

GUIA DOCENTE DE LA ASIGNATURA:  
**DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

Curso 2017-2018  
(Fecha última actualización: 15/05/2017)  
(Fecha de aprobación en Consejo de Departamento: 15/05/2017)

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
Materias básicas	Fundamentos estratégicos	3º	2º	6	Obligatoria
PROFESORES <sup>(1)</sup>			DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)		
<ul style="list-style-type: none"><li>Grupo A: Natalia Ortiz Martínez de Mandojana</li><li>Grupo B: Ángel Agote Martín (Coordinador)</li></ul>			<b>Ángel Agote Martín,</b>  Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, despacho B-224, 958242341. Correo electrónico: aagote@ugr.es		
			<b>Natalia Ortiz Martínez de Mandojana</b>  Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, despacho A201 958241000 ext. 20477 Correo electrónico: nortiz@ugr.es		
			Horario de tutorías:  <a href="https://goo.gl/5hXzm0">https://goo.gl/5hXzm0</a>		

<sup>1</sup> Consulte posible actualización en Acceso Identificado > Aplicaciones > Ordenación Docente  
(∞) Esta guía docente debe ser cumplimentada siguiendo la "Normativa de Evaluación y de Calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada" ([http://secretariageneral.ugr.es/pages/normativa/fichasugr/ngc7121/!](http://secretariageneral.ugr.es/pages/normativa/fichasugr/ngc7121/))



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 1

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:58:09 Página: 1 / 9



Wp1zUaWNxZx4yPR3D1xonH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

GRADO EN EL QUE SE IMPARTE	OTROS GRADOS A LOS QUE SE PODRÍA OFERTAR
Grado en Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE)</li> <li>• Grado en Turismo</li> <li>• Grado en Marketing en Investigación de Mercados</li> <li>• Grado en ADE-Derecho</li> <li>• Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos</li> </ul>
PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES (si procede)	
Ninguno	
BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS (SEGÚN MEMORIA DE VERIFICACIÓN DEL GRADO)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de dirección estratégica</li> <li>• Análisis estratégico externo e interno</li> <li>• Formulación de la estrategia</li> <li>• Estrategias competitivas genéricas</li> <li>• Estrategias corporativas</li> <li>• Implantación y control de la estrategia</li> </ul>	
COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS	
<p><b>COMPETENCIAS GENERALES</b></p> <p>CG2.- Capacidad de análisis y síntesis.  CG5.- Capacidad para la resolución de problemas.  CG6.- Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas.  CG7.- Comunicación oral y escrita en la propia lengua.  CG8.- Capacidad para tomar decisiones.  CG9.- Capacidad para gestionar la información.  CG10.- Capacidad para trabajar en equipo.  CG15.- Capacidad de aprendizaje y trabajo autónomo.  CG17.- Creatividad o habilidad para generar nuevas ideas.  CG20.- Motivación por la calidad.  CG21.- Sensibilidad hacia temas medioambientales.  CG23.- Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica.</p>	



**UNIVERSIDAD  
DE GRANADA**

Página 2

**INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR**  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:58:09 Página: 2 / 9



Wp1zUaWNxZx4yPR3D1xonH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

## COMPETENCIAS BÁSICAS

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

## COMPETENCIAS TRANSVERSALES

CT1.- Capacidad para comprender el entorno económico general en el que se desarrolla la actividad de las unidades económicas, y el impacto de los fenómenos económicos sobre el sistema financiero y contable de las mismas.

CT2.- Capacidad para comprender, interpretar y aplicar los conceptos, métodos y técnicas que se emplean para la toma de decisiones en la dirección financiera para el logro de los objetivos de las organizaciones, así como los utilizados en el análisis y la gestión de los distintos instrumentos financieros en el contexto de sus correspondientes mercados.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CE56 Adquirir un conocimiento suficiente de los fundamentos conceptuales de la dirección estratégica y política de la empresa, así como valorar adecuadamente el papel de la formulación estratégica en la adopción de decisiones gerenciales.

## OBJETIVOS (EXPRESADOS COMO RESULTADOS ESPERABLES DE LA ENSEÑANZA)

- Que el alumno conozca los elementos del concepto estrategia empresarial y los niveles en los que ésta se desarrolla
- Que el alumno sea capaz de delimitar las distintas etapas del proceso de la Dirección Estratégica.
- Que el alumno sea capaz de identificar el atractivo de un sector, identificando correctamente los factores clave de éxito.
- Que el alumno identifique correctamente las oportunidades y amenazas del entorno de una empresa.
- Que el alumno sea capaz de manejar las distintas técnicas para reconocer estas oportunidades y



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 3

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:58:09 Página: 3 / 9



Wp1zUaWNxZx4yPR3D1xonH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

amenazas.

- Que el alumno sea capaz de utilizar la metodología de los escenarios como técnica prospectiva de identificación de las características del entorno.
- Que el alumno identifique correctamente las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Que el alumno sea capaz de utilizar las principales técnicas disponibles para el análisis interno.
- Que el alumno pueda explicar cómo se crea y protege la ventaja competitiva.
- Que el alumno sepa identificar qué tipo de estrategia ha implantado una empresa.
- Que el alumno sea capaz de discriminar entre los distintos criterios de evaluación de una estrategia.
- Que el alumno conozca las distintas actividades relacionadas con la implantación de la estrategia y sus implicaciones.

## TEMARIO DETALLADO DE LA ASIGNATURA

### PARTE 0. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

#### CAPÍTULO 1. LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGIA

##### 1.1 Las decisiones estratégicas

1.1.1 El concepto de estrategia y otros conceptos importantes

1.1.2 Niveles de estrategia

##### 1.2 El proceso de dirección estratégica

1.2.1 Las fases del proceso de dirección estratégica

1.2.2 La responsabilidad de las decisiones estratégicas

1.2.3 El ajuste y el cambio en el proceso de dirección estratégica

1.2.4 La racionalidad en el proceso de decisión estratégica

##### 1.3 La dirección estratégica como ámbito de estudio

1.3.1 Enfoques sobre la dirección estratégica

1.3.2 Hacia una visión integradora de la dirección estratégica

### PARTE 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### CAPÍTULO 2. LOS OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA

##### 2.1 La misión, la visión y los objetivos estratégicos

2.1.1 La visión de la empresa

2.1.2 La misión de la empresa



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 4

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:58:09 Página: 4 / 9



Wp1zUaWNxZx4yPR3D1xonH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

- 2.1.3 Los objetivos estratégicos
- 2.2 El objetivo básico de la empresa
- 2.3 Los grupos de interés de la empresa (stakeholders)
- 2.3 El gobierno de la empresa
  - 2.3.1 Mecanismos internos de control directivo
  - 2.3.2 Mecanismos externos de control directivo
- 2.4 Los valores de la empresa
  - 2.4.1 La responsabilidad social corporativa
  - 2.4.2 La ética empresarial

### **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

- 3.1 El entorno de la empresa: Concepto y tipología
- 3.2 Análisis del entorno general
  - 3.2.1 El perfil estratégico del entorno
  - 3.2.2 Los distritos industriales
- 3.3 Análisis del entorno competitivo
  - 3.2.1 Delimitación del entorno competitivo
  - 3.2.2 Análisis de la estructura de la industria
  - 3.2.3 Limitaciones del modelo de las cinco fuerzas
  - 3.2.4 Segmentación de la industria: grupos estratégicos
  - 3.2.5 Análisis de los competidores

### **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

- 4.1 El diagnóstico de la empresa
  - 4.1.1 La identidad de la empresa
  - 4.1.2 El perfil estratégico de la empresa
- 4.2 La cadena de valor
  - 4.2.1 Las actividades de la cadena de valor
  - 4.2.3 Las interrelaciones de la cadena de valor
- 4.3 El análisis de los recursos y capacidades
- 4.5 El análisis DAFO



**UNIVERSIDAD  
DE GRANADA**

Página 5

**INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR**  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ    Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:58:09    Página: 5 / 9



Wp1zUaWNxZx4yPR3D1xonH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

## **PARTE 2. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **CAPÍTULO 5. ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS**

- 5.1 Estrategia y ventaja competitiva
  - 5.1.1 Concepto de estrategia y de ventaja competitiva
  - 5.1.2 Creación y mantenimiento de la ventaja competitiva
- 5.2 La ventaja competitiva en costes
  - 5.2.1 Fuentes de ventaja competitiva en costes
  - 5.2.2 Barreras a la imitación y condiciones de aplicación
  - 5.2.3 Riesgos de la ventaja en costes
- 5.3 La ventaja competitiva en diferenciación de productos
  - 5.3.1 Fuentes de diferenciación de productos
  - 5.3.2 Barreras a la imitación y condiciones de aplicación
  - 5.3.3 Riesgos de la ventaja en diferenciación
- 5.4 La ampliación de las estrategias competitivas de PORTER: el “reloj estratégico”

### **CAPÍTULO 6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

- 6.1 El campo de actividad y el desarrollo de la empresa
- 6.2 La expansión de las actividades
- 6.3 La diversificación de actividades
- 6.4 La reestructuración de las actividades
- 6.5 Las matrices de análisis estratégico

## **PARTE 3. IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

- 7.1 El proceso de evaluación y selección de estrategias
  - 7.1.1 La adecuación de las estrategias
  - 7.1.2 La factibilidad de las estrategias
  - 7.1.3 La aceptabilidad de las estrategias
- 7.2 La implantación de las estrategias
- 7.3 La definición del soporte organizativo
  - 7.3.1 El diseño de la estructura organizativa
  - 7.3.2 La dirección, el liderazgo y RRHH
  - 7.3.3 La cultura organizativa
- 7.4. La definición de los sistemas administrativos de apoyo



**UNIVERSIDAD  
DE GRANADA**

Página 6

**INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR**  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ    Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:58:09    Página: 6 / 9



Wp1zUaWNxZx4yPR3D1xonH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

7.4.1 La planificación estratégica

7.4.2 El control estratégico

## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL:

**NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2016):** “Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa”. Editorial Civitas, Navarra.

**NAVAS LÓPEZ, E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2015):** “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”, (5ª Edición). Editorial Civitas, Madrid.

**GUERRAS MARTIN, L.A Y NAVAS-LOPEZ, J.E. (Editores). (2014):** “Casos de Dirección Estratégica de la Empresa” (5ª edición) Editorial Civitas, Navarra.

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

**BUENO CAMPOS, E., MORCILLO, P. y SALMADOR, M.P. (2005):** “La dirección estratégica de la empresa. Nuevas perspectivas teóricas”. Editorial Pirámide, Madrid.

**DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L. e IVANCEVICH, J.M. (1995):** “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”. (8ª Edición) Irwin, Madrid.

**JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (2006):** “Dirección Estratégica”, (7ª Edición). Editorial Prentice Hall, México.

**PORTER, M. (1985):** “Estrategia competitiva”. CECSA, México.

**PORTER, M. (1988):** “Ventaja competitiva”. CECSA, México

## ENLACES RECOMENDADOS



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 7

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:58:09 Página: 7 / 9



Wp1zUaWNxZx4yPR3D1xonH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

## METODOLOGÍA DOCENTE

La **DOCENCIA** de esta asignatura tiene una doble vertiente: **teórica y práctica**.

**Enseñanza Teórica:** Las explicaciones de clase deberán ser **completadas con la bibliografía**, tanto básica como complementaria, que se detalla en este programa. Asimismo, el profesor detallará, para cada tema el material bibliográfico más adecuado. En cualquier caso, el alumno contará con material docente resumen de todos los temas que le ayudará al seguimiento de las clases.

**Enseñanza Práctica:** Los conocimientos teóricos adquiridos durante las clases teóricas serán afianzados mediante la resolución en clase de los casos prácticos o trabajos propuestos para los temas que proceda. Los casos prácticos, se resolverán en clase mediante la interacción de alumnos y profesor.

**Tutorías académicas:** Se basará en la interacción directa entre el alumno y el profesor, con el objetivo de realizar la orientación del trabajo autónomo y grupal del alumnado y de la formación académica-integral del estudiante. Así como, profundizar en distintos aspectos de la materia.

## EVALUACIÓN (INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PORCENTAJE SOBRE LA CALIFICACIÓN FINAL, ETC.)

Con objeto de evaluar la adquisición de los contenidos y competencias a desarrollar en la asignatura, se utilizará un sistema de evaluación continua. La nota final de la asignatura se establecerá en los intervalos habituales de 0 a 10, siendo 5 la cantidad mínima necesaria para superar la asignatura sumando las calificaciones obtenidas en los apartados (a) y (b) a continuación descritos. A efectos de la evaluación, se obtendrán dos calificaciones:

- Los **conocimientos teóricos** de la asignatura se evaluarán en una **prueba final escrita** a realizar en las fechas asignadas por la Facultad que puntuará un **60% de la calificación final**. Esta prueba se calificará de 0 a 6 puntos, siendo **IMPRESCINDIBLE** obtener una puntuación mínima de 3 PUNTOS sobre 6 para poder superar la asignatura, sumando esta calificación a la obtenida en el apartado (b) que se detalla a continuación.

El examen constará de 20 proposiciones que podrán ser verdaderas o falsas. El alumno deberá indicar cuáles considera ciertas y cuáles considera falsas, pero en el caso de las falsas ha de explicar o justificar por qué cree que lo son. Cada pregunta mal contestadas restará media bien. Las cuestiones en blanco no contabilizan ni bien ni mal.

- Los **conocimientos prácticos** se evaluarán mediante **casos prácticos** relacionados con el tema correspondiente a propuesta del profesor y que sumarán como máximo el **40% de la calificación final**, es decir, 4 puntos. Al igual que en la parte teórica, es necesario superar el 50% de la nota (2 puntos sobre 4), para superarla.



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 8

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:58:09 Página: 8 / 9



Wp1zUaWNxZx4yPR3D1xonH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.



En las convocatorias extraordinarias, los alumnos que no hayan superado la asignatura en la convocatoria ordinaria tendrán que realizar un examen teórico-práctico sobre un máximo de 10 puntos con las características del examen descrito en la evaluación única final.

DESCRIPCIÓN DE LAS PRUEBAS QUE FORMARÁN PARTE DE LA EVALUACIÓN ÚNICA FINAL ESTABLECIDA EN LA “NORMATIVA DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA”

Se realizará un examen escrito teórico-práctico que constará de dos partes:

- a) Parte teórica (60%): Constará de 20 proposiciones que podrán ser verdaderas o falsas. El alumno deberá indicar cuáles considera ciertas y cuáles considera falsas, pero en el caso de las falsas ha de explicar o justificar por qué cree que lo son. Cada pregunta mal contestada restará media bien. Las cuestiones en blanco no contabilizan ni bien ni mal. Será imprescindible obtener una puntuación mínima de 3 puntos sobre 6.
- b) Parte práctica (40%): Resolución de casos **prácticos**, es necesario superar el 50% de la nota (2 puntos sobre 4)

INFORMACIÓN ADICIONAL

Cumplimentar con el texto correspondiente en cada caso



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 9

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:58:09 Página: 9 / 9



Wp1zUaWNxZx4yPR3D1xonH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.