

## PLAN DOCENTE DE LA ASIGNATURA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA I

Curso académico 2018-2019

Identificación y características de la asignatura			
Código	500070 (Cáceres) 500322 (Badajoz) 500114 (Plasencia)	Créditos ECTS	6
Denominación	<b>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA I (ESTRATEGIC MANAGEMENT I)</b>		
Titulaciones	Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) P.C.E.O. en Administración y Dirección de Empresas/Turismo P.C.E.O. en Grado Derecho/ADE Doble Grado ADE/Ciencias del Trabajo Doble Grado ADE/Economía		
Centros	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo Centro Universitario de Plasencia		
Semestre	6/8	Carácter	Obligatorio
Módulo	Administración de Empresas		
Materia	Dirección Estratégica		
Profesor/es			
Nombre	Despacho	Correo-e	Página web
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales			
Manuela Palacios	236	mapalaciosg@unex.es	GADE 2
José María Núñez Blanco	8	jose.uex@gmail.com	GADE/DERECHO, GADE/ECONOMIA, GADE/RLYRH, GADE 1
María Dolores Castillo Cavanilles	4	mdcasti@unex.es	GADE 3
Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo			
Manuel Guisado González	47	manuelguisado@unex.es	GADE/Derecho
José Álvarez García	49	pepealvarez@unex.es	GADE/Turismo
Natalia López-Mosquera García	53	nmosquera@unex.es	GADE
Centro Universitario de Plasencia			
Profesor pendiente de contratación			GADE
Área de conocimiento	Economía Financiera y Contabilidad		
Departamento	Economía Financiera y Contabilidad		
Coordinador intercentros	Manuel Guisado González		
Coordinador en Cáceres	Manuel Guisado González		

Coordinador Badajoz	José María Núñez Blanco
Coordinadora Plasencia	-
<b>Objetivos y Competencias</b>	
<b>Objetivos</b>	
1.- Transmitir unos conocimientos al estudiante que le permitan obtener una visión global de la empresa desde la perspectiva de la Dirección General. Ello supone considerar a la empresa como un todo que se relaciona con el entorno y tiene como objetivo general su supervivencia y desarrollo.	
2.-Capacitar a los futuros graduados para participar en las funciones directivas de tipo estratégico.	
3.- Valorar la importancia de la dirección estratégica para el éxito y la supervivencia de las empresas y organizaciones, rechazando el determinismo, y aprendiendo a utilizarla como una herramienta que facilita la "construcción" del futuro basándonos en el compromiso, el trabajo racional y organizado de las personas y en el esfuerzo persistente en una dirección acertada.	
4.- Dominar las principales fuentes de información para estudiar la estrategia.	
5.- Analizar los factores determinantes que intervienen en el análisis estratégico: misión y objetivos, análisis del entorno y análisis interno.	
6.- Conocer e identificar los diferentes tipos de estrategias competitivas y aprender cómo se crea y cómo se protege una ventaja competitiva.	
7.- Caracterizar las industrias y proponer las estrategias más adecuadas en función del ciclo de vida de la industria.	
8.- Conocer los efectos que puede tener la tecnología en la estructura competitiva de una industria.	
<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
CB1: Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también	

algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio.
CB2: Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio.
CB3: Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética.
CB4: Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.
CB5: Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>
CG1: Capacidad para identificar y anticipar problemas empresariales relevantes, en el ámbito privado y/o en el público.
CG2: Capacidad para aportar racionalidad al análisis y a la descripción de cualquier aspecto de la realidad empresarial.
CG3: Capacidad para aplicar al análisis de los problemas empresariales criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos técnicos.
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>
CT1: Capacidad de gestión, análisis y síntesis.
CT2: Capacidad de organización y planificación.
CT3: Comunicación oral y escrita en la lengua nativa.
CT6: Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas.
CT7: Capacidad para la resolución de problemas.
CT9: Capacidad para trabajar en equipo.
CT14: Capacidad crítica y autocrítica.
CT15: Compromiso ético en el trabajo.
CT18: Capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
CT21: Iniciativa y espíritu emprendedor.
CT24: Respeto y promoción de los valores democráticos y de la coeducación.
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
CE12: Conocer y aplicar modelos para el diseño, la planificación, el control y la toma de decisiones en el plano estratégico referido al global de la empresa, a la interacción entre sus funciones y su relación con el entorno.

<b>Contenidos</b>
<b>Breve descripción del contenido</b>
<p>La asignatura parte de la necesidad de la integración de la empresa en el entorno en el cual desarrolla su actividad y se plantea dos preguntas esenciales que es necesario responder. Primero, ¿Cómo es el entorno?, ¿cuáles son las amenazas y oportunidades que presenta? Segundo, ¿Con qué contamos en la empresa para afrontar los retos del entorno, ¿cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, nuestros recursos y capacidades?</p> <p>Sobre la base de estas dos preguntas y sus respuestas, los empresarios y directivos podrán definir los pertinentes cauces de actuación que lleven a la empresa a cumplir sus objetivos con éxito.</p> <p>El temario trata de analizar las anteriores preguntas estructurado en dos grandes bloques: Análisis estratégico y Formulación de Estrategias Competitivas. Así, tras un tema introductorio dedicado a conocer los fundamentos básicos de la Dirección Estratégica, se inicia el primer bloque del temario que integra el Análisis Estratégico. En dicho bloque, los temas 2 y 3 estudian el problema de la identificación de objetivos de la empresa, abordando el gobierno de la empresa, la misión y los objetivos estratégicos, así como los valores empresariales.</p> <p>Por otro lado, los temas 4 y 5 se centran en el análisis externo, analizando todos aquellos factores del entorno que afectan a la actividad de la empresa. para finalizar el primer bloque, el tema 6 se centra en el análisis interno, analizando aquellos factores que le son propios a la empresa y que, por tanto, están bajo su poder de decisión.</p> <p>Los temas 7 y 8 forman parte del segundo bloque denominado Formulación de Estrategias Competitivas. El tema 7 aborda la forma de obtener ventajas competitivas sostenidas que permitan niveles de rentabilidad elevados. Por su parte, el tema 8 analiza las posibles estrategias a seguir en función de las características de la industria en la que la empresa desempeña su actividad.</p>

## Temario de la asignatura

### **TEMA 1: LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

- 1.1. Las decisiones estratégicas
- 1.2. El proceso de dirección estratégica y su responsabilidad
- 1.3. La dirección estratégica como ámbito de estudio
- 1.4. Hacia una visión integradora de la dirección estratégica

### **TEMA 2: CREACIÓN DE VALOR, GRUPOS DE INTERÉS Y GOBIERNO DE LA EMPRESA**

- 2.1. El rendimiento de la empresa: la creación de valor
- 2.2. Los grupos de interés en la empresa (stakeholders)
- 2.3. El gobierno de la empresa

### **TEMA 3: LA ORIENTACIÓN Y LOS VALORES DE LA EMPRESA**

- 3.1. La orientación futura de la empresa
- 3.2. Los objetivos estratégicos
- 3.3. La responsabilidad social corporativa
- 3.4. La ética empresarial

### **TEMA 4: ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**

- 4.1. El entorno de la empresa
- 4.2. Análisis del entorno general
- 4.3. El perfil estratégico del entorno
- 4.4. Los distritos industriales
- 4.5. Análisis del entorno futuro: el método de los escenarios

### **TEMA 5: ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

- 5.1. Delimitación del entorno competitivo
- 5.2. Análisis del entorno competitivo: El modelo de las cinco fuerzas
- 5.3. Limitaciones y extensiones del modelo de las cinco fuerzas
- 5.4. Segmentación de la industria: grupos estratégicos
- 5.5. Análisis de los competidores

### **TEMA 6: ANÁLISIS INTERNO**

- 6.1. El diagnóstico interno

- 6.2. La cadena de valor
- 6.3. El análisis de los recursos y capacidades
- 6.4. El análisis DAFO

### **TEMA 7: ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS**

- 7.1. Estrategia y ventaja competitiva
- 7.2. La ventaja competitiva en costes
- 7.3. La ventaja competitiva en diferenciación de producto
- 7.4. Otros modelos para definir la estrategia competitiva

### **TEMA 8: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS SEGÚN EL TIPO DE INDUSTRIA**

- 8.1. El ciclo de vida de la industria
- 8.2. La competencia en industrias nuevas o emergentes
- 8.3. La competencia en industrias en crecimiento
- 8.4. La competencia en industrias maduras
- 8.5. La competencia en industrias en declive
- 8.6. La competencia en industrias con base tecnológica

#### **Actividades formativas**

Horas de trabajo del alumno por tema		Presencial		Seguimiento	No presencial
Tema	Total	GG	S	TP	EP
1. Teoría	8	2			6
1. Práctica	3	0,5	1,5		1
2. Teoría	8	2			6
2. Práctica	3	0,5	1,5		1
3. Teoría	8	2			6
3. Práctica	4	1,5	1,5		1
4. Teoría	8	2			6
4. Práctica	7	2,5	1,5		3
5. Teoría	8	2			6
5. Práctica	7	2,5	1,5		3
6. Teoría	16	4			12
6. Práctica	14	5	3		6
7. Teoría	8	2			6
7. Práctica	7	2,5	1,5		3
8. Teoría	16	4			12
8. Práctica	14	5	3		6
Evaluación del Conjunto	11	5		1	5
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>89</b>

**GG: Clase en Grupo Grande (entre 40 y 80 alumnos de media según titulación)**  
**S: Clase en Seminario (entre 20 y 40 alumnos de media según titulación: desdoble del GG) TP: Tutorías Programadas (entre 5 y 8 alumnos de media según titulación)**  
**EP: Estudio personal del alumno, trabajo individual o en grupo, lectura de bibliografía...**

### **Metodologías docentes**

1. Método expositivo que consiste en la presentación por parte del profesor de los contenidos sobre la materia objeto de estudio. También incluye la resolución de problemas ejemplo por parte del profesor.
2. Método basado en el planteamiento de problemas por parte del profesor y la resolución de los mismos en el aula. Los estudiantes de forma colaborativa desarrollan e interpretan soluciones adecuadas a partir de la aplicación de procedimientos de resolución de problemas.
3. Estudio de casos; proyectos y experimentos. Análisis intensivo y completo de un caso real, proyecto, simulación o experimento con la finalidad de conocerlo, interpretarlo, resolverlo, generar hipótesis, contrastar datos, reflexionar, completar conocimientos, diagnosticarlo y, a veces, entrenarse en los posibles procedimientos alternativos de solución.
4. Actividades colaborativas basadas en recursos y herramientas digitales, especialmente aquellas que posee el Campus Virtual de la UEx.
5. Situación de aprendizaje/evaluación en la que el alumno realiza alguna prueba que sirve para reforzar su aprendizaje y como herramienta de evaluación

### **Resultados de aprendizaje**

- Obtener una visión global de la empresa desde la perspectiva de la Dirección General. Ello supone considerar a la empresa como un todo que se relaciona con el entorno y tiene como objetivo general su supervivencia y desarrollo. Capacita a los futuros graduados para participar en las funciones directivas de carácter estratégico.
- Valorar la importancia de la dirección estratégica para el éxito y la supervivencia de las empresas y organizaciones, rechazando el determinismo y la fatalidad y aprendiendo a utilizar la dirección estratégica como una herramienta que facilita la "construcción" del futuro basándonos en el compromiso, el trabajo racional y organizado de las personas y en el esfuerzo persistente en una dirección acertada.
- Dominar las principales fuentes de información para estudiar la estrategia.
- Analizar los factores determinantes que intervienen en el análisis estratégico: misión y

objetivos, análisis del entorno y análisis interno.

- Conocer e identificar los diferentes tipos de estrategias competitivas y aprender cómo se crea y cómo se protege una ventaja competitiva.
- Caracterizar las industrias y proponer las estrategias más adecuadas en función del ciclo de vida de la industria.
- Conocer los efectos que puede tener la tecnología en la estructura competitiva de una industria.
- Analizar los factores determinantes que intervienen en la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

### **Sistemas de evaluación**

#### **Opciones de evaluación:**

Durante las tres primeras semanas de cada semestre cada alumno tendrá derecho a elegir entre el sistema de evaluación continua o el sistema de evaluación con una única prueba final de carácter global. Asimismo, los alumnos que no manifiesten en las tres primeras semanas del curso su elección por algún sistema de evaluación, se considerará que optan por el sistema de evaluación continua.

**Sistema de evaluación con una única prueba final:** consta de un examen final que podrá incluir contenido teórico y/o práctico mediante preguntas que podrán ser tipo test, teóricas o prácticas; preguntas cortas; de desarrollo; o casos prácticos. Esta prueba está dirigida a valorar la comprensión de los conceptos adquiridos en la asignatura, suponiendo el 100% de la nota, y evaluará además de los conceptos de la materia, la claridad en la exposición y la utilización gramatical y ortográfica correcta en aquellas partes que lo requieran.

**Sistema de evaluación continua:** consta de un examen final, que podrá incluir contenido teórico y/o práctico mediante preguntas que podrán ser tipo test, teóricas o prácticas; preguntas cortas; de desarrollo; o casos prácticos, y que contará en este caso con un peso sobre la puntuación final del 70%, más diferentes pruebas de evaluación continua, que contarán con un peso sobre la puntuación final del 30%. Estas pruebas de evaluación continua estarán dirigidas a valorar las actividades realizadas por el alumno a lo largo del desarrollo de las clases, en las que se valorará la correcta realización de las tareas encomendadas, que podrán consistir en la resolución de cuestionarios, casos prácticos,



trabajos individualizados o en grupo, y la realización y exposición oral de trabajos de algunos temas acordados con el profesor. En este bloque de calificación presencial se podrá valorar la participación del alumno.

Las **características concretas del examen** final, tanto en la evaluación presencial como en la no presencial, serán detalladas por parte de los profesores de la asignatura (en clase y a través del campus virtual) con anticipación al mismo y en el marco de los plazos legales establecidos por la Universidad de Extremadura.

Este **podrá ser complementado** si así los profesores lo estiman conveniente por exámenes parciales, cuyas características serían igualmente anticipadas por los profesores a todos los alumnos al inicio del curso, caso de ser ofertados como vía de evaluación, de la misma manera que serán detalladas las características de las pruebas de evaluación continua que serán obligatorias para los alumnos que deseen cursar la asignatura mediante esta opción.

Los alumnos **para aprobar la asignatura** deben obtener por uno u otro sistema de evaluación una calificación igual o superior a 5 puntos.

En todos los exámenes **será obligatorio** identificarse de manera oficial (DNI, Pasaporte o documento sustitutivo oficial) y **está prohibida** la tenencia de móviles, smartphones, o cualquier otro dispositivo electrónico, incluso estando estos apagados o en reposo. Incumplir estas dos condiciones invalidará la convocatoria a la que se esté concurriendo.

### **Bibliografía (básica y complementaria)**

#### **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:**

- Guerras, J .E. y Navas, J. E. (2015): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones (5a ed.), Thomson-Civitas. (Recoge la totalidad del programa y es el manual de trabajo imprescindible para la asignatura).
- Guerras, J .E. y Navas, J. E. (2014): Casos de Dirección Estratégica de la Empresa, 5ª Ed. (Dúo) Thomson-Civitas. (Complemento del libro anterior, recoge la aplicación práctica de los contenidos teóricos mediante el análisis de casos de empresas españolas).

#### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:**

- Bueno, E. (1996): Dirección Estratégica de la Empresa: Técnicas y casos, Pirámide, Madrid.
- Casanueva Rocha, C.; García del Junco. J.; Caro González, F.J. (2002): Organización y

<p>gestión de empresas turísticas. Ed. Pirámide.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dess, G. Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011). Administración estratégica. Textos y casos. México. Mc Graw Hill.</li> <li>• Grant, R. (2014): Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid-España: Civitas.</li> <li>• Hemández Mogollón, Ricardo (1997). Conquistando la Excelencia, FEP, Caja Rural de Extremadura.</li> <li>• Hemández Mogollón, Ricardo (2000). Empresas Gacela en Extremadura. Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas.</li> <li>• Hernández Mogollón, Ricardo (2003). Dirección del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas. Trujillo. <a href="http://www.fundacionxavierdesalas.com">http://www.fundacionxavierdesalas.com</a>.</li> <li>• Johnson, G; Scholes, K y Whittington, R. (2010): Fundamentos de Estrategia, Pearson, Madrid.</li> <li>• Milgrom, P. (1993): Economía, Organización y Gestión de la Empresa, Ariel Economía, Barcelona.</li> <li>• Mintzberg, H. (1992): El Poder en la Organización, Ariel Economía, Barcelona.</li> <li>• Porter, M. (1992): Ventaja competitiva, CECSA, Méjico.</li> <li>• Porter, M. (1992): Estrategia competitiva, CECSA, Méjico.</li> <li>• Varios Autores (2012): Empresas y empresarios extremeños: experiencias de éxito, Fundación Caja Extremadura, Badajoz.</li> </ul>
<b>Horario de tutorías</b>
<p><b>Tutorías programadas:</b></p> <p>Los horarios definitivos de las tutorías programadas para el curso 2018/2019 se publicarán al inicio del curso en la página web de la Facultad.</p>
<p><b>Tutorías de libre acceso:</b></p> <p>Los horarios definitivos de las tutorías de libre acceso para el curso 2018/2019 se publicarán al inicio del curso en la página web de la Facultad.</p>
<b>Recomendaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para facilitar la labor del alumno, en la página web del manual de trabajo de Guerras y Navas referenciado en la bibliografía básica (<a href="http://www.guerrasynavas.com">www.guerrasynavas.com</a>), en la pestaña de "recursos docentes", existen test de evaluación que le permiten</li> </ul>

comprobar los conocimientos adquiridos mediante preguntas tipo test que abarcan todo el temario, seleccionadas aleatoriamente de entre una base de 3.000 preguntas.

- Así mismo, en esa web están disponibles las actualizaciones de los casos, tanto los breves como los largos, que se discutirán en clase.
- Todas las referencias, comentarios, documentos, avisos, etc. serán indicados al alumno tanto en el aula como a través del aula virtual, que se pretende cuente con un papel dinámico y activo en el desarrollo del curso y la materia.
- La posesión de cualquier dispositivo, tanto de telefonía móvil como de tipo electrónico, encendido durante las clases es motivo de expulsión de las mismas, y en caso de ser esta una falta reiterada podría suponer la anulación del sistema presencial para el alumno.
- Igualmente, no se permitirán la tenencia ni utilización de ningún medio ilícito, documental o electrónico (que incluye los teléfonos móviles, relojes inteligentes, etc.), en ninguna de las pruebas o exámenes. Por tanto, si durante el desarrollo de las actividades de evaluación se detectaran estos extremos, el estudiante será expulsado de la prueba, su calificación en la asignatura será 0 (cero) y se informará de ello a la Comisión de Convivencia de la Facultad a los efectos que procedan.
- La mala actitud o las faltas de respeto por parte de los alumnos, tanto hacia el profesor como entre ellos, permitirá al profesor expulsarle del aula, o del examen si fuera el caso, así como permitiría a los profesores expulsar al alumno del sistema de evaluación si estas fueran reiteradas y así se considerara adecuado.
- Para la realización de cualquiera de los exámenes será necesario identificarse debidamente mediante el DNI, carnet de conducir o pasaporte en vigor.