



Guia docente				
Datos Identificativos				2017/18
Asignatura (*)	Dirección Estratégica		Código	760G01030
Titulación	Grao en Relacións Laborais e Recursos Humanos (Ferrol)			
Descriptorios				
Ciclo	Periodo	Curso	Tipo	Créditos
Grado	1º cuatrimestre	Cuarto	Obligatoria	6
Idioma	CastellanoGallego			
Modalidad docente	Presencial			
Prerrequisitos				
Departamento	EconomíaEmpresa			
Coordinador/a	Vez Vazquez, Juan Carlos	Correo electrónico	juan.carlos.vez@udc.es	
Profesorado	Vez Vazquez, Juan Carlos	Correo electrónico	juan.carlos.vez@udc.es	
Web				
Descripción general				

Competencias del título	
Código	Competencias del título
A10	Organización y dirección de empresas.
A13	Transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.
A15	Dirigir grupos de personas.
A23	Participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización.
A31	Aplicar los conocimientos a la práctica.
B1	Resolución de problemas.
B2	Capacidad de análisis y síntesis.
B3	Capacidad de organización y planificación.
B4	Capacidad de gestión de la información.
B5	Toma de decisiones.
B6	Comportarse con ética y responsabilidad social como ciudadano y como profesional.
B7	Habilidades en las relaciones interpersonales.
B8	Razonamiento crítico.
B9	Trabajo en equipos.
B10	Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.
B12	Motivación para la calidad.
B13	Adaptación a nuevas situaciones.
B14	Aprendizaje autónomo.
B15	Creatividad.
B16	Liderazgo.
B17	Sensibilidad hacia temas medioambientales.
B19	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.
B20	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.
B21	Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.
C1	Expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita, en las lenguas oficiales de la comunidad autónoma.
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.
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.



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.
C8	Valorar la importancia que tiene la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico en el avance socioeconómico y cultural de la sociedad.

Resultados de aprendizaje			
Resultados de aprendizaje		Competencias del título	
A13 Transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas. A15 Dirigir grupos de personas. A23 Participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización. A31 Aplicar los conocimientos a la práctica.	A13		
	A15		
	A23		
	A31		
A10 Organización y dirección de empresas.	A10		
B1 Resolución de problemas.		B1	C6
B2 Capacidad de análisis y síntesis.		B2	C7
B3 Capacidad de organización y planificación.		B3	C8
B4 Capacidad de gestión de la información.		B4	
B5 Toma de decisiones.		B5	
B8 Razonamiento crítico.		B6	
B9 Trabajo en equipos.		B7	
B12 Motivación para la calidad.		B8	
B13 Adaptación a nuevas situaciones.		B9	
B14 Aprendizaje autónomo.		B10	
		B12	
		B13	
		B14	
		B15	
		B16	
		B17	
		B19	
		B20	
		B21	
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.			

Contenidos	
Tema	Subtema



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).
4. Análisis del Entorno General.	4.1. El Entorno de la Empresa. 4.1.1. Concepto y tipología del entorno. 4.1.2. Nivel de incertidumbre del entorno. 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 4.3. Análisis del entorno futuro: El Método de los Escenarios.
5. Análisis del Entorno Específico.	5.1. Delimitación del Entorno Específico. 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 sustitutivos. 5.2.4. Poder negociador de los proveedores y de los clientes. 5.2.5. Limitaciones del modelo de las cinco fuerzas. 5.3. Segmentación de la industria: Grupos Estratégicos. 5.4. Análisis de los competidores.
6. Análisis Interno de la Empresa.	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. 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. 6.3. El Benchmarking. 6.4. Las Matrices de Análisis Estratégico. 6.5. El Análisis DAFO.



7. Análisis de los Recursos y Capacidades.	7.1. El Análisis de los Recursos y Capacidades. 7.2. Identificación de los Recursos y Capacidades. 7.2.1. Identificación de los recursos. 7.2.2. Identificación de las capacidades: las rutinas organizativas. 7.2.3. La medición de los intangibles. 7.3. Evaluación Estratégica de los Recursos y Capacidades. 7.3.1. Criterios para la obtención de la ventaja competitiva. 7.3.2. Criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva. 7.3.3. Criterios para la apropiación de las rentas de la ventaja competitiva. 7.4. La gestión de los Recursos y Capacidades. 7.4.1. Mejora de la dotación. 7.4.2. Explotación de la dotación.
8. Estrategias y Ventajas Competitivas.	8.1. Estrategia y Ventaja Competitiva. 8.1.1. Conceptos y relaciones. 8.1.2. Creación de la Ventaja Competitiva. 8.1.3. Mantenimiento de la Ventaja Competitiva. 8.2. La Ventaja Competitiva en Costes. 8.2.1. Fuentes de la Ventaja en Costes. 8.2.2. Barreras a la Imitación. 8.2.3. Condiciones de aplicación. 8.2.4. Riesgos de la Ventaja en Costes 8.3. La Ventaja Competitiva en Diferenciación de Productos. 8.3.1. Fuentes de Diferenciación de Productos. 8.3.2. Barreras a la imitación. 8.3.3. Condiciones de aplicación. 8.3.4. Riesgos de la Ventaja en Diferenciación. 8.4. La ampliación de las Estrategias Competitivas de Porter: ¿El Reloj Estratégico?. 8.4.1. Estrategias orientadas a precios bajos. 8.4.2. Estrategias orientadas a la diferenciación. 8.4.3. Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio 8.4.4. Estrategias destinadas al fracaso.
9. Estrategias de crecimiento	9.1. Dinámicas de crecimiento 9.2. Tipos de estrategias
10. El Cuadro de Mando Integral: Balanced Score Card.	10.1 Introducción al Cuadro de Mando Integral: La vinculación del Cuadro de Mando Integral con la Estrategia. 10.2 Funciones del Cuadro de Mando Integral 10.3 Pasos a seguir en la construcción de un Cuadro de Mando Integral. 10.4 Ventajas e inconvenientes a tener en cuenta.

Planificación				
Metodologías / pruebas	Competencias	Horas presenciales	Horas no presenciales / trabajo autónomo	Horas totales
Lecturas	A13 A15 B1 B4 B8 B14 C1 C3 C4 C6 C7	7	14	21
Prueba objetiva	A13 A31 B1 B2 B3 B4 B8 B14 C1 C6	4	0	4
Seminario	A13 A23 A31 B1 B5 B6 B7 B9 B10 B12 B13	15	0	15



Sesión magistral	A10 A13 A23 A31 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B12 B13 B14 C1 C3 C4 C6 C7	30	53	83
Trabajos tutelados	A13 A15 A23 A31 B14 B13 B12 B10 B9 B8 B7 B6 B5 B4 B3 B2 B1 B15 B16 B17 B19 B20 B21 C1 C3 C4 C6 C7 C8	12	13	25
Atención personalizada		2	0	2
(*)Los datos que aparecen en la tabla de planificación són de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de los alumnos				

Metodologías	
Metodologías	Descripción
Lecturas	Son un conjunto de textos y documentación escrita que se recogieron y editaron como fuente de profundización en los contenidos trabajados.
Prueba objetiva	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 magistral	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 conferencia; método expositivo; y lección magistral. 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 de la palabra y otros medios de aprendizaje como vía de transmisión de la información a la audiencia.
Trabajos 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.

Atención personalizada	
Metodologías	Descripción
Lecturas	El seguimiento de los trabajos tutelados, la presentación y exposición de las lecturas se realizarán en las fechas y horas que acuerden el profesor y los alumnos de las recogidas en la guía del estudiante. La comunicación con el profesor será continua de forma presencial, a través de comunicación vía email y también whatsapp y todos aquellos medios que se puedan utilizar para mantener una comunicación abierta y fluida que favorezca el desarrollo del aprendizaje del alumno y del grupo.
Prueba objetiva	
Seminario	
Sesión magistral	
Trabajos tutelados	

Evaluación			
Metodologías	Competencias	Descripción	Calificación



Lecturas	A13 A15 B1 B4 B8 B14 C1 C3 C4 C6 C7	Son un conjunto de textos y documentación escrita que se recogieron y editaron como fuente de profundización en los contenidos trabajados. El alumno deberá presentar una breve reseña 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.	5
Prueba objetiva	A13 A31 B1 B2 B3 B4 B8 B14 C1 C6	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	60
Seminario	A13 A23 A31 B1 B5 B6 B7 B9 B10 B12 B13	La asistencia a las sesiones es obligatoria, y se premia la participación en clase, el compartir conocimiento, haciendo que el grupo avance conjuntamente en el desarrollo de las competencias que persigue la asignatura.	10
Trabajos tutelados	A13 A15 A23 A31 B14 B13 B12 B10 B9 B8 B7 B6 B5 B4 B3 B2 B1 B15 B16 B17 B19 B20 B21 C1 C3 C4 C6 C7 C8	Con la lectura de textos y documentación escrita que se recogieron y editaron como fuente de profundización en los contenidos trabajados. El alumno en colaboración con otros alumnos desarrollará trabajos en los que pueda profundizar en la asignatura desde un punto de vista práctico y aplicado. La puntuación de la lectura y trabajos tutelados es conjunta, puesto que el fruto del trabajo se presenta a través de los trabajos tutelados y su exposición.	25

Observaciones evaluación

Bajo la autorización del profesor y coordinador de la Asignatura, Juan Carlos Vez Vázquez, el alumno, que por causas de índole profesional no pueda compatibilizar su desempeño laboral con el seguimiento semanal de las clases y desarrollo de las prácticas necesarias, podrá tener la posibilidad de presentarse exclusivamente a una 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.

El proceso normal de seguimiento de la asignatura 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, con carácter obligatorio, su 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.

Fuentes de información

Básica	- Bueno, Morcillo y Salmador (2006). Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. Pirámide - Cuervo García, A. (1995). La dirección estratégica de la empresa.. Civitas - Menguzzato y Renau (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ariel Economía - Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. Ariel Economía - Guerras y Navas (2007). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Thomson Civitas - Drucker, Peter F. (1954). The practice of Management. HarperBusiness
Complementaria	

Recomendaciones

Asignaturas que se recomienda haber cursado previamente



Asignaturas que se recomienda cursar simultáneamente
Asignaturas que continúan el temario
Otros comentarios

(*) La Guía Docente es el documento donde se visualiza la propuesta académica de la UDC. Este documento es público y no se puede modificar, salvo cosas excepcionales bajo la revisión del órgano competente de acuerdo a la normativa vigente que establece el proceso de elaboración de guías