

27645 - Estrategias de crecimiento empresarial

Información del Plan Docente

Año académico: 2021/22

Asignatura: 27645 - Estrategias de crecimiento empresarial

Centro académico: 109 - Facultad de Economía y Empresa

Titulación: 450 - Graduado en Marketing e Investigación de Mercados

Créditos: 5.0

Curso: 4

Periodo de impartición: Primer semestre

Clase de asignatura: Optativa

Materia:

1. Información Básica

1.1. Objetivos de la asignatura

La asignatura y sus resultados previstos corresponden al siguiente planteamiento:

La coordinación dentro de la empresa de toda una serie de actividades interdependientes corresponde a la dirección general, que es en último término la responsable de su supervivencia a largo plazo, la que establece los objetivos de la organización y diseña los mecanismos para alcanzarlos. Las tareas asociadas al equipo directivo incluyen el diseño organizacional, la consecución y asignación de recursos, la creación de una cultura de empresa, el identificar y establecer las redes de cooperación y alianzas estratégicas, la coordinación interna y la cooperación externa. Todo ello adaptándolo de manera continua a los cambios del entorno, conformando el diseño de la estrategia general de la empresa. La alta dirección debe, por tanto, encargarse de todas aquellas cuestiones relacionadas con la eficiencia (¿se están asignando correctamente los recursos?), la eficacia (¿se están alcanzando los objetivos marcados?) y la efectividad (¿se han definido estos objetivos de forma adecuada?). A través de la asignatura Estrategias de Crecimiento Empresarial se pretende dotar al alumnado de los conocimientos y metodología básica para el desarrollo de diferentes estrategias en el ámbito de las organizaciones.

Estos planteamientos y objetivos están alineados con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, de la Agenda 2030 (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>) y determinadas metas concretas, de tal manera que la adquisición de los resultados de aprendizaje de la asignatura proporciona capacitación y competencia al estudiante para contribuir en cierta medida a su logro:

? Objetivo 4: Educación de calidad.

Meta 4.3. De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

? Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

Meta 8.2. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

Meta 8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

1.2. Contexto y sentido de la asignatura en la titulación

Dentro del Plan de Estudios del grado en Marketing e Investigación de Mercados, Estrategias de Crecimiento Empresarial es una asignatura que forma parte del Módulo 3: Marketing; y dentro de él se corresponde con la Materia 6: Habilidades Directivas, incluida en dicho módulo junto con otras relativas a la dirección de equipos, gestión de la innovación, internacionalización y negociación comercial. El módulo 3, Marketing, permite alcanzar los resultados de aprendizaje más directamente relacionados con la actividad comercial de las organizaciones. Para ello este módulo se divide en ocho materias: "Fundamentos de marketing", "Variables de marketing", "Planificación de marketing", "Marketing en áreas especiales", "Contexto económico y financiero", "Habilidades directivas", "Instrumentos" e "Idioma moderno". La materia 6: Habilidades Directivas se centra en la negociación y las técnicas de dirección de equipos de trabajo, el crecimiento, la innovación y la internacionalización. Con ello se favorece la consecución de resultados de aprendizaje asociados a

la variable producto, a la distribución y a la gestión de la fuerza de ventas, a la planificación estratégica y a sectores con características especiales, entre las que destacan desarrollar habilidades básicas para la negociación comercial, y demostrar la capacidad de análisis y valoración de las estrategias de marketing para la internacionalización de la actividad empresarial.

La misión de esta asignatura dentro del grado será integrar los conocimientos de las distintas áreas funcionales para que la dirección pueda llevar a cabo un enfoque holístico, de modo que se pueda mejorar la toma de decisiones, tratando de llevar a cabo las distintas actividades de la forma más eficiente y eficaz posible, con el objetivo último de crear y maximizar el valor alcanzado por la organización a través de la implementación de diferentes estrategias en la empresa.

1.3. Recomendaciones para cursar la asignatura

Esta asignatura constituye la primera aproximación del estudiante al Análisis Estratégico de la Empresa, y más concretamente, a las estrategias que puede emprender una empresa para cumplir con su misión, visión y valores. Para seguir la asignatura es aconsejable que los estudiantes estén familiarizados con los conceptos básicos de las asignaturas adscritas al Departamento de Dirección y Organización de Empresas. En concreto, se recomienda haber aprobado Fundamentos de Administración y Dirección de Empresas, así como poseer conocimientos sobre las áreas funcionales de la empresa: contabilidad, finanzas, recursos humanos, operaciones y marketing. Es recomendable cursar esta asignatura si se desea aprovechar al máximo la optativa de Gestión de la Innovación, ya que para poder plantear una adecuada estrategia de Innovación ésta debe estar alineada con la Dirección a través de las estrategias de crecimiento empresarial. Ambas asignaturas son complementarias y dotan de conocimientos y competencias sobre los procesos necesarios para la creación y/o el desarrollo de las Organizaciones.

El estudiante debe adoptar una actitud crítica, activa y participativa en las sesiones. Se aconseja el seguimiento de las clases para comprender los conceptos, resolver las cuestiones que se plantean en el transcurso de los temas y realizar los trabajos que se proponen, tanto de carácter individual como en grupo.

Se dará de alta la asignatura en la plataforma correspondiente, en ella se colgará la documentación relacionada con la materia.

2. Competencias y resultados de aprendizaje

2.1. Competencias

Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...

Competencias Específicas

- Comprender el entorno en el que opera la organización, el funcionamiento de la empresa y sus áreas funcionales y los instrumentos de análisis.
- Identificar y valorar las estrategias competitivas de marketing en cada mercado, y orientar consecuentemente la actividad de la organización.

Competencias Transversales

- De conocimiento
- De innovación
- De gestión del tiempo
- Organizativas
- Comunicativas
- Compromiso ético y calidad
- Actitud y respeto a los derechos y valores y no discriminación

2.2. Resultados de aprendizaje

Una vez finalizado el curso, el alumno que supere la asignatura deberá ser capaz de:

- Conocer el concepto de estrategia, así como los desarrollos teóricos más relevantes dentro del campo de la dirección estratégica.
- Poder detectar las amenazas y oportunidades que se le presentan a la empresa a partir del análisis del entorno general, del entorno competitivo y del propio atractivo de la industria.
- Realizar un diagnóstico de la realidad interna de la empresa, detectar tanto sus puntos débiles como los fuertes e identificar aquellos recursos y capacidades que pueden ser fuente de una ventaja competitiva sostenible, a partir de conocer las principales técnicas disponibles para el análisis, así como poder definir e identificar el campo de actividad de una empresa.
- Evaluar diversas alternativas estratégicas de manera crítica y razonada, de acuerdo con los criterios encaminados a la creación de valor por parte de la empresa.

- Identificar las principales estrategias de crecimiento empresarial, conocer sus principales características y ser capaz de formular una estrategia corporativa que tenga en cuenta las circunstancias específicas de la empresa.
- Ser capaz de identificar cómo se crea y se protege la ventaja competitiva, para desarrollar la estrategia competitiva más adecuada a las características de la industria.
- Caracterizar las industrias y proponer las estrategias más adecuadas en función del ciclo de vida de la industria.
- Conocer las razones que llevan a una empresa a adoptar una estrategia de expansión o una de diversificación.
- Conocer otras estrategias de crecimiento prestando atención a estrategias de globalización.

2.3. Importancia de los resultados de aprendizaje

El análisis de la Estrategia empresarial tiene cada vez más importancia para las empresas, dado lo incierto e imprevisible del entorno en el que éstas desarrollan su actividad. En estas circunstancias, una adecuada identificación y formulación de la misma constituye un reto de gran relevancia y resulta, además, crítica desde el punto de vista de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

Cualquier empresa que pretenda mantener buenas tasas de rentabilidad a medio y largo plazo necesita alcanzar un profundo conocimiento de las características y estructura de los mercados en los que opera, así como de los elementos que determinan la competencia en dichos mercados. Este conocimiento de los mercados debe combinarse con un adecuado diagnóstico de las propias fortalezas y debilidades, ya que la obtención de ventajas competitivas sostenibles sólo es posible en la medida en que se alcance un encaje adecuado entre las dimensiones interna (recursos y capacidades) y externa (mercados).

Estrategias de Crecimiento Empresarial proporciona al alumnado los conceptos y técnicas necesarias para tomar mejores decisiones estratégicas, teniendo en cuenta el dinamismo y la rápida evolución de este campo de la dirección de empresas. El análisis estratégico de la empresa hace referencia a cómo dirigir para alcanzar y mantener el éxito en los negocios, identificando los factores y las propuestas de valor, que permiten alcanzar mejores resultados e implantando adecuadamente una estrategia que facilite la consecución de dichos resultados. Por ello, el contenido de esta asignatura resulta de gran actualidad y es altamente demandado en las empresas, puesto que el gran dinamismo de los mercados, junto con el desbordante crecimiento de la competencia provocado por la Globalidad, obliga a tener una planificación estratégica, ágil, flexible, concreta y dinámica. Esta asignatura le ofrece al alumnado, conceptos, metodologías, herramientas y casos reales con los que poder adentrarse en esta disciplina en auge.

3. Evaluación

3.1. Tipo de pruebas y su valor sobre la nota final y criterios de evaluación para cada prueba

En la **PRIMERA CONVOCATORIA**, el estudiante podrá superar la asignatura de cualquiera de las dos maneras siguientes:

Primera: **sistema de evaluación continuo** mediante una asistencia regular a las sesiones y la participación continuada en las diferentes actividades que se desarrollen, lo cual se concreta en lo siguiente:

1. Se valorará la participación activa del estudiante en las discusiones planteadas en las sesiones y se solicitarán y/o realizarán 3 trabajos individuales o casos de carácter teórico-práctico, representando el 30% de la nota final de la asignatura.
2. El estudiante deberá realizar un trabajo, a poder ser en grupo, en el que se aplique a una empresa real los conceptos adquiridos a lo largo del curso. Dicho trabajo representará un 30% de la nota final de la asignatura.
3. Se realizará un examen final, de carácter teórico-práctico, que representará un 40% de la nota final de la asignatura.

Será obligatorio realizar las tres actividades anteriormente descritas así como obtener al menos un 30% de la nota total máxima en cada una de ellas para poder promediar. Es decir, en las actividades a) y b) será necesario obtener al menos 0,9 puntos sobre un total de 3 puntos en cada una de ellas; mientras que en la actividad c) será necesario obtener al menos 1,2 puntos sobre un total de 4 puntos para poder promediar.

Segunda: El estudiante que no opte por la evaluación continua, que no supere la asignatura mediante la evaluación continua o quiera mejorar su calificación, tendrá derecho a presentarse a la **prueba Global** que consistirá en una prueba escrita que se realizará en las fechas indicadas en el calendario aprobado por el Centro. En dicha prueba un 40% de la nota corresponderá con la resolución de casos prácticos y el otro 60% de la nota serán ejercicios teórico-prácticos.

Para la **SEGUNDA CONVOCATORIA** el sistema de evaluación consistirá en una **prueba Global** con las mismas características que las detalladas para la primera convocatoria.

Está previsto que estas pruebas se realicen de manera presencial pero si las circunstancias sanitarias lo requieren, se realizarán de manera online. En el caso de evaluación online, es importante destacar que, en cualquier prueba, el estudiante podrá ser grabado, pudiendo este ejercer sus derechos por el procedimiento indicado en:

https://protecciondatos.unizar.es/sites/protecciondatos.unizar.es/files/users/lopd/gdocencia_reducida.pdf?

Se utilizará el software necesario para comprobar la originalidad de las actividades realizadas. La detección de plagio o de copia en una actividad implicará la calificación de 0 puntos en la misma.

Crterios De Valoración

La resolución de los ejercicios solicitados durante el curso y la resolución del examen teórico-práctico final serán valorados

por el profesor teniendo en cuenta tanto la precisión y la rigurosidad de las respuestas como la capacidad expositiva del estudiante.

4. Metodología, actividades de aprendizaje, programa y recursos

4.1. Presentación metodológica general

El desarrollo del programa y la consecución de los objetivos de aprendizaje establecidos requerirán de un trabajo continuado del estudiante a lo largo del curso alrededor de las siguientes actividades:

- Asistencia recomendada a las sesiones
- Lectura y estudio del material bibliográfico indicado en cada tema
- Realización regular y cuidadosa de los ejercicios y casos prácticos que a lo largo del curso propondrá el profesor
- Realización de un trabajo y/o caso en el que se analice con detalle la situación de una **empresa real**, con la implicación de la misma en el proceso de aprendizaje.
- Consulta de las dudas y dificultades surgidas en el estudio de las diferentes materias.

Para un mayor aprovechamiento de las clases es recomendable que el estudiante realice una primera lectura del material bibliográfico de cada capítulo con antelación a la explicación de dicho tema en su sesión correspondiente, así como una lectura más cuidadosa con posterioridad a la explicación y en el proceso de realización de ejercicios y trabajos.

4.2. Actividades de aprendizaje

Las actividades formativas que se pretenden desarrollar están orientadas a estimular y ejercitar a los alumnos en el ámbito de las estrategias, en aras a desarrollar en los estudiantes las competencias descritas. Para conseguir este objetivo se proponen como recursos didácticos básicos los siguientes:

- En las sesiones teóricas se harán exposiciones claras y sistemáticas de los conceptos fundamentales de cada tema. El alumnado puede preparar y estudiar los contenidos antes de la clase, puesto que cuenta con la bibliografía correspondiente. En las sesiones se discutirán esos conceptos y se resolverán las dudas que se hayan encontrado.
- Sesiones prácticas. Después de cada sesión teórica, los estudiantes realizarán los trabajos prácticos del tema correspondiente y aplicarán las diferentes herramientas y conocimientos teóricos adquiridos.

Cada estudiante, a ser posible, integrado en un equipo de trabajo, deberá elaborar un proyecto consistente en el análisis estratégico de una empresa. El trabajo permitirá al alumnado utilizar los conceptos del programa y las herramientas adecuadas para la valoración y la **elaboración de un Plan de Negocio de la empresa**. Los estudiantes deberán comunicar la composición de los grupos al profesor/a responsable en la fecha indicada. A lo largo del curso, se harán presentaciones durante las sesiones de algunas partes del trabajo.

En principio la metodología de impartición de la docencia está previsto que pivote alrededor de clases presenciales. No obstante, si fuese necesario por razones sanitarias, las clases presenciales podrán impartirse de forma online.

4.3. Programa

Tema 1: La Nueva Economía.

- 1.1. La Nueva Economía ¿De dónde venimos? ¿A dónde vamos?
- 1.2. La estrategia empresarial

Tema 2: Análisis del entorno de la empresa.

- 2.1. El proceso de elaboración de la Estrategia.
 - 2.1.1. El proceso (Dirección Estratégica).
 - 2.1.2. La Evolución de la Dirección Estratégica.
 - 2.1.3. La misión y los objetivos de la empresa.
- 2.2. Análisis del entorno general de la empresa.
 - 2.2.1. El entorno de la empresa.
 - 2.2.2. Análisis del entorno general.
- 2.3. Análisis del entorno específico de la empresa.
 - 2.3.1. Delimitación del entorno específico.
 - 2.3.2. Análisis de la estructura de la industria.

2.3.3. Segmentación de la industria: Grupos estratégicos.

2.3.4. Análisis de los competidores.

2.4. Técnicas de Diagnóstico.

2.4.1. Aproximación tradicional. El diagnóstico interno de la empresa.

2.4.2. La cadena de valor.

2.4.3. El Benchmarking.

2.4.4. Las matrices de análisis estratégico.

2.4.5. El análisis DAFO.

Tema 3: Estrategias Centradas en el Modelo de Negocio.

3.1. La propuesta de valor y el modelo de negocio.

3.2. La propuesta de valor en costes.

3.3. La propuesta de valor centrada en diferenciación.

3.4. La ampliación de las estrategias competitivas de Porter: ¿el reloj estratégico?.

Tema 4: Estrategias Organizacionales.

4.1. Conceptos.

4.2. Estrategias de Expansión.

4.3. Estrategias de Diversificación.

4.4. La Integración Vertical.

4.5. La reestructuración de actividades.

Tema 5: Otras estrategias de crecimiento.

5.1. El desarrollo interno y externo.

5.2. Tipos de desarrollo externo.

5.3. La estrategia de internacionalización.

4.4. Planificación de las actividades de aprendizaje y calendario de fechas clave

El calendario de las sesiones teóricas y prácticas se hará público en la web del centro, mientras que la presentación de trabajos y otras actividades será comunicada por el profesor/a responsable a través de los medios adecuados.

Calendario de actividades:

Actividades formativas y de evaluación	Distribución	Créditos
SESIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS		2
Clases teóricas	Sesiones de 2 horas semanales	1
Clases prácticas	Sesiones de 2 horas semanales	1
OTRAS ACTIVIDADES		3
Examen final	1 examen 2 horas	0,08
Trabajo personal, incluye preparación de las pruebas	73 horas	2,92

Los cálculos se han realizado considerando un semestre de 15 semanas.

Las sesiones semanales se reparten, con carácter general, en una sesión teórica de carácter magistral y una clase de carácter práctico, aunque este reparto se podrá alterar en función de la carga lectiva de cada uno de los temas constituyentes del temario.

Las actividades y fechas clave se comunicarán a través de los medios oportunos al comenzar el periodo lectivo de la asignatura. Las fechas de los exámenes finales se pueden consultar en la página web del Centro. Si bien, en la *Presentación de la asignatura* se explicarán de forma detallada los criterios de evaluación que se van a aplicar, la metodología docente a emplear en las clases teóricas y prácticas y se detallarán los contenidos a tratar en los distintos temas que componen el programa de la asignatura. En las *clases prácticas*, el alumnado deberá participar de forma activa

en la resolución de los problemas o casos que para cada sesión establezca el docente. Asimismo, de acuerdo al calendario establecido en el centro, en cada una de las dos convocatorias, el estudiante podrá realizar un examen global para evaluar su nivel de adquisición de los conocimientos teóricos y prácticos de la asignatura.

4.5. Bibliografía y recursos recomendados

[BB: Bibliografía básica / BC: Bibliografía complementaria]

- [BB] Grant, Robert M. : Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones / Robert M. Grant ; traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro . - 8ª ed., 4ª ed. en Civitas Madrid : Thomson Civitas, 2014
- [BB] Guerras Martín, Luis Ángel. La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones / Luis Ángel Guerras Martín, José Emilio Navas López . 5ª ed. Cizur Menor (Navarra) : Aranzadi, 2015
- [BB] Navas López, José Emilio. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa / José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín . 2ª ed. Cizur Menor (Navarra) : Aranzadi, 2016
- [BC] Casos de dirección estratégica de la empresa / Luis Angel Guerras Martín, José Emilio Navas López (editores) ; autores, Álvarez Sescun, Emilio... [et al.] . 5ª ed. Cizur Menor (Navarra) : Thomson Cívitas, 2014
- [BC] Fernández Sánchez, Esteban. Dirección estratégica de la empresa : fundamentos y puesta en práctica / Esteban Fernández Sánchez . - [1ª ed.] Madrid : Delta, cop. 2005
- [BC] Johnson, Gerry. Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes , Richard Whittington . - 7ª ed., [reimp.] Madrid [etc.] : Prentice Hall, D.L. 2011
- [BC] Ventura Victoria, Juan. Análisis estratégico de la empresa. 1ª ed., 2ª reimpr. Madrid : Paraninfo, cop. 2009