



GUÍA DOCENTE 2013-2014
Dirección Estratégica

1. Denominación de la asignatura:

Dirección Estratégica

Titulación

Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)

Código

7082

2. Materia o módulo a la que pertenece la asignatura:

Dirección Estratégica

3. Departamento(s) responsable(s) de la asignatura:

Economía y Administración de Empresas

4.a Profesor que imparte la docencia (Si fuese impartida por mas de uno/a incluir todos/as) :

Juan Manuel de la Fuente Sabaté. 947 258 973. jmfuente@ubu.es. Despacho 2079 de la F. C. Económicas y Empresariales; Julio César Puche Regaliza. 947259030. jcpuche@ubu.es. Despacho 2039 de la F. C. Económicas y Empresariales



4.b Coordinador de la asignatura

Juan Manuel de la Fuente Sabaté

5. Curso y semestre en el que se imparte la asignatura:

Primer Curso - Segundo semestre

6. Tipo de la asignatura: (Básica, obligatoria u optativa)

Obligatoria

7. Número de créditos ECTS de la asignatura:

6

8. Competencias que debe adquirir el alumno/a al cursar la asignatura

Competencias básicas

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.

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 generales

G1 - Liderazgo. Comprensión y aplicación del liderazgo estratégico para transformar organizaciones. Creatividad, rigor intelectual, independencia e iniciativa personal y profesional para proponer y emprender proyectos. Independencia y capacidad de actuar de forma autónoma.

G2 - Aprendizaje continuo. Integración de nuevos conocimientos con la experiencia y el aprendizaje previo. Capacidad de integrar experiencia profesional previa y los



conocimientos adquiridos de forma autodirigida y autónoma para la resolución de situaciones complejas.

G3 - Apreciación del entorno. Comprensión de las organizaciones y del contexto en el que operan. Comprender y tener experiencia sobre nuevos contextos, culturas diversas, cuestiones de naturaleza global y entornos cambiantes. Capacidad de aplicar capacidades estratégicas avanzadas en contextos nuevos, cambiantes, globalizados o multidisciplinares.

G4 - Capacidad de pensamiento holístico. Capacidad de reflexión a partir de la integración de aprendizajes en diferentes áreas para saber abordar situaciones complejas de manera holística.

G5 - Habilidades interpersonales. Habilidades interpersonales que permitan interactuar y encontrar la complementariedad con grupos e individuos en todos los niveles y con experiencias culturales y disciplinares diversas. Capacidad para la organización, planificación y gestión de los recursos y el trabajo en equipo.

Competencias específicas

E3 - Comprender el comportamiento organizativo, capacidad de gestionar personas y de comunicación interpersonal.

E4 - Identificar problemas de gestión empresarial e implementar procesos tanto a nivel operativo como estratégico.

E5 - Capacidad de elaborar estudios e informes sobre la situación de la empresa y sus perspectivas futuras.

E6 - Apreciación de la dimensión internacional de los negocios, incluyendo aspectos como el riesgo político, la regionalización, los mercados emergentes o el gobierno global.

E7 - Capacidad para responder o gestionar los cambios.

E8 - Diseñar e implementar la política y estrategia de la empresa.

E9 - Comprensión de la importancia de la creatividad, la innovación y los negocios en red para la dirección estratégica de las organizaciones.



9. Programa de la asignatura

9.1- Objetivos docentes
Comprensión y aplicación de conceptos esenciales relacionados con la Dirección Estratégica.
Reconocer los principales objetivos a los que se enfrenta la Dirección Estratégica de una empresa.
Identificar y resolver problemas relacionados con la Dirección Estratégica.
Diseñar las mejores decisiones vinculadas con la Dirección Estratégica en las distintas situaciones organizacionales.
Comprender las potenciales ventajas de una Dirección Estratégica en un contexto global.
9.2- Unidades docentes (Bloques de contenidos)
ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Tema 1. La naturaleza del problema estratégico de la empresa.
1.1. El problema estratégico y sus dimensiones.
1.1.1. Dimensiones técnico-económicas. El núcleo de recursos y capacidades.
1.1.2. Dimensiones socio-políticas. Los participantes en la empresa.
1.2. La estrategia de la empresa: definición y niveles.
1.3. El proceso de dirección estratégica.
1.3.1. Análisis estratégico.
1.3.2. Elección estratégica.
1.3.3. Ejecución o puesta en práctica.
Tema 2. Los objetivos para la empresa. La creación de valor.
2.1. Los objetivos para la empresa.
2.1.1. El objetivo creación de valor y su desarrollo.
2.1.2. Análisis del impacto de las expectativas del conjunto de participantes.
2.2. Objetivos y dirección estratégica. Desagregación de los objetivos y niveles de la estrategia.
Tema 3. El análisis estratégico. El entorno general.
3.1. Influencias ambientales sobre la empresa. La incertidumbre y la dependencia de recursos.
3.2. Concepto de entorno general.
3.3. Variables más relevantes. El análisis PEST.
3.4. Técnicas de análisis. El método de los escenarios.



Tema 4. El entorno específico. Análisis del sector.

- 4.1. El sector. Concepto y bases de clasificación.
- 4.2. Determinantes de la competencia en el sector. El esquema de núcleo competitivo.
 - 4.2.1. Posibilidad de entrada de nuevos competidores.
 - 4.2.2. Amenaza de productos sustitutivos.
 - 4.2.3. Poder de negociación de clientes y proveedores.
 - 4.2.4. Grado de rivalidad sectorial.
- 4.3. Dimensiones para el análisis de los competidores.
 - 4.3.1. Grupos estratégicos y su caracterización. Competidores directos e indirectos.
 - 4.3.2. Análisis de competidores. Competidores actuales y potenciales.

Tema 5. El entorno específico. Análisis de recursos y capacidades. La posición competitiva actual.

- 5.1. Auditoría interna de negocio. Concepto y elementos. La ventaja competitiva de la empresa.
- 5.2. Los recursos y la ventaja competitiva sostenible. Evaluación de recursos y capacidades.
- 5.3. La cadena de valor añadido y la identificación de ventajas competitivas.
- 5.4. Auditoría interna corporativa. Concepto y elementos.
- 5.5. Análisis de cartera de negocios.
- 5.6. Pantalla de negocios.
- 5.7. Posibilidades del análisis de la posición competitiva. El análisis de crecimientos.

FORMULACIÓN/CREACIÓN ESTRATÉGICA

Tema 1. Estrategias competitivas.

- 1.1. Estrategia y ventaja competitiva.
- 1.2. La ventaja competitiva en costes.
- 1.3. El efecto experiencia.
- 1.4. La ventaja competitiva en diferenciación de productos.
- 1.5. La ampliación de las ventajas competitivas: el "reloj estratégico".
- 1.6. La estrategia de respuesta rápida.
- 1.7. Las estrategias defensivas y ofensivas.

Tema 2. Estrategias con base en la industria.

- 2.1. Estrategias para industrias nuevas o emergentes.
- 2.2. Estrategias para industrias maduras.
- 2.3. Estrategias para industrias en declive.
- 2.4. Estrategias para otros tipos de industrias.



Tema 3. Estrategias tecnológicas

- 3.1. Tecnología y estrategia competitiva.
- 3.2. Análisis del potencial tecnológico de la empresa.
- 3.3. Formas de generación y adquisición de tecnología.
- 3.4. La gestión de la I+D en la empresa.

Tema 4. Direcciones del desarrollo.

- 4.1. El campo de actividad de la empresa.
- 4.2. El crecimiento y el desarrollo de la empresa.
- 4.3. Direcciones de desarrollo: la expansión de actividades.
- 4.4. Direcciones de desarrollo: la diversificación de actividades.
- 4.5. Las estrategias de integración vertical.
- 4.6. Las estrategias de diversificación relacionada.
- 4.7. Las estrategias de diversificación no relacionada: los conglomerados.
- 4.8. Las estrategias de reestructuración de la cartera de negocios.
- 4.9. Estrategia corporativa y creación de valor.
- 4.10. Las unidades estratégicas de negocio (UEN).
- 4.11. Modelos básicos de dirección en las empresas diversificadas.
- 4.12. Las corporaciones y los grupos de empresas.

Tema 5. Métodos de desarrollo.

- 5.1. Crecimiento interno frente a crecimiento externo.
- 5.2. Tipos de crecimiento externo.
- 5.3. Problemas de la integración de empresas.
- 5.4. Fórmulas financieras en las operaciones de concentración.
- 5.5. La cooperación entre empresas.
- 5.6. Tipos de acuerdos.
- 5.7. La dirección de los acuerdos de cooperación.

Tema 6. Internacionalización.

- 6.1. Justificación de la internacionalización de la empresa.
- 6.2. La competencia global: factores de globalización.
- 6.3. Alternativas estratégicas en una industria global.
- 6.4. Concepto e importancia de la empresa multinacional.
- 6.5. Problemas de organización.
- 6.6. Problemas de localización.
- 6.7. Problemas financieros.
- 6.8. Estrategias de entrada en mercados exteriores.



9.3- Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

A. A. Thompson; A. J. Strickland, Administración Estratégica. Conceptos y casos, 11ª Edición, McGraw Hill,

Gerry Johnson; Kevan Scholes, Dirección Estratégica, 5ª Edición, Prentice Hall,

José Emilio Navas López; Luis Ángel Guerras Martín, La dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones, Segunda Edición, Civitas,

10. Metodología de enseñanza y aprendizaje y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante:

Metodología	Competencia relacionada	Horas presenciales	Horas de trabajo	Total de horas
Clases teóricas		15	5	20
Clases prácticas		15	7	22
Exposiciones públicas		1	2	3
Seminarios, debates, etc.		1	0	1
Asistencia a tutorías obligatorias		2	0	2
Realización de trabajos, informes, memorias y pruebas de evaluación		3	9	12
Total		37	23	60

11. Sistemas de evaluación:

Para proceder al adecuado proceso de evaluación continua y garantizar un mínimo de adquisición de las diferentes competencias es necesario superar un mínimo del 35 % de cada una de las pruebas



Procedimiento	Peso
Participación activa en el proceso de aprendizaje	20 %
Elaboración y presentación de estudios de caso y otros trabajos de curso	40 %
Pruebas finales de adquisición de competencias	40 %
Total	100 %

Evaluación excepcional:

En el sistema de evaluación excepcional se exigirá la realización y entrega de trabajos en las mismas fechas que en el sistema ordinario, para garantizar la adquisición de determinadas competencias, y la presentación a las pruebas que se establezcan. En el caso de los alumnos que participen en el programa Universitario Cantera, la calificación se determinará en función del desempeño de las tareas que les sean asignadas en el marco del programa.

12. Recursos de aprendizaje y apoyo tutorial:

Clases presenciales
Tutoría presencial
Tutoría virtual - Plataforma Moodle

13. Calendarios y horarios:

Se remite a la web del título

14. Idioma en que se imparte:

Español