



DATOS IDENTIFICATIVOS

Dirección Estratégica

Asignatura	Dirección Estratégica			
Código	V03M124V01104			
Titulación	Máster Universitario en Economía, Mercados Financieros y Empresa			
Descriptores	Creditos ECTS 6	Seleccione OB	Curso 1	Cuatrimestre 1c
Lengua Impartición	Castellano			
Departamento	Dpto. Externo Organización de empresas y marketing			
Coordinador/a	González Loureiro, Miguel			
Profesorado				
Correo-e				
Web	http://webs.uvigo.es/migonlou			

Descripción general Esta materia trata sobre un concepto amplio de estrategia y emprendimiento en su aplicación a las diferentes actividades empresariales presentes en Galicia. Metodológicamente engloba herramientas fundamentales para la toma de decisiones críticas como son las estrategias corporativa y competitiva. Se recurrirá al uso de diferentes técnicas para estructurar y planificar el desarrollo de una estrategia. Se aprenderá a aplicar el proceso de planificación estratégica (análisis-diagnóstico-diseño-implantación-control y retroalimentación) bajo un enfoque emprendedor. En cuanto a contenidos, se recorrerán los principales retos estratégicos que se le plantea a las empresas gallegas en un entorno competitivo globalizado. Así, se desarrollarán particularmente las estrategias de internacionalización, de innovación, de cooperación, de crecimiento y desarrollo, así como de supervivencia. Las sesiones tendrán siempre un apartado de conceptos para, posteriormente, ser inmediatamente aplicados y aplicables a la realidad empresarial desde la función directiva y la estrategia. Los contenidos básicos se dividirán en seis módulos que tendrán sus correspondientes casos prácticos de aplicación.

x

Miguel G. Loureiro es Profesor del departamento de Organización de Empresas y Marketing y Doctor Europeo en Dirección y Gestión de Empresas.

Competencias de titulación

Código	
A1	(*)(CE1) Capacidad de planificación, ejecución y control de tareas y proyectos
A2	(*)(CE2) Habilidad para la búsqueda, identificación e interpretación de fuentes de información económica y financiera relevante
A3	(*)(CE3) Capacidad de diagnóstico y análisis estratégico y prospectivo; visión de medio y largo plazo
A4	(*)(CE4) Capacidad para procesar la información de forma integral, incorporándola al proceso de toma de decisiones
A5	(*)(CE5) Conocimiento de los distintos entornos que determinan el análisis estratégico: coyuntura macroeconómica, de los mercados y de la empresa
B1	(*)(CT1) Capacidad de trabajar en equipo
B2	(*)(CT2) Responsabilidad y capacidad de asumir compromisos
B3	(*)(CT3) Espíritu emprendedor y capacidad de liderazgo
B4	(*)(CT4) Capacidad para hacer frente a cuestiones complejas de forma sistemática y creativa y saber comunicar sus conclusiones a todo tipo de audiencias.
B5	(*)(CT5) Capacidad de adaptación, originalidad y espíritu crítico.

Competencias de materia

Resultados previstos en la materia	Tipología	Resultados de Formación y Aprendizaje
B1 (CT1) Capacidad de trabajar en equipo	saber	B1
B2 (CT2) Responsabilidad y capacidad de asumir compromisos	saber hacer	B2
B3 (CT3) Espíritu emprendedor y capacidad de liderazgo	Saber estar /ser	B3
B4 (CT4) Capacidad para hacer frente a cuestiones complejas de forma sistemática y creativa y saber comunicar sus conclusiones a todo tipo de audiencias		B4 B5
B5 (CT5) Capacidad de adaptación, originalidad y espíritu crítico.		
A1 (CE1) Capacidad de planificación, ejecución y control de tareas y proyectos	saber	A1
A2 (CE2) Habilidad para la búsqueda, identificación e interpretación de fuentes de información económica y financiera relevante	saber hacer Saber estar /ser	A2 A3
A3 (CE3) Capacidad de diagnóstico y análisis estratégico y prospectivo; visión de medio y largo plazo		A4 A5
A4 (CE4) Capacidad para procesar la información de forma integral, incorporándola al proceso de toma de decisiones		
A5 (CE5) Conocimiento de los distintos entornos que determinan el análisis estratégico: coyuntura macroeconómica, de los mercados y de la empresa		

Contenidos

Tema

<p>Tema 1: Estrategia y proceso de planificación estratégica. Aplicación a las cadenas de actividades empresariales de Galicia</p> <p>Distinguir entre lo que es estrategia y lo que sólo aparenta serlo es fundamental para competir con éxito hoy en día. En este módulo se repasarán las alrededor de 17 principales cadenas de actividades empresariales que forman el entramado empresarial gallego, así como sus principales retos estratégicos. Se llevará cabo desde las principales escuelas de pensamiento estratégico actual, tratando de aportar el conocimiento esencial para que un directivo del mañana sea capaz de diseñar su ventaja competitiva de forma exitosa, particularmente bajo el enfoque de recursos y capacidades. Se prestará especial atención a la identificación y correcta estructuración del entorno en el que la empresa compite. Se abundará también en las principales variables que pueden determinar el éxito o fracaso de una estrategia para cada cadena empresarial bajo un enfoque emprendedor y de actitud emprendedora</p>	<p>1.1 Aspectos conceptuales de estrategia empresarial</p> <p>1.2 Principales escuelas de pensamiento estratégico: implicaciones en la empresa industrial gallega</p> <p>1.3 Dirección y gestión de entornos: variables clave e impacto en la empresa industrial gallega</p> <p>1.4 Industria y sector: la cadena de actividades empresariales.</p> <p>1.5 Principales cadenas de actividades empresariales en Galicia</p>
<p>Tema 2: Estrategias de internacionalización: comercio internacional, multinacionalización y multilocalización</p> <p>Dentro del bloque relativo a estrategias, la internacionalización junto a la innovación resultan hoy en día fundamentales. Se evaluarán los principales riesgos y ventajas derivados de cada posible alternativa estratégica para la internacionalización exitosa de una Pyme gallega. El enfoque de coste de transacciones y de [internacionalización] de procesos y conocimiento valioso para la empresa que compite internacionalmente, serán los principales enfoques</p>	<p>2.1 El proceso internacionalizador y dirección estratégica internacional: enfoques clave</p> <p>2.2 Decisiones estratégicas: modo de entrada, momento de entrada y localización geográfica. Economías emergentes y economías en transición</p> <p>2.3 Estrategia internacional de Pymes. Nueva empresa internacional y patrones born-global</p> <p>2.4 La estrategia de las multinacionales</p> <p>2.5 Principales aspectos sobre internacionalización de la empresa gallega</p>

Tema 3: Estrategias de crecimiento y supervivencia
 El binomio crecimiento-supervivencia es un equilibrio difícil de conseguir en Pymes. En ocasiones, empresas que desean crecer fracasan y, como resultado, la empresa puede tener dificultades incluso para sobrevivir. Otras veces se producen situaciones en el entorno que aconsejan adoptar estrategias defensivas y de supervivencia en espera de tiempos mejores. Por lo tanto, saber identificar qué tipo de estrategia debe desarrollarse, así como la alternativa estratégica mejor, resulta fundamental para primero sobrevivir y luego crecer. Se estudiarán en detalle y aplicarán diversas formas de crecimiento, con especial atención al mercado internacional.

- 3.1 Teoría y práctica del crecimiento empresarial. Fases del ciclo de vida de una empresa
- 3.2 Teoría de supervivencia: acciones de retirada y recuperación
- 3.3 Estrategias para el crecimiento interno
- 3.4 Estrategias para el crecimiento externo
- 3.5 Combinaciones estratégicas para el crecimiento de la empresa industrial gallega: el i+i

Tema 4: Estrategias de cooperación, redes empresariales y distritos industriales.
 Actualmente en Galicia se han desarrollado numerosas iniciativas Clúster de éxito. Por ejemplo, en Europa el Clúster de Automoción de Galicia ha sido considerado siempre como un ejemplo a seguir. Otras iniciativas como el Clúster de la Madera o el del Granito han ayudado a las empresas de forma determinante en sus estrategias de mejora productiva, de internacionalización y de innovación. Más recientemente, se ha configurado el Clúster de Logística y Transporte de Mercancías, que es un elemento transversal para la mejora competitiva de cualquier empresa industrial gallega. Por lo tanto, es fundamental entender cuáles son los ámbitos posibles de cooperación y las herramientas de dirección y gestión que facilitan su desarrollo. La estrategia de networking resulta fundamental no sólo a nivel del mercado doméstico, sino especialmente a nivel internacional. En este módulo se revisarán todas ellas para su aplicación exitosa en empresas del sistema empresarial de Galicia

- 4.1 Teoría y práctica de la co-competencia: fundamentos
- 4.2 Aglomeraciones de empresas, distritos industriales y cluster: factores determinantes
- 4.3 Las redes empresariales y la cadena de valor: efectos de la globalización
- 4.4 Principales experiencias de cooperación en Galicia: las iniciativas cluster y plataformas tecnológicas

Tema 5: Evaluación de la estrategia y control de gestión estratégico
 Se abordarán herramientas de gestión de proyectos aplicables a cualquier tipo de proyecto empresarial. Complementariamente a otras materias del Master, se identificarán los ámbitos de gestión que deben controlarse en la implementación exitosa de las principales alternativas estratégicas, ya que precisamente la estrategia es sobre cómo obtener un rendimiento superior a la media.

- 5.1 El sistema de información estratégico: fuentes de información para la dirección estratégica
- 5.2 Cuadro de mando integral: el control de gestión

Planificación

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Sesión magistral	7	0	7
Estudio de casos/análisis de situaciones	11	69	80
Trabajos y proyectos	2	59	61
Pruebas de respuesta larga, de desarrollo	1	1	2

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Sesión magistral	Introducción realizada por el docente al inicio de cada sesión, en la que además podrá preguntar a los estudiantes sobre los contenidos de esa sesión que previamente han tenido que leer

Estudio de casos/análisis Trabajo en grupo en el aula, incluyendo la presentación por parte de un grupo, y la discusión de situaciones generalizada sobre pros y contras de la solución propuesta

Atención personalizada

Metodologías	Descripción
Sesión magistral	
Estudio de casos/análisis de situaciones	
Pruebas	Descripción
Trabajos y proyectos	
Pruebas de respuesta larga, de desarrollo	

Evaluación

	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis de situaciones	(*)Trabajo en grupo en el aula. En cada sesión el grupo estará formado por personas diferentes para aprender a trabajar con personas con las que se tiene más y menos simpatía. Aleatoriamente, uno de los grupos presentará su propuesta de solución para discusión. Todos los grupos entregarán su solución por escrito al docente para su posterior evaluación	40
Trabajos y proyectos	(*)Desarrollo de un proyecto empresarial a partir de un listado de posibles proyectos. Trabajo en grupo estable durante todo el curso. Necesariamente, el grupo debe presentar una planificación detallada con fechas de entrega/cumplimiento, que será objeto de evaluación. También se valorará el resultado final y la presentación del proyecto ante los compañeros	35
Pruebas de respuesta larga, de desarrollo	(*)Prueba escrita a libro abierto. Es decir, se puede llevar todo el material escrito que se desee. Las preguntas serán de aplicación práctica de los conceptos teóricos, por lo que se valorará la capacidad de resolución en un tiempo acotado, así como la lógica interna de las respuestas.	25

Otros comentarios sobre la Evaluación

Fuentes de información

Navas López, J.E. y Guerras Martin, L.A.: (2012): Fundamentos de dirección estratégica, Thompson Civitas.

Navas López, J.E. y Guerras Martin, L.A.: (2007): La dirección estratégica de la empresa, Ed.Thompson-Civitas.

Olivier Furrer (2011): Corporate Level strategy: theory and applications, Routledge, ISBN 978-0-203-84452-6(ebk)

Grant, R. (2003): Dirección estratégica, Civitas.

Besanko, D. et al. (2010): Economics of strategy, 5th ed., international student version, Hoboken (New Jersey) : John Wiley & Sons, ISBN 978-0-470-48483-8

Guisado Tato, M. (2002): Internacionalización de la empresa : estrategias de entrada en los mercados extranjeros, Pirámide, ISBN 84-368-1705-2

LECTURAS RECOMENDADAS:

Ronda-Pupo, G. A., and Guerras-Martin, L. Á. (2012): Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis, Strategic Management Journal, Vol. 33, No. 2, pp.162-188.

Sobre RBV y KBV

Kraaijenbrink, J.; Spender, J.-C. and Groen, A. J. (2010): The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques, Journal of Management, Vol. 36, No.1, pp. 349-372. Accesible: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/36/1/349>

Foss, N. J. (1994): The theory of the firm: the Austrians as precursors and critics of contemporary theory, The Review of Austrian Economics, Vol. 7, No. 1, pp. 3-65

Sobre estrategia, teorías de crecimiento y supervivencia empresarial:

Penrose, E. (1959 rev. version 1995): The theory of the growth of the firm, 2nd ed., Oxford University Press, ISBN 0-19-828977-4

Foss, N. J. (1999): Edith Penrose, economics and strategic management, *Contributions to Political Economy*, Vol. 18, pp. 87-104.

González-Loureiro, M., & Figueroa Dorrego, P. (2012). Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs. *Intangible Capital*, 8(2), 239-274.

Dabic, M., González-Loureiro, M., & Furrer, O. (2014). Research on the strategy of multinational enterprises: key approaches and new avenues. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 129-148.

Buckley, P. J., and Casson, M. C. (1998). Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, pp. 21-44.

Buckley, P. J., and Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No.9, pp. 1563-1580.

Puig, F, González-Loureiro, Marques, H. (2014). Supervivencia, crecimiento e internacionalización en clusters industriales. *Economía industrial*, (391), 133-140.

Cantarero Sanz, S., González-Loureiro, M., & Puig, F. (2013). El efecto "economía social" en la supervivencia empresarial. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (78), 175-200.

Sobre capacidades dinámicas:

Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp. 1105-1121.

Ambrosini, V., and Bowman, C. (2009): What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No. 1, pp. 29-49.

Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

Recomendaciones

Otros comentarios

Los alumnos deberán leer el material que el docente dejará en la plataforma FAITIC por adelantado a la sesión. El docente podrá plantear cuestiones abiertas al inicio para evaluar el grado de entendimiento del material leído, que pasará a integrarse en la evaluación final
