

## PLAN DOCENTE DE LA ASIGNATURA

Curso académico: 2021/2022

<b>Identificación y características de la asignatura</b>			
Código	500322	Créditos ECTS	6
Denominación (español)	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA		
Denominación (inglés)	STRATEGIC MANAGEMENT		
Titulaciones	Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos		
Centro	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales		
Semestre	6º	Carácter	Obligatorio
Módulo	Empresa		
Materia	Organización		
Profesor/es			
Nombre	Despacho	Correo-e	Página web
María Manuela Palacios González	240	<a href="mailto:mapalaciosg@unex.es">mapalaciosg@unex.es</a>	
Área de conocimiento	Economía Financiera y Contabilidad		
Departamento	Economía Financiera y Contabilidad		
Profesor coordinador (si hay más de uno)			
<b>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.			
9.- Ampliar el análisis de la ventaja competitiva en el contexto internacional.			
10.- Formular e implantar las estrategias corporativas más adecuadas y sus vías de desarrollo.			

11.- Diagnosticar y resolver problemas a nivel corporativo de la empresa
12.- Conectar los distintos niveles de decisión estratégicos de una empresa.
13.- Identificar los elementos principales de la implantación y del control estratégico.
<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 evaluar la adecuación de diferentes enfoques a la solución de problemas.
CG3: Capacidad para dirigir grupos de personas.
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>
CT2: Capacidad de comunicación oral y escrita en lengua castellana.
CT4: Capacidad de gestionar, analizar y sintetizar la información.
CT5: Capacidad de trabajar en equipo.
CT6: Capacidad para trabajar en entornos dinámicos y diversos (multicultural y/o multidisciplinar).
CT7: Reconocimiento de la diversidad y la multiculturalidad.
CT8: Capacidad de aprendizaje autónomo.
CT9: Capacidad para el razonamiento crítico y autocrítico.
CT10: Capacidad para la resolución de problemas.
CT11: Capacidad para la toma de decisiones.
CT14: Sensibilidad ante temas sociales y medioambientales.
CT15: Habilidad en las relaciones personales.
CT16: Compromiso ético en el trabajo.
CT17: Compromiso con la calidad.
CT18: Creatividad e iniciativa.
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
CE2: Conocimiento teóricos y aplicados de la organización y dirección de empresas.
<b>Contenidos</b>
Breve descripción del contenido
La Dirección Estratégica requiere una visión global y a largo plazo de la empresa, propia de la alta dirección. Sin embargo, también es necesaria la desagregación de objetivos a niveles inferiores de autoridad y 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.

Esta asignatura analiza el proceso de dirección estratégica de forma global, proporcionando una visión general de las tres etapas que lo integran: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación y control estratégico.

El estudio comienza con un primer tema en el que se abordan los fundamentos básicos de la Dirección Estratégica de modo introductorio.

A continuación, se aborda el estudio del análisis estratégico en los temas 2, 3 y 4. En el primero se analizan la misión de la empresa, visión, objetivos estratégicos, sus valores, los grupos de interés y el concepto de creación de valor. En el tema 3 se abordan los diferentes niveles del entorno y las técnicas para su estudio. Y, por último, se analizan los recursos y capacidades de la empresa, que constituyen uno de los pilares fundamentales a la hora de llevar a cabo el análisis interno de la empresa, así como las herramientas empleadas para éste.

La etapa de formulación de estrategias se trata en los temas 5, 6 y 7. En el tema 5 se estudia la formulación de estrategias a nivel competitivo, analizando el concepto de ventaja competitiva y estrategia competitiva, así como las diferentes opciones de ésta última de las que la empresa dispone para obtener niveles elevados de rentabilidad. Los temas 6 y 7 abordan la formulación de estrategias a nivel corporativo. El primero se centra en las diferentes opciones de direcciones de desarrollo que posee la empresa a partir de su campo de actividad y de si implica o no crecimiento empresarial. Mientras que el segundo se dedica al estudio de los métodos de desarrollo empresarial y sus diferentes tipos (interno y externo, dentro del cual se encuentra la cooperación empresarial).

El último tema aborda el estudio de la etapa de implantación y control estratégico, es decir, analiza los procesos de evaluación y selección de la estrategia, su puesta en práctica, así como la planificación y control de la misma.

#### Temario de la asignatura

#### Denominación del tema 1: **LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Contenidos del tema 1:

- 1.1. Las decisiones estratégicas
- 1.2. El proceso de dirección estratégica y su responsabilidad
- 1.3. La dirección estratégica como ámbito de estudio

Descripción de las actividades prácticas del tema 1: Buscar ejemplo de decisiones estratégicas y situarlas en el nivel que corresponda (corporativo, competitivo y funcional) y preguntas test de contenido teórico y/o práctico sobre el tema.

Denominación del tema 2:

#### Contenidos del tema 2: **LA ORIENTACIÓN Y LOS VALORES DE LA EMPRESA**

- 2.1. La orientación futura de la empresa
- 2.2. El rendimiento de la empresa: la creación de valor
- 2.3. Los grupos de interés y el gobierno de la empresa
- 2.4. Los valores de la empresa

Descripción de las actividades prácticas del tema 2: Analizar el cumplimiento del Código de Buen Gobierno de algunas de las empresas que cotizan en el IBEX-35 y preguntas test de contenido teórico y/o práctico sobre el tema.

<p>Denominación del tema 3: <b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b></p> <p>Contenidos del tema 3:</p> <p>3.1. El entorno de la empresa</p> <p>3.2. Análisis del entorno general</p> <p>3.3. Análisis del entorno competitivo</p> <p>Descripción de las actividades prácticas del tema 3: Elaborar el perfil estratégico del entorno de una empresa con la finalidad de identificar sus principales amenazas y oportunidades y preguntas test de contenido teórico y/o práctico sobre el tema.</p>
<p>Denominación del tema 4: <b>ANÁLISIS INTERNO</b></p> <p>Contenidos del tema 4:</p> <p>4.1. El diagnóstico interno de la empresa</p> <p>4.2. El análisis de los recursos y capacidades</p> <p>4.3. El análisis DAFO</p> <p>Descripción de las actividades prácticas del tema 4: Elaborar el perfil estratégico de una empresa con la finalidad de identificar sus principales fortalezas y debilidades y preguntas test de contenido teórico y/o práctico sobre el tema.</p>
<p>Denominación del tema 5: <b>ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS</b></p> <p>Contenidos del tema 5:</p> <p>5.1. Estrategia y ventaja competitiva</p> <p>5.2. La ventaja competitiva en costes</p> <p>5.3. La ventaja competitiva en diferenciación de producto</p> <p>5.4. El modelo del "reloj estratégico"</p> <p>Descripción de las actividades prácticas del tema 5: Analizar el caso breve "La estrategia competitiva de Aponiente" y preguntas test de contenido teórico y/o práctico sobre el tema.</p>
<p>Denominación del tema 6: <b>LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO</b></p> <p>Contenidos del tema 6:</p> <p>6.1. El campo de actividad y el desarrollo de la empresa</p> <p>6.2. Las direcciones de desarrollo</p> <p>Descripción de las actividades prácticas del tema 6: Analizar el caso breve "El desarrollo de Yemas de Santa Teresa" y preguntas test de contenido teórico y/o práctico sobre el tema.</p>
<p>Denominación del tema 7: <b>LOS MÉTODOS DE DESARROLLO</b></p> <p>Contenidos del tema 7:</p> <p>7.1. Desarrollo interno frente a desarrollo externo</p> <p>7.2. Tipos de desarrollo externo</p> <p>Descripción de las actividades prácticas del tema 7: Analizar el caso breve "Los métodos de desarrollo del Grupo Barceló" y preguntas test de contenido teórico y/o práctico sobre el tema.</p>
<p>Denominación del tema 8: <b>EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS</b></p> <p>Contenidos del tema 8:</p> <p>8.1. El proceso de evaluación y selección de estrategias</p> <p>8.2. La implantación de la estrategia</p> <p>8.3. Los sistemas administrativos de apoyo</p> <p>Descripción de las actividades prácticas del tema 8: Evaluación de una determinada estrategia (competitiva o corporativa) que haya adoptado una empresa y preguntas test de contenido teórico y/o práctico sobre el tema.</p>

Actividades formativas								
Horas de trabajo del estudiante por tema		Horas Gran grupo	Actividades prácticas				Actividad de seguimiento	No presencial
Tema	Total		GG	PCH	LAB	ORD		
1	16,5	5				1,5		10
2	16,5	5				1,5		10
3	16,5	5				1,5		10
4	16,5	5				1,5		10
5	16,5	5				1,5		10
6	16,5	5				1,5		10
7	16,5	5				1,5		10
8	16,5	5				1,5		10
<b>Evaluación **</b>	18	5				3	0	10
<b>TOTAL</b>	150	45				15	0	90

GG: Grupo Grande (100 estudiantes).

PCH: prácticas clínicas hospitalarias (7 estudiantes)

LAB: prácticas laboratorio o campo (15 estudiantes)

ORD: prácticas sala ordenador o laboratorio de idiomas (30 estudiantes)

SEM: clases problemas o seminarios o casos prácticos (40 estudiantes).

TP: Tutorías Programadas (seguimiento docente, tipo tutorías ECTS).

EP: Estudio personal, trabajos individuales o en grupo, y lectura de bibliografía.

### Metodologías docentes

- 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.
- 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.
- 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

El estudiante, cuando haya concluido la materia, deberá ser capaz de:

- Poseer y comprender conocimientos en un área de estudio.
- Aplicar los conocimientos a la práctica y resolver problemas específicos dentro de su área.
- Saber trabajar de forma autónoma y en grupo.
- Emitir juicios críticos que incluyan una reflexión ética.
- Buscar, transmitir, interpretar y gestionar información, ideas, e identificar problemas y soluciones.
- Presentar suficiente autonomía para cursar estudios posteriores satisfactoriamente.

\*\* Indicar el número total de horas de evaluación de esta asignatura.

## Sistemas de evaluación

Para superar la asignatura existen dos opciones excluyentes de evaluación: evaluación final y evaluación continua.

La elección entre el sistema de evaluación continua o el sistema de evaluación final corresponde al estudiante en los plazos establecidos en el artículo 4 apartado 5 de la normativa de evaluación. En caso de ausencia de solicitud expresa por parte del estudiante, la modalidad asignada será la de evaluación continua. Una vez elegido el sistema de evaluación, no se admitirá que el alumno cambie de la evaluación continua a la final, ni viceversa. La comunicación del sistema de evaluación se hará a través de su indicación en el campus virtual.

El sistema de evaluación elegido por el alumno durante el periodo establecido en la normativa de evaluación (final o continua), se tendrá en cuenta en las dos convocatorias seleccionadas por él, pertenecientes al presente curso académico 2021/2022.

### **SISTEMA DE EVALUACIÓN FINAL:**

Se realizará un examen semestral que supondrá el 100% de la nota final, que podrá incluir contenidos teóricos y/o prácticos con el objetivo que valorar la comprensión de los conceptos adquiridos en la asignatura.

El examen estará formado por preguntas que podrán ser tipo test, cortas, de desarrollo, o casos prácticos.

La asignatura será superada siempre que en este examen se obtenga una calificación igual o superior a 5.

En todos los exámenes **será obligatorio identificarse de manera oficial** (DNI, Pasaporte o documento sustitutivo oficial). Adicionalmente, **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 y la expulsión del alumno.

### **SISTEMA DE EVALUACIÓN CONTINUA:**

Para acogerse a este sistema de evaluación es necesario que el alumno lo elija al principio de curso comunicándoselo al profesor en el plazo establecido en el artículo 4, apartado 5 de la normativa de evaluación y comprometiéndose con ello a la realización de pruebas sobre contenidos teóricos básicos así como la participación en actividades prácticas. El alumno deberá realizar esta comunicación a través del campus virtual.

La falta de participación en las actividades que se describen a continuación supondrá la pérdida de la puntuación de dicha actividad sobre la nota final de manera proporcional.

El alumno perderá las puntuaciones acumuladas hasta el momento en la evaluación continua, y no se le permitirá la realización de ninguna actividad más (pruebas sobre conceptos básicos y actividades prácticas), si durante el transcurso de las clases fuera expulsado de las mismas por el profesor por tener, a su juicio, una actitud pasiva o un comportamiento inadecuado o irrespetuoso. Esta misma medida también se aplicará a todo el grupo, o a una parte del mismo identificado por el profesor, que se encuentren presentes en el aula en el momento de la expulsión.

La calificación final será el resultado de las siguientes actividades y ponderaciones:

#### Pruebas de conceptos básicos (15%)

Es necesario que antes de la explicación de los contenidos teóricos del tema por parte del profesor, el alumno haya realizado una lectura comprensiva del mismo, ya que las clases teóricas del profesor se plantean como la presentación de las principales ideas del tema, comentarios y reflexiones sobre las mismas.

Para valorar la comprensión de estos conceptos básicos, tras la explicación de dichos conceptos, se realizará un breve cuestionario escrito con preguntas tipo test, cuyas respuestas incorrectas penalizan.

La nota final de esta actividad se calculará a través de la media aritmética de las puntuaciones obtenidas en el total de pruebas realizadas, asignándose una valoración de cero puntos a aquellas que el alumno no haya realizado. Las pruebas se realizarán en clase y no se repetirán a quien no pudiera estar en el momento de realizarlas, en tanto que no son un examen sino una actividad de clase.

La posesión de cualquier dispositivo de telefonía móvil o de tipo electrónico durante la realización de cualquiera de estas pruebas se sancionará con la anulación de las calificaciones obtenidas en este apartado (pruebas sobre conceptos básicos) por el alumno.

#### Realización de actividades prácticas (15%)

Se evaluará la realización de las prácticas propuestas por el profesor durante la clase así como la participación activa en el aula cuando se ponen en común los resultados de dichas prácticas por parte de sus compañeros. Para la realización de tales actividades será necesario que cada grupo de alumnos disponga de un ordenador portátil con acceso a Internet.

La nota final de esta actividad se calculará a través de la media aritmética del total de puntuaciones de actividades prácticas realizadas durante el semestre, asignándose una valoración de cero puntos a aquellas que no haya realizado el alumno.

Ninguna de las actividades de evaluación continua (pruebas sobre contenidos teóricos básicos y actividades prácticas) tendrá carácter recuperable en ninguna de las convocatorias del curso, es decir, ninguna actividad de evaluación continua será susceptible de recuperación.

Las calificaciones obtenidas en las actividades realizadas en la evaluación continua (prueba de conceptos básicos y actividades prácticas) se tendrán exclusivamente en cuenta en las dos convocatorias elegidas por el alumno durante el presente curso académico 2021/2022.

#### Examen final (70%)

Se realizará un examen semestral que supondrá el 70% de la nota final, que podrá incluir contenidos teóricos y/o prácticos con el objetivo que valorar la comprensión de los conceptos adquiridos en la asignatura.

El examen estará formado por preguntas que podrán ser tipo test, cortas, de desarrollo, o casos prácticos.

La calificación final de la asignatura será la resultante de sumar la nota obtenida en el examen (siempre y cuando en el examen se obtenga una calificación igual o superior a 5), prorrateada al 70%, a la obtenida por los alumnos en el resto de los elementos de evaluación continua (prueba sobre conceptos básicos y actividades prácticas, que cuentan con un peso de un 15% en el total de la calificación cada uno de ellos, tal como se ha indicado previamente en este documento).

La asignatura será superada siempre que la calificación final sea igual o superior a 5.

En todos los exámenes **será obligatorio identificarse de manera oficial** (DNI, Pasaporte o documento sustitutivo oficial). Adicionalmente, **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 y la expulsión del alumno.

### Bibliografía (básica y complementaria)

#### Bibliografía Básica:

- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2016): Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa (2ª ed.), Thomson-Reuters.
- Guerras, J.E. y Navas, J. E. (2015): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones (5a ed.), Thomson-Civitas.
- Guerras, J.E. y Navas, J. E. (2020): Casos de Dirección Estratégica de la Empresa, 6ª Ed. (Dúo) Thomson-Civitas.

#### Bibliografía Complementaria:

- Casanueva Rocha, C.; García del Junco. J.; Caro González, F.J. (2002): Organización y gestión de empresas turísticas. Ed. Pirámide.
- Collis, D.J. (2014): "International strategy: context, concepts and implications", Wiley, West Sussex
- Dess, G. Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011). Administración estratégica. Textos y casos. México. Mc Graw Hill.
- Grant, R. (2014). Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid-España: Civitas.
- Hemández Mogollón, Ricardo (1997). Conquistando la Excelencia, FEP, Caja Rural de Extremadura.
- Hemández Mogollón, Ricardo (2000). Empresas Gacela en Extremadura. Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas.
- Hernández Mogollón, Ricardo (2003). Dirección del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas. Trujillo. <http://www.fundacionxavierdesalas.com>.
- Johnson, G; Scholes, K y Whittington, R. (2010): Fundamentos de Estrategia, Pearson, Madrid.

- Navas López, J.E.; Guerras Martín, L.A. (2016): "Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa", Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor, 2ª edición.
- Porter, M. (1992): Ventaja competitiva, CECSA, Méjico.
- Porter, M. (1992): Estrategia competitiva, CECSA, Méjico.

### **Otros recursos y materiales docentes complementarios**

- SunTzu: El arte de la Guerra; <http://perso.wanadoo.es/ddragon/>
- VARIOS AUTORES (2012): Empresas y empresarios extremeños: experiencias de éxito, Fundación Caja Extremadura, Badajoz.