



Guía Docente				
Datos Identificativos				2012/13
Asignatura (*)	Dirección Estratéxica	Código	760G01030	
Titulación	Grao en Relacións Laborais e Recursos Humanos (Ferrol)			
Descritores				
Ciclo	Período	Curso	Tipo	Créditos
Grao	1º cuatrimestre	Cuarto	Obrigatoria	6
Idioma	CastelánGalego			
Prerrequisitos				
Departamento	Análise Económica e Administración de Empresas			
Coordinación	Vez Vazquez, Juan Carlos	Correo electrónico	juan.carlos.vez@udc.es	
Profesorado	Vez Vazquez, Juan Carlos	Correo electrónico	juan.carlos.vez@udc.es	
Web				
Descrición xeral				

Competencias da titulación	
Código	Competencias da titulación
A10	Organización e dirección de empresas.
A13	Transmitir e comunicarse por escrito e oralmente usando a terminoloxía e as técnicas adecuadas.
A15	Dirixir grupos de persoas.
A23	Participar na elaboración e deseño de estratexias organizativas, desenvolvendo a estratexia de recursos humanos da organización.
A31	Aplicar os coñecementos á práctica.
B1	Resolución de problemas.
B3	Capacidade de organización e planificación.
B4	Capacidade de xestión da información.
B5	Toma de decisións.
B8	Razoamento crítico.
B9	Traballo en equipos.
B12	Motivación para a calidade.
B13	Adaptación a novas situacións.
B14	Aprendizaxe autónomo.
C1	Expresarse correctamente, tanto de forma oral coma escrita, nas linguas oficiais da comunidade autónoma.
C3	Utilizar as ferramentas básicas das tecnoloxías da información e as comunicacións (TIC) necesarias para o exercicio da súa profesión e para a aprendizaxe ao longo da súa vida.
C4	Desenvolverse para o exercicio dunha cidadanía aberta, culta, crítica, comprometida, democrática e solidaria, capaz de analizar a realidade, diagnosticar problemas, formular e implantar solucións baseadas no coñecemento e orientadas ao ben común.

Resultados da aprendizaxe			
Competencias de materia (Resultados de aprendizaxe)			Competencias da titulación
A10	Organización y dirección de empresas.		A10
A13	Transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.		A13
A15	Dirigir grupos de personas.		A15
A23	Participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización.		A23
A31	Aplicar los conocimientos a la práctica.		A31



B1 Resolución de problemas.		B1	
B2 Capacidad de análisis y síntesis.		B3	
B3 Capacidad de organización y planificación.		B4	
B4 Capacidad de gestión de la información.		B5	
B5 Toma de decisiones.		B8	
B8 Razonamiento crítico.		B9	
B9 Trabajo en equipos.		B12	
B12 Motivación para la calidad.		B13	
B13 Adaptación a nuevas situaciones.		B14	
B14 Aprendizaje autónomo.			
C1 Expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita, en las lenguas oficiales de la comunidad autónoma.			C1
C3 Utilizar las herramientas básicas de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) necesarias para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje a lo largo de su vida.			C3
C4 Desarrollarse para el ejercicio de una ciudadanía abierta, culta, crítica, comprometida, democrática y solidaria, capaz de analizar la realidad, diagnosticar problemas, formular e implantar soluciones basadas en el conocimiento y orientadas al bien común.			C4
C6 Valorar críticamente el conocimiento, la tecnología y la información disponible para resolver los problemas con los que deben enfrentarse.			
C7 Asumir como profesional y ciudadano la importancia del aprendizaje a lo largo de la vida.			

Contidos	
Temas	Subtemas
1. La naturaleza de la dirección estratégica y evolución del pensamiento estratégico	1.1. Introducción. 1.2. El concepto de Estrategia. 1.3. Niveles de la Estrategia. 1.4. Las fases del proceso de dirección estratégica. 1.5. La responsabilidad de las decisiones estratégicas. 1.6. Estrategias Deliberadas y Emergentes. 1.7. Problemas organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica
2. La creación de valor y los grupos de interés.	2.1. La creación de valor como objetivo de la empresa.  2.2. Los grupos de interés en la empresa.  2.3. El gobierno en la empresa. 2.3.1. Mecanismos internos de control directivo. 2.3.2. Mecanismos externos de control directivo.  2.4. El concepto de creación de valor en la empresa.
3. Los objetivos y los valores de la empresa.	3.1. La Misión y la visión en la empresa. 3.1.1. La misión en la empresa. 3.1.2. La visión y el propósito estratégico.  3.2. Los objetivos estratégicos.  3.3. La responsabilidad social de la empresa (RSC).



<p>4. Análisis del Entorno General.</p>	<p>4.1. El Entorno de la Empresa. 4.1.1. Concepto y tipología del entorno. 4.1.2. Nivel de incertidumbre del entorno.</p> <p>4.2. Análisis del Entorno General. 4.2.1. El perfil estratégico del entorno. 4.2.2. El diamante de Porter. 4.2.3. Los distritos industriales. 4.2.4. Importancia del análisis del entorno general para la competitividad de la empresa</p> <p>4.3. Análisis del entorno futuro: El Método de los Escenarios.</p>
<p>5. Análisis del Entorno Específico.</p>	<p>5.1. Delimitación del Entorno Específico.</p> <p>5.2. Análisis de la Estructura de la Industria. 5.2.1. Intensidad de la competencia actual. 5.2.2. Competidores potenciales. 5.2.3. Productos sustitutos. 5.2.4. Poder negociador de los proveedores y de los clientes. 5.2.5. Limitaciones del modelo de las cinco fuerzas.</p> <p>5.3. Segmentación de la industria: Grupos Estratégicos.</p> <p>5.4. Análisis de los competidores.</p>
<p>6. Análisis Interno de la Empresa.</p>	<p>6.1. El Diagnóstico Interno de la Empresa. 6.1.1. La Identidad de la Empresa. 6.1.2. El Perfil Estratégico de la Empresa.</p> <p>6.2. La Cadena de Valor. 6.2.1. Las actividades de la cadena de valor. 6.2.2. Las interrelaciones de la cadena de valor.</p> <p>6.3. El Benchmarking.</p> <p>6.4. Las Matrices de Análisis Estratégico.</p> <p>6.5. El Análisis DAFO.</p>



<p>7. Análisis de los Recursos y Capacidades.</p>	<p>7.1. El Análisis de los Recursos y Capacidades.</p> <p>7.2. Identificación de los Recursos y Capacidades.</p> <p>7.2.1. Identificación de los recursos.</p> <p>7.2.2. Identificación de las capacidades: las rutinas organizativas.</p> <p>7.2.3. La medición de los intangibles.</p> <p>7.3. Evaluación Estratégica de los Recursos y Capacidades.</p> <p>7.3.1. Criterios para la obtención de la ventaja competitiva.</p> <p>7.3.2. Criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva.</p> <p>7.3.3. Criterios para la apropiación de las rentas de la ventaja competitiva.</p> <p>7.4. La gestión de los Recursos y Capacidades.</p> <p>7.4.1. Mejora de la dotación.</p> <p>7.4.2. Explotación de la dotación.</p>
<p>8. Estrategias y Ventajas Competitivas.</p>	<p>8.1. Estrategia y Ventaja Competitiva.</p> <p>8.1.1. Conceptos y relaciones.</p> <p>8.1.2. Creación de la Ventaja Competitiva.</p> <p>8.1.3. Mantenimiento de la Ventaja Competitiva.</p> <p>8.2. La Ventaja Competitiva en Costes.</p> <p>8.2.1. Fuentes de la Ventaja en Costes.</p> <p>8.2.2. Barreras a la Imitación.</p> <p>8.2.3. Condiciones de aplicación.</p> <p>8.2.4. Riesgos de la Ventaja en Costes</p> <p>8.3. La Ventaja Competitiva en Diferenciación de Productos.</p> <p>8.3.1. Fuentes de Diferenciación de Productos.</p> <p>8.3.2. Barreras a la imitación.</p> <p>8.3.3. Condiciones de aplicación.</p> <p>8.3.4. Riesgos de la Ventaja en Diferenciación.</p> <p>8.4. La ampliación de las Estrategias Competitivas de Porter: ¿El Reloj Estratégico?.</p> <p>8.4.1. Estrategias orientadas a precios bajos.</p> <p>8.4.2. Estrategias orientadas a la diferenciación.</p> <p>8.4.3. Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio</p> <p>8.4.4. Estrategias destinadas al fracaso.</p>
<p>9. Estrategias de crecimiento</p>	<p>9.1. Dinámicas de crecimiento</p> <p>9.2. Tipos de estrategias</p>

Planificación			
Metodoloxías / probas	Horas presenciais	Horas non presenciais / traballo autónomo	Horas totais
Lecturas	1	7	8
Eventos científicos e/ou divulgativos	1	6	7
Portafolios do alumno	7	15	22
Proba obxectiva	2	0	2
Seminario	2	6	8
Sesión maxistral	30	53	83



Traballos tutelados	5	13	18
Atención personalizada	2	0	2

\*Os datos que aparecen na táboa de planificación son de carácter orientativo, considerando a heteroxeneidade do alumnado

Metodoloxías	
Metodoloxías	Descrición
Lecturas	Son un conxunto de textos e documentación escrita que se recopilaron e editaron como fonte de profundización en los contenidos trabajados.
Eventos científicos e/ou divulgativos	Actividades realizadas por el alumno que implican la asistencia y/o participación en eventos científicos, y/o divulgativos (congresos, jornadas, simposios, cursos, seminarios, conferencias, exposiciones, etc.) con el objetivo de profundizar en el conocimiento de temas de estudio relacionados con la materia. Estas actividades proporcionan al alumnado conocimientos y experiencias actuales que incorporan las últimas novedades referentes a un determinado ámbito de estudio.
Portafolios do alumno	Es una carpeta o archivador ordenado por secciones, debidamente identificadas o etiquetadas, que contienen los registros o materiales producto de las actividades de aprendizaje realizadas por el alumno en un período de tiempo, con los comentarios y calificaciones asignadas por el profesor, lo que le permite visualizar el progreso del alumno. El portafolios incluye todo lo que hace el alumno, como: apuntes o notas de clase, trabajos de investigación, guías de trabajo y su desarrollo, comentarios de notas, resúmenes, pruebas escritas, etc.
Proba obxectiva	Prueba escrita utilizada para la evaluación del aprendizaje cuya característica distintiva es la posibilidad de determinar si las respuestas dadas son o no correctas. Constituye un instrumento de medida, elaborado rigurosamente, que permite evaluar conocimientos, capacidades, destrezas, rendimiento, aptitudes, actitudes, inteligencia, etc. Es de aplicación tanto para la evaluación diagnóstica, formativa o sumativa. La prueba objetiva puede combinar distintos tipos de preguntas de respuesta múltiple, de ordenación, de respuestas breve, de discriminación, de completar y/o de asociación. También se puede construir con un solo tipo de estas preguntas.
Seminario	Técnica de trabajo en grupo que tiene como finalidad el estudio intensivo de un tema. Se caracteriza por la discusión, la participación, la elaboración de documentos y las conclusiones a las que tienen que llegar todos los componentes del seminario.
Sesión maxistral	Exposición oral complementada con el uso de medios audiovisuales y la introducción de algunas preguntas dirigidas a los estudiantes, con la finalidad de transmitir conocimientos y facilitar el aprendizaje. La clase magistral es también conocida como &quot;conferencia&quot;, &quot;método expositivo&quot; y &quot;lección magistral&quot;. Esta última modalidad se suele reservar a un tipo especial de lección impartida por un profesor en ocasiones especiales, con un contenido que supone una elaboración original y basada en el uso casi exclusivo de la palabra como vía de transmisión de la información a la audiencia.
Traballos tutelados	Metodología diseñada para promover el aprendizaje autónomo de los estudiantes, bajo la tutela del profesor y en escenarios variados (académicos y profesionales). Está referida prioritariamente al aprendizaje de como &quot;hacer las cosas&quot;. Constituye una opción basada en que los estudiantes asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje. Este sistema de enseñanza se basa en dos elementos básicos: el aprendizaje independiente de los estudiantes y el seguimiento de ese aprendizaje por el profesor.

Atención personalizada	
Metodoloxías	Descrición
Lecturas Eventos científicos e/ou divulgativos Portafolios do alumno Seminario Sesión maxistral Traballos tutelados	El seguimiento de los trabajos tutelados, de la elaboración del portafolio, la presentación y exposición de las lecturas y la justificación y breve resumen de la asistencia a eventos científicos y/o divulgativos se realizarán en las fechas y horas de tutorías que acuerden el profesor y los alumnos de las recogidas en la guía del estudiante.

Avaliación
------------



Metodoloxías	Descrición	Cualificación
Lecturas	Son un conxunto de textos e documentación escrita que se recopilaron e editaron como fonte de profundización en los contenidos trabaxados. El alumno deberá presentar una breve recensión sobre alguna de las lecturas recomendadas por el profesor y defenderla con anterioridad a que finalice el cuatrimestre y nunca más tarde de quince días antes de la fecha de la prueba objetiva final de la convocatoria ordinaria.	15
Eventos científicos e/ou divulgativos	Actividades realizadas por el alumno que implican la asistencia y/o participación en eventos científicos, y/o divulgativos (congresos, jornadas, simposios, cursos, seminarios, conferencias, exposiciones, etc.) con el objetivo de profundizar en el conocimiento de temas de estudio relacionados con la materia. Estas actividades proporcionan al alumnado conocimientos y experiencias actuales que incorporan las últimas novedades referentes a un determinado ámbito de estudio. Exige presentación del programa, certificado de asistencia y breves resúmenes del contenido.	5
Portafolios do alumno	Es una carpeta o archivador ordenado por secciones, debidamente identificadas o etiquetadas, que contienen los registros o materiales producto de las actividades de aprendizaje realizadas por el alumno en un período de tiempo, con los comentarios y calificaciones asignadas por el profesor, lo que le permite visualizar el progreso del alumno. El portafolios incluye todo lo que hace el alumno, como: apuntes o notas de clase, trabajos de investigación, guías de trabajo y su desarrollo, comentarios de notas, resúmenes, pruebas escritas, etc.	5
Proba obxectiva	Prueba escrita utilizada para la evaluación del aprendizaje cuya característica distintiva es la posibilidad de determinar si las respuestas dadas son o no correctas. Constituye un instrumento de medida, elaborado rigurosamente, que permite evaluar conocimientos, capacidades, destrezas, rendimiento, aptitudes, actitudes, inteligencia, etc. Es de aplicación tanto para la evaluación diagnóstica, formativa o sumativa. La prueba objetiva puede combinar distintos tipos de preguntas de respuesta múltiple, de ordenación, de respuestas breve, de discriminación, de completar y/o de asociación. También se puede construir con un solo tipo de estas preguntas. En la fecha aprobada por la Junta de Centro, se realizará una prueba objetiva en la que el alumno tendrá que responder a un cuestionario teórico-práctico o preguntas de respuesta abierta (breve explicación, resumen, interpretación de datos, etc.) o de ambos tipos	50
Seminario	Técnica de trabajo en grupo que tiene como finalidad el estudio intensivo de un tema. Se caracteriza por la discusión, la participación, la elaboración de documentos y las conclusiones a las que tienen que llegar todos los componentes del seminario.	10
Traballos tutelados	Metodología diseñada para promover el aprendizaje autónomo de los estudiantes, bajo la tutela del profesor y en escenarios variados (académicos y profesionales). Está referida prioritariamente al aprendizaje de como "hacer las cosas". Constituye una opción basada en que los estudiantes asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje. Este sistema de enseñanza se basa en dos elementos básicos: el aprendizaje independiente de los estudiantes y el seguimiento de ese aprendizaje por el profesor. Elaboración, presentación y defensa de un trabajo en grupo de algún tema relacionado con los contenidos del programa con anterioridad a que finalice el cuatrimestre y nunca más tarde de quince días antes de la fecha de la prueba objetiva final de la convocatoria ordinaria.	15

### Observación avaliación

En cualquier caso el alumno tendrá la posibilidad de presentarse exclusivamente a la prueba objetiva final, en las fechas señaladas por la Junta de Centro, en la que tendrá que responder a un cuestionario teórico práctico o preguntas de respuesta abierta (breve explicación, resumen, interpretación de datos, etc.) o de ambos tipos. La valoración en este caso de la prueba final será de 10 puntos. Si el alumno decide no acogerse al sistema de evaluación/exclusiva mediante una prueba objetiva final, el otro sistema permite diseñar el proceso de formación teniendo como punto de partida el volumen de trabajo que el alumno deberá realizar para alcanzar los objetivos propuestos en la materia, es decir, sus asistencia a las sesiones que se realicen mediante la utilización de lecciones magistrales, trabajos tutelados, obradoiro, portafolio, así como el trabajo personal que supone el estudio de los contenidos del programa.

### Fontes de información



<b>Bibliografía básica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bueno, Morcillo y Salmador (2006). Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. Pirámide</li><li>- Cuervo García, A. (1995). La dirección estratégica de la empresa.. Civitas</li><li>- Menguzzato y Renau (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ariel Economía</li><li>- Guerras y Navas (2007). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Thomson Civitas</li><li>- Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. Ariel Economía</li><li>- Drucker, Peter F. (1954). The practice of Management. HarperBusiness</li></ul>
<b>Bibliografía complementaria</b>	

## Recomendacións

**Materias que se recomenda ter cursado previamente**

**Materias que se recomenda cursar simultaneamente**

**Materias que continúan o temario**

**Observacións**

(\*A Guía docente é o documento onde se visualiza a proposta académica da UDC. Este documento é público e non se pode modificar, salvo casos excepcionais baixo a revisión do órgano competente dacordo coa normativa vixente que establece o proceso de elaboración de guías