



Universidad de Valladolid

Guía Docente de la Asignatura

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

4º Curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Guía docente de la asignatura**

Asignatura	Dirección Estratégica		
Materia	Organización de Empresas		
Módulo			
Titulación	Grado en Administración y Dirección de Empresas		
Plan	445	Código	41984
Periodo de impartición	Séptimo Semestre	Tipo/Carácter	Obligatoria
Nivel/Ciclo		Curso	Cuarto
Créditos ECTS	6		
Lengua en que se imparte	Español		
Profesor/es responsable/s	Blanca García Gómez		
Datos de contacto (E-mail, teléfono...)	bgarcia@eade.uva.es 975 123 923		
Horarios tutorías y clases	Consultar web centro https://www.facultadcetsoria.com/		
Departamento	Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados		



1. Situación / Sentido de la Asignatura

1.1 Contextualización

La "Dirección estratégica" es una asignatura obligatoria, que se imparte en el 1º semestre del cuarto curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Consta de 6 créditos ECTS.

Con esta asignatura, la última en la que propiamente se aborda el estudio específico de la empresa, se pretende que el alumno recupere los conocimientos adquiridos sobre la empresa en los otros cursos del grado para ser capaz de tomar decisiones para el conjunto de la empresa, teniendo en cuenta todos los aspectos parciales concernidos por ese tipo de decisiones. Se atiende así a una empresa como unidad de decisión, en la que es fundamental el desarrollo de la actividad directiva. Los conocimientos y competencias que aquí se proporcionen al alumno constituyen, por tanto, un compendio de las capacidades y conocimientos adquiridos a lo largo de sus primeros estudios universitarios. La asignatura tiene un carácter mixto teórico-práctico, aunque con una tendencia hacia lo práctico y la realización de casos que supone la toma de decisiones directivas.

1.2 Relación con otras materias

Es una asignatura compendio y como tal está relacionada con todas las asignaturas del Grado.

1.3 Prerrequisitos

Se necesitan conocimientos en profundidad de la asignatura Introducción a la Economía de la Empresa, así como, de las direcciones funcionales en la empresa: financiación e inversión de la empresa; comercialización e investigación de mercados; dirección de recursos humanos y dirección de operaciones; así como otras materias complementarias: macroeconomía, sociología, contabilidad y algo de estadística. Capacidad lógica y de toma de decisiones.

2. Competencias

2.1 Generales

G4. Poder transmitir oral y escrito información, problemas y soluciones sobre asuntos económicos-empresariales, a públicos especializados y no especializados de forma, ordenada, concisa, clara, sin ambigüedades y con una secuencia lógica.

G5. Poseer las habilidades de aprendizaje necesarias que permitan emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.

2.2 Específicas

E1. Poseer un conocimiento adecuado de la empresa, su marco institucional y jurídico, así como los elementos básicos del proceso de dirección, la organización, la contabilidad, la fiscalidad, las operaciones, los recursos humanos, la comercialización y la financiación e inversión.

E2. Conocer el comportamiento de los agentes económicos y las organizaciones (empresas, economías domésticas, entidades no lucrativas, sector público,...) y el funcionamiento de los mercados, junto con los factores relevantes a la hora de adoptar decisiones.

E3. Conocer el comportamiento de los agentes económicos y las organizaciones y el funcionamiento de los mercados y los factores relevantes al adoptar decisiones.

E4. Conocer los instrumentos disponibles para diseñar estrategias empresariales en la organización, financiación e inversión, operaciones, capital humano y comercialización y comprender sus efectos en los objetivos empresariales.



- E5. Conocer los elementos clave para el asesoramiento científico y técnico en la administración y dirección de empresas de acuerdo con las necesidades sociales, los objetivos correspondientes, la legislación vigente y la responsabilidad social.
- E6. Poseer conocimientos sobre los métodos para el análisis, evaluación y predicción en la administración y dirección de empresas y otras organizaciones.
- E7. Redactar proyectos y planes de dirección global o referida a áreas funcionales de las organizaciones, incluyendo, en su caso, propuestas de mejora.
- E8. Recopilar e interpretar fuentes de información con diferentes herramientas.

2.3 Transversales

- T1. Capacidad para comunicarse de forma fluida, tanto oral como escrita, en castellano.
- T2. Alcanzar las habilidades propias del manejo básico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).
- T3. Demostrar capacidad intelectual para el pensamiento analítico y la interpretación económico-empresarial de documentos, bases de datos e informaciones sociales, así como desarrollar un espíritu crítico ante el saber establecido.
- T4. Adquirir la capacidad para trabajar en equipo, demostrando habilidad para coordinar personas y tareas concretas, y contribuyendo con profesionalidad al buen funcionamiento y organización del grupo, sobre la base del respeto mutuo.
- T5. Gestionar de forma eficiente el tiempo, así como planificar y organizar los recursos disponibles estableciendo prioridades y demostrando capacidad para adoptar decisiones y afrontar dificultades cuando éstas aparezcan.
- T6. Adquirir un compromiso ético en el ejercicio de la profesión.
- T7. Desarrollar una actitud favorable al cambio y poseer una alta capacidad de adaptación (*flexibilidad*).

3. Objetivos

- Identificar las oportunidades y amenazas que la empresa recibe de su entorno para el futuro.
- Identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa en comparación con sus competidores
- Ser capaces de tomar decisiones para el futuro sobre los objetivos a alcanzar por la empresa, a partir del objetivo principal de creación de valor.
- Ser capaces de elegir entre las diversas alternativas estratégicas que se le presentan a la empresa en la búsqueda de la consecución de los objetivos previamente decididos
- Analizar la puesta en marcha de la estrategia elegida y su influencia en el funcionamiento interno de la propia empresa.

4. Bloques temáticos

Bloque 1: “CONCEPTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA”

Carga de trabajo en créditos ECTS:

a. Contextualización y justificación

Para atender al sentido de esta asignatura y a los objetivos establecidos para la misma, es preciso abordar los conceptos imprescindibles para continuar desarrollando el resto de bloques que componen el contenido de la misma. El propio concepto de estrategia, los niveles de la misma y la idea de unidad estratégica de negocio son importantes en este primer paso. Para todo ello será imprescindible que el alumno conozca con



profundidad estas ideas que le permitan, más adelante, desarrollar un pensamiento crítico, que sea aplicable a la recogida, interpretación y análisis de diferentes problemas empresariales.

b. Objetivos de aprendizaje

- Identificar y comprender los conceptos fundamentales de la dirección estratégica de la empresa.
- Comprender la naturaleza del sistema empresarial, en sus distintos niveles, a la hora de tomar decisiones
- Comprender y distinguir el concepto de unidad estratégica de negocio de otros conceptos que puedan confundirse.
- Desarrollar un pensamiento crítico aplicado a la recogida, interpretación y análisis de problemas en la empresa.

c. Contenidos

Concepto de estrategia. Niveles de decisión estratégicos. Concepto de unidad estratégica de negocio. El proceso de la dirección estratégica de la empresa.

Bloque 2: “EL ANÁLISIS DEL ENTORNO”

Carga de trabajo en créditos ECTS:

a. Contextualización y justificación

La dirección estratégica supone mirar hacia delante y hacia fuera, de ahí la importancia del análisis del entorno en sus diversos niveles. Pero, lógicamente, este análisis debe ser prospectivo para permitir conocer cuáles pueden ser las oportunidades y amenazas que el entorno le presenta a la empresa para el futuro.

Desde el punto de vista empresarial, la previsión tradicional, basada en los datos del pasado, no es válida, ya que no permite situarse en posiciones de ventaja frente a los competidores; la previsión sólo marca tendencias y a la empresa le interesa conocer cuándo cambia la tendencia, por lo que es imprescindible realizar pronósticos.

Tal y como se indicaba en el bloque anterior, será imprescindible que el alumno desarrolle un pensamiento crítico, que sea aplicable a la recogida, interpretación y análisis de diferentes problemas empresariales, en este bloque, sobre todo la capacidad de analizar información para el futuro de la empresa. Estos conocimientos están basados en la asignatura de primero de grado Introducción a la Economía de la Empresa.

b. Objetivos de aprendizaje

- Capacidad de captar información sobre todo aquello que pueda afectar a la empresa en el futuro.
- Capacidad de anticiparse al futuro y poder plantear diversos escenarios posibles.
- Capacidad para plantearse que el futuro lo desarrollamos con nuestras decisiones actuales, el futuro no viene dado, lo hacemos nosotros.
- Capacidad para conocer cuál es la situación de mi empresa para este momento y para los próximos tiempos.

c. Contenidos

Entorno general: el método de escenarios. Entorno sectorial: fuerzas competitivas de Porter. Análisis interno: nivel de negocios y nivel corporativo. DAFO.



Bloque 3: “EL OBJETIVO DE LA EMPRESA. LA CREACIÓN DE VALOR”

Carga de trabajo en créditos ECTS:

a. Contextualización y justificación

El objetivo único para todas las empresas es la creación de valor, valor que deberá ser repartido entre los diferentes participantes de la empresa.

Ese objetivo genérico se suele desagregar en criterios como son el crecimiento, la rentabilidad y la seguridad; es preciso que, en función de la situación actual de la empresa y de los pronósticos realizados, los alumnos pueden marcar criterios concretos de objetivos para el futuro. Todo ello supone un proceso de toma de decisiones.

Al igual que en bloques anteriores, también aquí será imprescindible que el alumno desarrolle un pensamiento crítico, que sea aplicable a la recogida, interpretación y análisis de diferentes escenarios de futuro.

b. Objetivos de aprendizaje

- Tomar decisiones de futuro sobre el objetivo de creación de valor.
- Concretar ese objetivo a través de medidas de crecimiento, rentabilidad y seguridad
- Hacer operativo el objetivo de creación de valor

c. Contenidos

La relación entre los objetivos y sus criterios. Los objetivos de crecimiento, rentabilidad y seguridad.

Bloque 4: “LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS”

Carga de trabajo en créditos ECTS:

a. Contextualización y justificación

Una vez que la empresa ha decidido hacia donde quiere dirigirse en el futuro, debe analizar los caminos que ha de recorrer para alcanzar sus objetivos. Ello supone estudiar las distintas alternativas estratégicas que se le pueden presentar a la empresa. Este análisis se debe realizar a tres niveles: estrategias básicas, direcciones estratégicas y métodos de desarrollo. Una vez planteadas las alternativas se desarrollan los criterios que permitirán elegir aquella que mejor pueda conducir a la empresa a alcanzar los objetivos previamente determinados.

b. Objetivos de aprendizaje

- Desarrollar capacidades para tomar decisiones de futuro para el conjunto de la empresa Ser capaces de integrar los conocimientos que se han ido adquiriendo a lo largo del grado, tanto de carácter empresarial como instrumental, para basar las decisiones a tomar.
- Desarrollar un pensamiento crítico aplicado a la recogida, interpretación y análisis de problemas y sus posibles soluciones en la empresa.

c. Contenidos

Las alternativas estratégicas: estrategias básicas, direcciones estratégicas y métodos de desarrollo.

Criterios de elección de las alternativas: oportunidad, factibilidad y aceptabilidad.



5. Temporalización de la asignatura

BLOQUE TEMÁTICO	CARGA ECTS	PERIODO DE DESARROLLO PREVISTO
CONCEPTOS BÁSICOS	1	2.5 semanas
EL ANÁLISIS DEL ENTORNO	1	2.5 semanas
EL OBJETIVO DE LA EMPRESA. LA CREACIÓN DE VALOR	1.5	4 semanas
LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	2.5	6 semanas

6. Métodos docentes y plan de trabajo

a. Métodos docentes

Explicación y presentación oral de contenidos en clase. Resolución de casos prácticos (dinámica de grupos). Comentario crítico de noticias de actualidad (dinámica de grupos). Puesta en común de los resultados que cada grupo de alumnos plantee en relación a ciertas actividades de investigación. Resolución de casos prácticos relativos a decisiones estratégicas.

Si las circunstancias sanitarias no permiten la asistencia presencial a las aulas, la docencia se desarrollará a través de videoconferencia, así como las exposiciones y puestas en común de los estudiantes.

Empleo de las TIC para el fomento del trabajo colaborativo y la búsqueda de la mejora continua.

b. Plan de trabajo

El plan de trabajo previsto parte de la presentación oral de los contenidos teóricos de cada bloque, de manera que se le puedan proporcionar al alumno los contenidos básicos y las indicaciones necesarias para que pueda abordar su estudio. Se podrá facilitar con anterioridad al desarrollo de la clase magistral un dossier con los contenidos a tratar al objeto de que el estudiante se familiarice con ellos y la clase se oriente sobre todo al análisis de los aspectos más complejos o a la resolución de dudas.

Se le proporcionarán también las pautas suficientes para que pueda llevar a cabo el trabajo de documentación necesario, con el que se podrán enriquecer tanto las clases magistrales como las clases prácticas. Se trabajará con audiovisuales en aquellas cuestiones en las que se considere de relevancia para una mejor comprensión de la cuestión teórica abordada.

En las clases prácticas se recurrirá a dinámicas de grupo, con objeto de que el alumno trabaje en equipo los contenidos previamente abordados y que habrá tenido que estudiar. Se propondrán casos prácticos para su resolución en grupo por los estudiantes de manera que se puedan aplicar los contenidos teóricos en diferentes situaciones empresariales. La presentación oral de los casos ya trabajados permitirá desarrollar las competencias de comunicación y presentación oral, además de fomentar el intercambio crítico entre estudiantes ya que se pretende que la resolución propuesta por el grupo pueda ser enriquecida con las aportaciones del resto de los grupos de estudiantes y así lograr una mejora continua y un feed back provechoso.



7. Tabla de dedicación del estudiante a la asignatura

ACTIVIDADES PRESENCIALES o PRESENCIALES A DISTANCIA ⁽¹⁾	HORAS	ACTIVIDADES NO PRESENCIALES	HORAS
Clases teóricas en aula	20	Estudio y trabajo autónomo	45
Clases prácticas en aula	30	Estudio y trabajo en grupo	45
Evaluación	10		
Total presencial	60	Total no presencial	90
TOTAL presencial + no presencial			

(1) Actividad presencial a distancia es cuando un grupo sigue una videoconferencia de forma síncrona a la clase impartida por el profesor para otro grupo presente en el aula.

8. Evaluación

a. Descripción del método e instrumentos de evaluación

Prueba escrita

El examen consistirá en una prueba objetiva tipo test sobre contenidos teórico-prácticos, de respuesta múltiple. La superación de un mínimo de respuestas en esta parte será condición imprescindible para que el alumno pueda superar la asignatura. El peso de esta parte en la nota final será del 30%. Para los estudiantes no presenciales esta parte tendrá un peso del 60%.

En caso de que la situación sanitaria así lo exija o aconseje, la prueba se realizará a través de la plataforma Moodle.

Prueba oral (sólo estudiantes no presenciales¹)

Para los estudiantes no presenciales se celebrará una prueba oral consistente en la exposición de un caso práctico previamente suministrado por la profesora, además de preguntas de razonamiento relativas a diferentes aspectos del programa de la asignatura. El desarrollo de la prueba permitirá un debate entre los docentes y el estudiante. El peso de esta parte de la evaluación será del 40%.

En caso de que la situación sanitaria así lo exija o aconseje, la prueba se realizará a través de videoconferencia.

Prácticas en aula y trabajo grupal

Las clases prácticas y los seminarios se dedicarán a la realización de prácticas y sobre todo a la puesta en común de los trabajos a realizar por los estudiantes. El objetivo es lograr que, fruto de la interacción entre estudiantes y profesores, se optimice el resultado final. En definitiva se pretende sacar provecho del trabajo colaborativo, tanto para la mejora del caso a realizar por cada grupo de estudiantes, como para la superación y madurez personal de éstos.

La asistencia a clase será obligatoria y conllevará unas normas de respeto y educación de modo que no se podrá llegar tarde, ni interrumpir la clase molestando con comentarios o intervenciones fuera de lugar, etc. Se considerará tan negativa la falta de asistencia como la no observación de las citadas normas.

Quedan eximidos de esta parte de la evaluación los estudiantes no presenciales definidos en el apartado anterior. Esta parte tendrá un peso del 70% en la nota final.

¹ Se considera estudiante no presencial aquél que por causa debidamente justificada (enfermedad, cuestiones laborales, etc) no pueda asistir con regularidad a la clase presencial, ya sea en aula física o virtual.



En caso de que la situación sanitaria así lo exija o aconseje, las clases se realizarán a través de videoconferencia.

b. Tabla resumen del sistema de evaluación

ESTUDIANTES PRESENCIALES		
INSTRUMENTO*	PESO	OBSERVACIONES
Prueba escrita individual Constará de una prueba objetiva tipo test sobre contenidos teórico-prácticos, de respuesta única. La realización se hará presencialmente en aula física o a través del Campus Virtual.	30%	En relación a la prueba de test: es imprescindible superarla respondiendo correctamente al mínimo de preguntas indicadas por su carácter eliminatorio
Prácticas en aula y trabajo grupal Resolución de casos prácticos en grupo y defensa y debate de los mismos en clase, aula física o virtual según corresponda a la situación sanitaria	70%	Los trabajos deberán presentarse oralmente con la participación activa de todos los miembros del grupo de trabajo, en tiempo y forma. El incumplimiento de éste último requisito será causa de penalización del 50% en la nota final. Los trabajos deberán además ser presentados formalmente a través del Campus Virtual.
ESTUDIANTES NO PRESENCIALES		
INSTRUMENTO	PESO	OBSERVACIONES
Prueba escrita individual Constará de una prueba objetiva tipo test sobre contenidos teórico-prácticos, de respuesta única. La realización se hará presencialmente en aula física o a través del Campus Virtual.	60%	En relación a la prueba de test: es imprescindible superarla respondiendo correctamente al mínimo de preguntas indicadas por su carácter eliminatorio
Prueba oral Consistente en la exposición de un caso práctico previamente suministrado por la profesora, además de preguntas de razonamiento relativas a diferentes aspectos del programa de la asignatura. La prueba se desarrollará presencialmente en aula física o virtual, según corresponda a la situación sanitaria	40%	La fecha de la prueba será fijada de común acuerdo entre profesora y estudiante en las últimas semanas del periodo lectivo.

* Tanto los instrumentos de evaluación como su peso en la nota final no sufrirán cambios si las circunstancias aconsejan una docencia en aula virtual, únicamente cambiará el medio a través del cual realizar las pruebas correspondientes.

9. Material Docente

a. Bibliografía básica

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: "Fundamentos de dirección estratégica de la empresa", Ed. Civitas – Thomson Reuters; Madrid 2012.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. Y WHITTINGTON, R.: "Fundamentos de estrategia", Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid 2010.

b. Bibliografía complementaria

Lectura diaria de la prensa general y económica.