



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	Organización de empresas y marketing			
Coordinador/a	González Loureiro, Miguel			
Profesorado	González Loureiro, Miguel			
Correo-e	mloureiro@uvigo.es			
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		
Tema 1: Estrategia y proceso de planificación estratégica. Aplicación a las cadenas de actividades empresariales de Galicia	1.1 Aspectos conceptuales de estrategia empresarial 1.2 Principales escuelas de pensamiento estratégico: implicaciones en la empresa industrial gallega	
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 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	1.3 Dirección y gestión de entornos: variables clave e impacto en la empresa industrial gallega 1.4 Industria y sector: la cadena de actividades empresariales. 1.5 Principales cadenas de actividades empresariales en Galicia	
Tema 2: Procesos y estrategias de consultoría. Gestión de proyectos, fuentes de información y control de gestión estratégico	2.1 El proceso de consultoría y relación con la dirección y gestión estratégica 2.2 Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos 2.3 El sistema de información estratégico: fuentes de información para la dirección estratégica 2.4 Cuadro de mando integral: el control de gestión	
Sea desde una perspectiva de [consultor interno], o sea desde una perspectiva de [consultor externo], el conocimiento de cómo un directivo desarrolla sus procesos de desarrollo estratégico resultan fundamentales para tener éxito en la implantación de una estrategia. Se trata de desarrollar competencias directivas esenciales basadas en la actitud emprendedora y en una postura estratégica proactiva. 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.		

Tema 3: Estrategias de internacionalización: comercio internacional, multinacionalización y multilocalización 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	3.1 El proceso internacionalizador y dirección estratégica internacional: enfoques clave 3.2 Decisiones estratégicas: modo de entrada, momento de entrada y localización geográfica. Economías emergentes y economías en transición 3.3 Estrategia internacional de Pymes. Nueva empresa internacional y patrones born-global 3.4 La estrategia de las multinacionales 3.5 Principales aspectos sobre internacionalización de la empresa gallega
Tema 4: Estrategias de I+D+innovación y gestión del conocimiento Una correcta gestión de recursos escasos es determinante para desarrollar con éxito una estrategia de innovación. Se abordarán conceptos como el sistema de innovación o la innovación abierta, así como sus posibles ventajas y desventajas. Una combinación de innovación e internacionalización resulta fundamental cuando se accede a fórmulas de Joint-Venture en mercados emergentes. Por lo tanto, entender sus riesgos es clave. También se abordarán aspectos relacionados con la gestión planificada de la innovación y la creatividad. En este caso, la paradoja se da en que cuanto antes fracase un proyecto de innovación, mejor. En cualquier caso, existen herramientas de gestión de la innovación que serán abordadas y aplicadas, como por ejemplo el plan de innovación y herramientas para la óptima gestión del conocimiento. Todo ello para que la estrategia de innovación retorne resultados positivos y viables.	4.1 El conocimiento e innovación como recursos y capacidades estratégicas 4.2 El sistema institucional de apoyo a la innovación 4.3 Tipologías de innovación y sus herramientas de dirección estratégica 4.4 Factores determinantes de éxito y fracaso en la innovación 4.5 Principales aspectos para la estrategia de innovación en las cadenas empresariales de Galicia
Tema 5: 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.	5.1 Teoría y práctica del crecimiento empresarial. Fases del ciclo de vida de una empresa 5.2 Factores de riesgo y de protección de la supervivencia 5.3 Estrategias para el crecimiento interno 5.4 Estrategias para el crecimiento externo 5.5 Combinaciones estratégicas para el crecimiento de la empresa industrial gallega: el i+i

Tema 6: 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

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

Planificación

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	8	16	24
Sesión magistral	24	39	63
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
Estudio de casos/análisis de situaciones	(*)Estudio de caso mediante el aprendizaje de una metodología y la aplicación de conceptos teóricos a una realidad empresarial
Sesión magistral	(*)Desarrollo de contenidos teórico-prácticos acompañados de ejemplos concretos. Previamente, los alumnos deberán leer el material de cada sesión para orientar el tiempo presencial a profundizar o resolver aspectos que planteen alguna duda o no queden suficientemente claros

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	30
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	30

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.

40

Otros comentarios sobre la Evaluación

Fuentes de información

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

Grant, R. (2003): Direcciónestratégica, Civitas.

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.

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 : estrategiasde 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 ofthe 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 andAssessment 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 andcritics of contemporary theory, TheReview of Austrian Economics, Vol. 7, No. 1, pp. 3-65

Sobre teorías de crecimiento y supervivenciaempresarial:

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, Contributionsto Political Economy, Vol. 18, pp. 87-104.

González-Loureiro, M. and Pita-Castelo, J. (2012): A model for assessingthe contribution of innovative SMEs to economic growth: the intangibleapproach, Economics Letters, Vol. 116, No. 3, pp. 312-315.

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

Buckley, P. J., and Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of themultinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after30 years. Journal of International Business Studies, Vol. 40, No.9, pp. 1563-1580.

Sobre capacidades dinámicas:

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

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

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

Recomendaciones
