carl. Information rules : a strategic guide to the network economy / Carl Shapiro, Hal R. Varian. Boston, Mass : Harvard Business School Press, cop. 1999
- Suarez, F. & Lanzolla, G. (2007). The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. "Academy of Management Review", 32(2), 377-392