

Guía docente / *Course Syllabus*

2018-19

1. Descripción de la Asignatura / *Course Description*

Asignatura <i>Course</i>	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA II
Códigos <i>Code</i>	501034; 901065
Facultad <i>Faculty</i>	Facultad de Ciencias Empresariales
Grados donde se imparte <i>Degrees it is part of</i>	Grado en Administración y Dirección de Empresas; Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho
Módulo al que pertenece <i>Module it belongs to</i>	Organización de empresas
Materia a la que pertenece <i>Subject it belongs to</i>	Organización de empresas
Departamento responsable <i>Department</i>	Organización de Empresas y Marketing
Curso <i>Year</i>	4º
Semestre <i>Term</i>	2º
Créditos totales <i>Total credits</i>	6
Carácter <i>Type of course</i>	Obligatoria
Idioma de impartición <i>Course language</i>	Español
Modelo de docencia <i>Teaching model</i>	B1

Clases presenciales del modelo de docencia B1 para cada estudiante: 27 horas de enseñanzas básicas (EB), 18 horas de enseñanzas prácticas y de desarrollo (EPD) y 0 horas de actividades dirigidas (AD). Hasta un 10% de la enseñanza presencial puede sustituirse por docencia a distancia (también presencial, pero posiblemente asincrónica), de acuerdo con la programación de la Asignatura publicada antes del comienzo del curso.

Number of classroom teaching hours of B1 teaching model for each student: 27 hours of general teaching (background), 18 hours of theory-into-practice (practical group tutoring and skill development) and 0 hours of guided academic activities. Up to 10% of face-to-face sessions can be substituted by online teaching, in accordance with the course schedule published before it begins.

2. Responsable de la Asignatura / *Course Coordinator*

Nombre <i>Name</i>	José Manuel Hurtado González
Departamento <i>Department</i>	Organización de Empresas y Marketing
Área de conocimiento <i>Field of knowledge</i>	Organización de Empresas
Categoría <i>Category</i>	Profesor Contratado Doctor
Número de despacho <i>Office number</i>	7.149
Teléfono <i>Phone</i>	954977605
Página web <i>Webpage</i>	
Correo electrónico <i>E-mail</i>	jmhurgon@upo.es

3. Ubicación en el plan formativo / *Academic Context*

Breve descripción de la asignatura <i>Course description</i>	La materia de Dirección Estratégica explica cómo pueden las empresas tener éxito, medido principalmente a través de una rentabilidad superior o potencial para obtenerla, y gracias a la adaptación de los recursos organizativos al entorno. Las decisiones estratégicas son tomadas principalmente, aunque no en su exclusividad, por el Director General y el Consejo de Administración de la empresa. Para entender cómo toman decisiones estos órganos se requiere que los alumnos tengan un elevado conocimiento y comprensión del contexto empresarial, es decir, que los alumnos logren un conocimiento generalista. Por ello, la asignatura comparte conocimientos con otras asignaturas como Dirección Comercial, Economía de la Empresa, Dirección de Operaciones o Dirección Financiera. Además, los alumnos cursan la asignatura en cuarto curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas, una vez que han profundizado en el estudio de la gestión empresarial y han logrado un conocimiento general.
Objetivos (en términos de resultados del aprendizaje) <i>Learning objectives</i>	1. Comprender las variables determinantes de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el sector e identificar los factores clave del éxito que permiten a la empresa alcanzar una ventaja competitiva 2. Estudiar las estrategias corporativas de integración vertical, diversificación e internacionalización.
Prerrequisitos <i>Prerequisites</i>	Ninguno
Recomendaciones <i>Recommendations</i>	Haber cursado la asignatura Dirección Estratégica I.
Aportaciones al plan formativo <i>Contributions to the educational plan</i>	Teniendo en cuenta que esta asignatura pertenece a cuarto curso, se entiende que el estudiante conoce los aspectos básicos de la empresa, así como la problemática de cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, la docencia de la asignatura

	<p>“Dirección Estratégica II“ proporciona al alumno una perspectiva global e integradora de la realidad empresarial así como enfatiza las decisiones que comprometen el desarrollo de la organización, profundizando por qué algunas organizaciones triunfan, y otras no, a través del análisis estratégico.</p> <p>Se trata de una asignatura vinculada a las áreas de Comercialización e Investigación de Mercados y Organización de Empresas, que completa la formación previa del alumno, dándole una visión holística de la empresa y su funcionamiento.</p>
--	---

4. Competencias / Skills

<p>Competencias básicas de la Titulación que se desarrollan en la Asignatura <i>Basic skills of the Degree that are developed in this Course</i></p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>CB4 - Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado</p> <p>CB5 - Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía</p>
<p>Competencias generales de la Titulación que se desarrollan en la Asignatura <i>General skills of the Degree that are developed in this Course</i></p>	<p>CGI1 - Capacidad de análisis y síntesis CGI2 - Capacidad de organización y planificación CGI7 - Capacidad para la resolución de problemas. CGI8 - Capacidad para tomar decisiones CGI9 - Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas CGP1 - Capacidad para trabajar en equipo CGP4 - Habilidad en las relaciones personales CGP6 - Capacidad crítica y autocrítica CGP8 - Trabajar en entornos de presión CGS3 - Capacidad de aprendizaje autónomo CGS4 - Creatividad CGS5 - Motivación por la Calidad CGS6 - Capacidad de Adaptación a nuevas situaciones CGS8 - Liderazgo</p>
<p>Competencias transversales de la Titulación que se desarrollan en la Asignatura <i>Transversal skills of the Degree that are developed in this Course</i></p>	<p>CT1 - Comunicación oral y escrita en castellano. CT2 - Comunicación oral y escrita en una lengua extranjera. CT4 - Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio. CT6 - Compromiso ético en el trabajo.</p>
<p>Competencias específicas de la Titulación que se desarrollan en la Asignatura <i>Specific competences of the Degree that are developed in the Course</i></p>	<p>CE06 - Entender y aplicar las principales líneas de pensamiento estratégico actual, el papel de la competencia y la búsqueda de la ventaja competitiva; entender las raíces del éxito y el fracaso empresarial, conociendo a fondo los conceptos y herramientas para la formulación y desarrollo de una estrategia CE09 - Comprender y manejar principios y técnicas asociados con la iniciativa emprendedora y la empresa familiar</p>

Competencias particulares de la asignatura, no incluidas en la memoria del título
Specific skills of the Course, not included in the Degree's skills

- Cognitivas (Saber):^{[1][1]}_[SEP] Conocer los factores determinantes de la evolución de un sector y las características de sus etapas. Conocer las estrategias, factores clave de éxito, estructuras organizativas y sistemas de dirección que mejor se adaptan a las distintas etapas del ciclo de vida de un sector. Conocer el papel de la tecnología en la generación de la ventaja competitiva. Conocer las estrategias que permiten en los sectores maduros extender en el tiempo la rentabilidad. Conocer los motivos por los que se aplican las estrategias corporativas de integración vertical, diversificación e internacionalización y como estas pueden dar lugar a la creación de valor y a la generación de la ventaja competitiva.
- Procedimentales/Instrumentales (Saber hacer):^{[1][1]}_[SEP] Capacidad para identificar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra un sector. Ser capaz de formular las estrategias mas adecuadas a la etapa en que se encuentre el sector. Saber formular las estrategias corporativas que permitan a la organización obtener una rentabilidad superior mediante el análisis interno de la organización y del entorno. Pensamiento estratégico (habilidad para comprender los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades de cualquier organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica). Habilidad analítica (capacidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer opciones relevantes de cara a la definición estratégica de la organización).^{[1][1]}_[SEP]
- Actitudinales (Ser):^{[1][1]}_[SEP] Motivación al estudio y análisis de las tendencias en dirección estratégica y política de empresa.

5. Contenidos de la Asignatura: temario / *Course Content: Topics*

TEMA 1	VENTAJA COMPETITIVA Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR.
1.1	Introducción y objetivos
1.2	Modelo del Ciclo de Vida
1.2.1	<i>El crecimiento de la demanda</i>
1.2.2	<i>Creación y difusión de conocimiento</i>
1.2.3	<i>¿Es el ciclo de vida un modelo universal?</i>
1.3	Evolución de la Estructura del Sector y de la Competencia
1.3.1	<i>Diferenciación del producto</i>
1.3.2	<i>Estructura del sector y competencia</i>
1.3.3	<i>Localización y comercio internacional</i>
1.3.4	<i>La naturaleza y la intensidad de la competencia</i>
1.3.5	<i>Factores clave de éxito y evolución del sector</i>
1.3.6	<i>La anticipación a la evolución del sector</i>
1.4	Resumen y Conclusiones
1.4.1	<i>Apéndice: Otras aproximaciones a la clasificación sectorial</i>
1.4.2	<i>La matriz de entornos estratégicos del BCG</i>
1.4.3	<i>Clasificación de sectores según la dinámica de la competencia</i>
TEMA 2	VENTAJA COMPETITIVA EN SECTORES INTENSIVOS EN TECNOLOGÍA Y LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.
2.1	Introducción

2.2	Características de los Sectores Intensivos en Tecnología
2.2.1	<i>Evolución de la tecnología</i>
2.2.2	<i>Reducción de costes</i>
2.3	Incertidumbre
2.4	Ventaja Competitiva en Sectores Intensivos en Tecnología
2.4.1	<i>Rentabilidad de la innovación</i>
2.4.2	<i>Protección legal</i>
2.4.3	<i>Recursos complementarios</i>
2.4.4	<i>Características de la tecnología</i>
2.4.5	<i>Margen de tiempo</i>
TEMA 3	VENTAJA COMPETITIVA EN SECTORES MADUROS.
3.1	Introducción
3.2	Factores clave de éxito en sectores maduros
3.2.1	<i>Ventajas en costes</i>
3.2.2	<i>Segmentación y selección clientes</i>
3.2.3	<i>Búsqueda de diferenciación</i>
3.2.4	<i>La innovación en sectores maduros</i>
3.3	Implantación de la estrategia
3.3.1	<i>Eficiencia y burocracia</i>
3.3.2	<i>El declive del modelo burocrático</i>
3.4	Estrategias para sectores en declive
TEMA 4	EL ÁMBITO DE LA EMPRESA: LA INTEGRACIÓN VERTICAL Y LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN.
4.1	Introducción
4.2	Costes de transacción y ámbito de la empresa
4.3	Costes y beneficios de la integración vertical
4.3.1	<i>Definición de integración vertical</i>
4.3.2	<i>Las fuentes de los costes de transacción</i>
4.3.3	<i>Los costes administrativos de la internalización</i>
4.3.4	<i>Diseño de relaciones verticales</i>
4.4	Contratos a L.P. e integración casi vertical
4.5	Tendencias recientes
TEMA 5	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN
5.1	Introducción y Objetivos
5.2	La tendencia a lo largo del tiempo
5.3	Razones para la Diversificación
5.4	La Diversificación y el Valor del Accionista: los tres tests básicos de Porter
5.5	Las ventajas competitivas de la diversificación
5.6	Diversificación y rendimiento: evidencia empírica
5.7	Diversificación relacionada
TEMA 6	DIRECCIÓN DE LA CORPORACIÓN DIVERSIFICADA
6.1	Tareas de la dirección estratégica en el nivel corporativo
6.2	Estructura de la empresa diversificada
6.3	Funciones de la dirección corporativa
6.4	Técnicas de planificación estratégica: GE

6.5	Modelos de planificación de cartera
6.6	Aplicación del análisis PIMS
6.7	Valoración de negocios y oportunidades de reestructuración
6.8	Sistemas de dirección corporativa, papel de la dirección central
6.9	Tendencias recientes
TEMA 7	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

6. Metodología y recursos / *Methodology and Resources*

Metodología general <i>Methodology</i>	Se detalla en los apartados siguientes.
Enseñanzas básicas (EB) <i>General teaching</i>	En el desarrollo de las Enseñanzas Básicas se impartirán los contenidos teóricos y tendrán cabida la impartición de conferencias por expertos (invitados) en la materia, la presentación de temas centrales de la asignatura (asemejándose a las tradicionales clases magistrales), visionado de documentales u otras producciones multimedia. Además en el curso 2018-2019 el profesorado tiene previsto la aplicación de la metodología de "clase invertida" para determinados temas.
Enseñanzas prácticas y de desarrollo (EPD) <i>Theory-into-practice</i>	El desarrollo de las Enseñanzas de Practicas y Desarrollo incluirá el debate y discusión de lecturas de prensa económica (nacional e internacional), revistas económicas y estudios de caso donde el alumno tendrá que relacionar los contenidos de la materia. Con este tipo de actividades se trata potenciar el proceso de aprendizaje del alumno, su participación activa y crítica e intercambio de comunicación con el resto de compañeros. A lo largo del desarrollo de estas actividades, el profesor deberá recomendar referencias bibliográficas así como los artículos que estime oportuno para complementar y asegurar la formación del alumno.
Actividades académicas dirigidas (AD) <i>Guided academic activities</i>	No tiene.

7. Criterios generales de evaluación / *Assessment*

Primera convocatoria ordinaria (convocatoria de curso) <i>First session</i>	El 40% de la calificación procede de la evaluación continua. El 60% de la calificación procede del examen o prueba final. Las Enseñanzas Prácticas y de Desarrollo (EPD) se evaluarán mediante evaluación continua que incluirá tanto examen como realización de actividades, ya sea en grupo o de forma individual. De este modo se comprobará que el estudiante ha adquirido la destreza suficiente en la aplicación de los conocimientos y técnicas aprendidos. Esta parte tendrá un peso del 40% restante de la calificación final. Las Enseñanzas Básicas, y las competencias específicas e instrumentales adquiridas a través de ellas, se evaluarán mediante: ^[1] _[SEP] - un examen (que supondrá el 50% de la nota final). Para poder realizarse la media, el alumno tendrá que superar en el examen escrito cada una de las partes de dicho examen (test y preguntas teóricas) por separado. - la participación en clase (con un 10% de la nota final), en el que
--	--

	<p>está previsto el uso de la clase invertida. Véase el detalle del apartado anterior.</p>
<p>Segunda convocatoria ordinaria (convocatoria de recuperación) <i>Second session (to re-sit the exam)</i></p>	<p>La calificación obtenida por el alumno a lo largo de la evaluación continua de las EPD se guardará para las dos convocatorias oficiales propias de cada curso. Aquellos estudiantes que no sigan el proceso de evaluación continua, o no superen las pruebas de evaluación incluidas en el mismo, podrán optar al 100 % de la calificación total de la asignatura en la convocatoria de recuperación de curso (julio), mediante una prueba en la que se les evaluará del total de los conocimientos y competencias de la materia.</p>
<p>Convocatoria extraordinaria de noviembre <i>Extraordinary November session</i></p>	<p>Se activa a petición del alumno siempre y cuando éste esté matriculado en todas las asignaturas que le resten para finalizar sus estudios de grado, tal y como establece la Normativa de Progreso y Permanencia de la Universidad. Se evaluará del total de los conocimientos y competencias que figuren en la guía docente del curso anterior, mediante el sistema de prueba única. El 100% de la calificación total de la asignatura se realizará mediante un examen escrito que constará de tres partes: test, preguntas teóricas y análisis discusión de un caso práctico/noticia.</p>
<p>Criterios de evaluación de las enseñanzas básicas (EB) <i>General teaching assessment criteria</i></p>	<p>Durante la evaluación continua: Véanse los apartados anteriores. Durante el examen o prueba final (1ª convocatoria): Véanse los apartados anteriores. Durante el examen o prueba final (2ª convocatoria): Véanse los apartados anteriores.</p>
<p>Criterios de evaluación de las enseñanzas prácticas y de desarrollo (EPD) <i>Theory-into-practice assessment criteria</i></p>	<p>Durante la evaluación continua: Véanse los apartados anteriores. Durante el examen o prueba final (1ª convocatoria): Véanse los apartados anteriores. Durante el examen o prueba final (2ª convocatoria): Véanse los apartados anteriores.</p>
<p>Criterios de evaluación de las actividades académicas dirigidas (AD) <i>Criteria of assessment of guided academic activities</i></p>	<p>Durante la evaluación continua: No tiene. Durante el examen o prueba final (1ª convocatoria): No tiene. Durante el examen o prueba final (2ª convocatoria): No tiene.</p>
<p>Puntuaciones mínimas necesarias para aprobar la Asignatura <i>Minimum passing grade</i></p>	<p>1ª convocatoria: Para la superación de la asignatura se exige una calificación mínima de 5 en el examen/prueba escrita, debiendo el alumno superar cada una de las partes de dicho examen (test y preguntas teóricas) por separado. 2ª convocatoria: Para la superación de la asignatura se exige una calificación mínima de 5 en el examen/prueba escrita, debiendo el alumno superar cada una de las partes de dicho examen (test y preguntas teóricas) por separado.</p>
<p>Material permitido <i>Materials allowed</i></p>	<p>Con carácter general, no estará permitido utilizar ningún material. Los alumnos erasmus podrán utilizar diccionario/traductor, que les permitirá comprender el significado de los términos utilizados en las preguntas de examen.</p>
<p>Identificación en los exámenes <i>Identification during exams</i></p>	<p>En cualquier momento de la realización de una prueba de evaluación los profesores podrán requerir la acreditación de la identidad de cualquier estudiante, mediante la exhibición de su carnet de estudiante, documento nacional de identidad, pasaporte u otro documento válido a juicio del examinador. Si no lo hiciese, el estudiante podrá continuar la prueba, que será calificada solo si la documentación es presentada en el plazo que el examinador establezca.</p>

<p>Observaciones adicionales <i>Additional remarks</i></p>	<p>Los estudiantes inmersos en un programa de movilidad o en un programa de deportistas de alto nivel, así como los afectados por razones laborales, de salud graves o por causas de fuerza mayor debidamente acreditadas, tendrán derecho a que en la convocatoria de curso se les evalúe mediante un sistema de evaluación de prueba única. Para ello, deberán comunicar la circunstancia al profesor responsable de la asignatura antes del fin del periodo de docencia presencial.</p> <p>Students enrolled in a mobility program or a program for high-level athletes, as well as students affected by work or serious health problems or reasons of force majeure duly accredited, will have the right to be evaluated during the first session through which a single test evaluation system. To do this they must report changes in their circumstances to the program coordinator before the end of the teaching period.</p>
--	---

Los estudiantes inmersos en un programa de movilidad o en un programa de deportistas de alto nivel, así como los afectados por razones laborales, de salud graves o por causas de fuerza mayor debidamente acreditadas, tendrán derecho a que en la convocatoria de curso se les evalúe mediante un sistema de evaluación de prueba única. Para ello, deberán comunicar la circunstancia al profesor responsable de la asignatura antes del fin del periodo docencia presencial.

Students enrolled in a mobility program or a program for high-level athletes, as well as students affected by work or serious health problems or reasons of force majeure duly accredited, will have the right to be evaluated during the first session through a single test evaluation system. To do this, they must report changes in their circumstances to the program coordinator before the end of the teaching period.

8. Bibliografía / Bibliography

<p>Bibliografía Básica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Robert M. Grant (2014) “Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones”, <i>Ed. Civitas Thomson Reuters, 8ª Edición</i> • Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2015) “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”, <i>Ed. Civitas Thomson Reuters, 5ª edición</i>
<p>Bibliografía complementaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2014) “Casos de Dirección Estratégica de la Empresa”, <i>Ed. Civitas Thomson Reuters, 5ª edición</i>