



Universitat de Lleida

# GUÍA DOCENTE **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Coordinación: ESCARDÍBUL FERRÀ, BLANCA

Año académico 2018-19

## Información general de la asignatura

<b>Denominación</b>	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			
<b>Código</b>	101320			
<b>Semestre de impartición</b>	1R Q(SEMESTRE) EVALUACIÓN CONTINUADA			
<b>Carácter</b>	<b>Grado/Máster</b>	<b>Curso</b>	<b>Carácter</b>	<b>Modalidad</b>
	Doble titulación: Grado en Ingeniería Informática y Grado en Administración y Dirección de Empresas	4	OBLIGATORIA	Presencial
	Grado en Administración y Dirección de Empresas	3	OBLIGATORIA	Presencial
	Doble titulación: Grado en Derecho y Grado en Administración y Dirección de Empresas	4	OBLIGATORIA	Presencial
<b>Número de créditos de la asignatura (ECTS)</b>	6			
<b>Tipo de actividad, créditos y grupos</b>	<b>Tipo de actividad</b>	PRAULA		TEORIA
	<b>Número de créditos</b>	2.4		3.6
	<b>Número de grupos</b>	3		3
<b>Coordinación</b>	ESCARDÍBUL FERRÀ, BLANCA			
<b>Departamento/s</b>	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
<b>Distribución carga docente entre la clase presencial y el trabajo autónomo del estudiante</b>	(40%) 60 horas presenciales (60%) 90 trabajo autónomo			
<b>Idioma/es de impartición</b>	Catalán			
<b>Distribución de créditos</b>	(25h / ECTS) 150 horas			

## Profesor/a (es/as)

Profesor/a (es/as)	Dirección electrónica\nprofesor/a (es/as)	Créditos impartidos por el profesorado	Horario de tutoría/lugar
ESCARDÍBUL FERRÀ, BLANCA	efblanca@aegern.udl.cat	18	

## Información complementaria de la asignatura

### **Asignatura en el conjunto del plan de estudios**

Esta asignatura se encuentra ubicada en el tercer curso del grado en Administración y dirección de empresas.

La asignatura de Dirección estratégica pretende poner de manifiesto el hecho que en las últimas décadas hay un creciente interés por las cuestiones relacionadas con el que se denomina estrategia empresarial. Esto ha conllevado la necesidad de estudiar y evaluar la posición competitiva de la empresa como consecuencia de la complejidad creciente y cambiante del entorno.

La estrategia empresarial es la respuesta a la necesidad permanente de adaptación de la empresa a los cambios del entorno. Por este motivo esta asignatura pretende estudiar el proceso global de la Dirección estratégica de la empresa que está integrado por tres grandes fases: el análisis estratégico, la formulación estratégica y la implantación de las estrategias.

Es por lo tanto una asignatura que pretende dar a los estudiantes una respuesta a la necesidad que tienen las empresas de sobrevivir o incrementar su eficacia ante un entorno cada vez más hostil. La solución a esta necesidad es mediante la formulación de la llamada estrategia empresarial.

A lo largo de esta asignatura no sólo se imparten conocimientos teóricos sino también prácticos puesto que la formación en gestión empresarial requiere que el alumno tenga habilidades y conocimientos para poder actuar en el ámbito de la Dirección Estratégica de la empresa. Esto implica que es tan importante la asimilación de los conocimientos teóricos como su aplicación en la resolución de los problemas empresariales y estudio de casos de empresas tanto nacionales como extranjeras. En este sentido, las clases prácticas son un elemento básico en el aprendizaje de estas habilidades y conocimientos puesto que es el puente necesario entre la teoría y la práctica.

### **Relación con otras asignaturas del plan de estudios**

Esta asignatura se construye sobre los conocimientos obtenidos en las otras asignaturas del grado, especialmente la asignatura de Organización de empresas de segundo curso.

Igualmente son muy importantes por el estudiante las asignaturas de: Contabilidad Financiera, Dirección de Operaciones, Dirección de Marketing, Dirección Financiera y Control de Gestión.

### **Proyección a campos profesionales**

Las materias que se estudian en este grado tienen como objetivo la gestión y administración de organizaciones y empresas. Las salidas profesionales de los estudiantes pueden estar enfocadas principalmente a:

- La empresa.
- La administración estatal o local.

- c) La docencia.
- d) Profesiones liberales.

### Requisitos para cursarla

Prerrequisitos: no han.

Correquisitos: no han.

## Objetivos académicos de la asignatura

### Objetivos

La Dirección Estratégica empieza dando respuesta a estas tres preguntas: **¿Dónde estamos hoy?** Para poder contestar a esta pregunta tenemos que hacer un análisis de la situación: análisis del entorno y análisis interno de la empresa. **¿Dónde queremos ir?** Esto implica definir objetivos e hitos a largo plazo y, la tercera pregunta que nos formulamos es: **¿Cómo podemos llegar?** Esto implica comprender el mercado, comprender la competencia y el negocio y diseñar las estrategias apropiadas.

**Atendiendo a estas tres preguntas y a sus respuestas, el programa que se describe en el apartado siguiente (contenidos) responde a los objetivos siguientes:**

1. Aprender los elementos básicos de la dirección estratégica, aprender a identificar y crear los objetivos empresariales, y formular y poner en marcha una estrategia en la empresa. **(CEU1, CEU3, CB1 y CB6).**
2. Estudiar el entorno general y el entorno específico, y conocer los métodos de análisis más adecuados para cada situación. **(CEU3, CB3, CB4, CB6, CES1 y CES4).**
3. Analizar la estructura económica de la empresa, conocer las áreas funcionales y la cadena de valor, y establecer sus recursos y capacidades. **(CEU1, CEU3, CB1, CB2, CB4, CB6, CES1, CES4 y CES5).**
4. Profundizar las fuentes, las condiciones de aplicación y los riesgos de la ventaja competitiva en costes y diferenciación del producto, así como identificar las posibles estrategias de acuerdo con las características de la industria. **(CEU1, CEU3, CB1, CB2, CB4, CB6, CES4 y CES5).**
5. **Determinar la importancia de las estrategias de desarrollo empresarial y analizar las vías de crecimiento interno y externo y la estrategia de cooperación.** **(CEU1, CEU3, CB1, CB2, CB4, CB6, CES4 y CES5).**
6. Definir a fondo las problemáticas que comporta la implantación de decisiones estratégicas y los procedimientos de planificación y control. **(CEU1, CEU3, CB1, CB2, CB4, CB6, CES4 y CES5).**

## Competencias significativas

### Competencias

#### **Competencias generales o básicas (CB)**

CB1. Capacidad de análisis y de síntesis.

CB2. Capacidad de organizar y planificar.

CB3. Trabajo en equipo y liderazgo.

CB4. Capacidad de crítica y autocrítica.

CB5. Preocupación por la calidad.

CB6. Habilidad para trabajar y aprender de forma autónoma.

### **Competencias específicas (CES)**

CES1. Crear y dirigir una empresa atendiendo y respondiendo a los cambios del entorno en que opera.

CES4. Aplicar técnicas instrumentales en el análisis y solución de problemas empresariales y en la toma de decisiones.

CES5. Identificar e interpretar los factores económicos, ambientales, éticos, legales, políticos, sociológicos y tecnológicos a nivel local, nacional e internacional y su repercusión sobre las organizaciones.

### **Competencias estratégicas universidad (CEU)**

CEU1. Corrección en la expresión oral escrita.

CEU2. Dominio de una lengua extranjera.

CEU3. Dominio de las TIC.

## **Contenidos fundamentales de la asignatura**

### **Contenidos**

A lo largo del programa veréis el proceso global de la Dirección estratégica de la empresa que está integrado por **tres grandes partes: el análisis estratégica, la formulación de estrategias y la implantación de estrategias**. Para asimilar los conceptos de esta asignatura nos basaremos en el estudio y discusión de casos y situaciones reales de empresas españolas y extranjeras así como ejercicios para resolver.

**El análisis estratégico** es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la Dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos los fines o misiones, objetivos e hitos de la empresa.

**La formulación de estrategias** trata, a partir del análisis estratégico y según la metodología propuesta, formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externa e interno.

**La implantación estratégica** supone la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. La implantación se completa con la planificación y control estratégico.

## BLOQUE I: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 1. LA NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA

1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA
2. LOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA
  1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
  2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, DE NEGOCIO O EMPRESARIALES
  3. ESTRATEGIAS FUNCIONALES
3. EL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO
  1. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO
  2. EL ANÁLISIS INTERNO
  3. ANÁLISIS DAFO

#### Cuaderno de ejercicios del tema 1:

Caso estratégico 1: ENSESA refuerza su plan estratégico 2002-2006.

Caso estratégico 2: GRUPO NATURA. Una estrategia de aventura y azar.

Caso estratégico 3: Al "Toro" de Osborne le gusta crecer.

## BLOQUE II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

- 2.1. CONCEPTO Y RELACIONES
- 2.2. CREACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA
  - 2.3. MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

#### Cuaderno de ejercicios del tema 2:

Caso estratégico 1: Cómo combina WAL – MARTE sus ventajas.

**3. LA VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES**

- 3.1. FUENTES DE LA VENTAJA EN COSTES
- 3.2. BARRERAS A LA IMITACIÓN
- 3.3. CONDICIONES DE APLICACIÓN
- 3.4. RIESGOS DE LA VENTAJA EN COSTES

**Cuaderno de ejercicios del tema 3:**

Caso estratégico 1: El efecto experiencia en Ford.

Caso estratégico 2: Fuente de ventaja competitiva en costes en las grandes superficies de distribución.

**1. LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS**

1. FUENTES DE LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS
2. BARRERAS A LA IMITACIÓN
3. CONDICIONES DE APLICACIÓN
4. RIESGOS DE LA VENTAJA DE DIFERENCIACIÓN

**Cuaderno de ejercicios del tema 4:**

Caso estratégico 1: Empresa Robert Express.

Caso estratégico 2: Las estrategias competitivas en El Corte Inglés y Día.

**5. LA AMPLIACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER: EL RELOJ ESTRATÉGICO**

- 5.1. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A PRECIOS BAJOS
- 5.2. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA DIFERENCIACIÓN
- 5.3. ESTRATEGIAS HÍBRIDAS U ORIENTADAS A LA RELACIÓN CALIDAD - PRECIO
- 5.4. ESTRATEGIAS DESTINADAS AL FRACASO

**Cuaderno de ejercicios del tema 5:**

Caso estratégico 1: El reloj estratégico del transporte aéreo.

Caso estratégico 2: La estrategia "sin filigranas" de Easyjet para lograr el éxito.

## 6. ESTRATEGIAS A PARTIR DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA

1. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS NUEVAS O EMERGENTES
  1. CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS EMERGENTES
  2. ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS EMERGENTES
2. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS EN CRECIMIENTO
3. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS MADURAS
  1. CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS MADURAS
  2. ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS MADURAS
4. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS EN DECLIVE
  1. CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS EN DECLIVE
  2. ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS EN DECLIVE
5. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS FRAGMENTADAS Y CONCENTRADAS
  1. CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS FRAGMENTADAS
  2. ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS FRAGMENTADAS

### Cuaderno de ejercicios del tema 6:

Caso estratégico 1: Las actividades relacionadas con la tercera edad.

Caso estratégico 2: Un ejemplo de la ventaja del seguidor, de un "last mover"

Caso estratégico 3: La búsqueda de ventajas competitivas en la industria del transporte de mercancías por carretera.

Caso estratégico 4: La reorientación del campo de actividad en las industrias de productos infantiles.

Caso estratégico 5: El declive de la industria boinera.

Caso estratégico 6: La fragmentación de la industria de las residencias geriátricas.

## 1. DIRECCIÓN DE DESARROLLO: EL CAMPO DE ACTIVIDAD Y LA EXPANSIÓN

1. LA DEFINICIÓN DEL CAMPO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA
2. EL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
3. LAS DIRECCIONES DEL DESARROLLO
4. LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN
  1. PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS
  2. DESARROLLO DE PRODUCTOS
  3. DESARROLLO DE MERCADOS

### Cuaderno de ejercicios del tema 7:

Caso estratégico 1: La definición del ámbito en Telefónica.

Caso estratégico 2: La diferenciación entre segmentos estratégicos en el grupo L'Oreal.

Caso estratégico 3: La evolución del campo de actividad en Telefónica.

Caso estratégico 4: Estrategias de expansión en un fabricante de televisores.

Caso estratégico 5: La estrategia de expansión de leche pascual.



## 8. DIRECCIÓN DE DESARROLLO: DIVERSIFICACIÓN, INTEGRACIÓN VERTICAL Y REESTRUCTURACIÓN

- 8.1. LA DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL
- 8.2. LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA
  - 8.2.1. RAZONES PARA LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA
  - 8.2.2. RIESGOS DE LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA
- 8.3. LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA O CONGLOMERADO
  - 8.3.1. RAZONES PARA LA DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA
  - 8.3.2. RIESGOS DE LA DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA
- 8.4. LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL
  - 8.4.1. RAZONES PARA LA INTEGRACIÓN VERTICAL
  - 8.4.2. RIESGOS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL
- 8.5. LA ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS
  - 8.5.1. EL SANEAMIENTO DE UN NEGOCIO
  - 8.5.2. LA REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

### Cuaderno de ejercicios del tema 8:

Caso estratégico 1: Estrategias de diversificación en un fabricante de televisores.

Caso estratégico 2: La diversificación relacionada en paradores.

Caso estratégico 3: La diversificación no relacionada en Infinity System.

Caso estratégico 4: Estrategias de integración vertical en un fabricante de televisores.

Caso estratégico 5: La integración vertical en el grupo Marsans.

Caso estratégico 6: La reestructuración de Chupa Chups.

Caso estratégico 7: La reestructuración de la cartera de negocios en Uralita.

## 1. MÉTODOS DEL DESARROLLO: INTERNO Y EXTERNO

- 9.1. DESARROLLO INTERNO FRENTE AL /AL DESARROLLO EXTERNO
  - 1. JUSTIFICACIÓN DEL DESARROLLO EXTERNO
  - 2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL DESARROLLO EXTERNO
  - 3. TIPO DE DESARROLLO EXTERNO
  - 4. FUSIONES Y ADQUISICIONES De empresas
    - 1. LAS FUSIONES
    - 2. LAS ADQUISICIONES
  - 5. FORMAS DE DESCONCENTRACIÓN EXTERNO
  - 6. LA GESTIÓN DEL DESARROLLO EXTERNO
    - 1. SELECCIÓN DE LA EMPRESA OBJETIVO
    - 2. INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA Y CULTURAL
    - 3. INTEGRACIÓN PRODUCTIVA
    - 4. DEFENSA DE LA COMPETENCIA

### Cuaderno de ejercicios del tema 9:

Caso estratégico 1: La concentración empresarial en el sector español de la construcción.

Caso estratégico 2: La fusión de Tavex y Santista.

Caso estratégico 3: La fusión como aportación parcial de activo de TUI y First Choice.

Caso estratégico 4: Estrategias de desconcentración empresarial en Altadis y Metrovacesa.

Caso estratégico 5: La integración organizativa y cultural en la fusión del Banco Bilbao – Vizcaya y Argentaria.

**10. MÉTODOS DE DESARROLLO: LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL**

## 10.1. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL
2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACIÓN
3. TIPO De ACUERDOS

## 10.3.1. ACUERDOS CONTRACTUALES

## 10.3.2. ACUERDOS ACCIONARIAS

## 10.3.3. REDES INTERORGANIZATIVAS

**Cuaderno de ejercicios del tema 10:**

Caso estratégico 1: La empresa virtual.

Caso estratégico 2: Contratos de larga duración entre Eroski y Banesto.

Caso estratégico 3: La franquicia en Tecnocasa.

Caso estratégico 4: La licencia entre la Universidad de Illinois y Zeltia.

Caso estratégico 5: El outsourcing en Telecinco.

Caso estratégico 6: El "Spín-Off" en Nokia.

Caso estratégico 7: El consorcio de las universidades públicas de Madrid y la UNED.

Caso estratégico 8: Las empresas conjuntas entre Acciona y Repsol.

Caso estratégico 9: El acuerdo de participación cruzada entre Banco Sabadell y el Banco Comercial Portugués.

Caso estratégico 10: Las redes interorganizativas en la industria del transporte aéreo.

**BLOQUE III: IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS****11. EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

1. EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS
  1. LA ADECUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
  2. LA FACTIBILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS
  3. LA ACEPTABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS
2. LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
  1. ACTIVIDADES DE LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA
  2. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LA IMPLANTACIÓN

**Cuaderno de ejercicios del tema 11:**

Caso estratégico 1: La reacción de los grupos de poder en la OPA de Cortefiel sobre Adolfo Domínguez.

Caso estratégico 2: La fábula de los conejos.

Caso estratégico 3: El cambio estratégico y organizativo en Correos y Telégrafos.

## Ejes metodológicos de la asignatura

**Metodología**

**Hay dos maneras de seguir esta asignatura:**

1. Mediante el sistema de evaluación continua.
2. O bien, a través de la evaluación única.

## Evaluación continuada

**Una buena forma de enfocar el estudio de esta asignatura es mediante el sistema de evaluación continuada. Este sistema os obliga a tener presente los siguientes aspectos:**

- a. Asistir tanto a las clases teóricas como a las prácticas. **Tanto los miércoles como los viernes habrá ejercicios prácticos a resolver.** Es una asignatura muy práctica.
- b. **Tenéis que venir a clase OBLIGATORIAMENTE con los apuntes** que os encontrareis en la pestaña llamada "RECURSOS" (Campus Virtual). En los apuntes no sólo hay los conceptos teóricos sino los enunciados de los ejercicios.
- c. Para la realización de los exámenes prácticos os tendréis que estudiar tanto los ejercicios realizados en las clases de los miércoles como la de los viernes.
- d. **SIEMPRE TENEIS QUE TRAER LOS ENUNCIADOS DE LOS EJERCICIOS A CLASE.** Os los encontraréis colgados en el espacio virtual de esta asignatura. En clase resolveremos los ejercicios propuestos, así como el estudio de casos tanto de empresas nacionales como extranjeras.
- e. Adquirir el dominio de bases de datos, páginas web y cualquier investigación de Internet que nos ayude a aprender a buscar información de las empresas.
- f. Trabajar los casos en grupo para poder debatirlos y defenderlos en público. Por lo tanto, es importante la asistencia a clase. Se pasa lista de asistencia los días de prácticas.
- g. **Asistir a las clases prácticas implica poder obtener un máximo de 0.50 puntos[1].**
- h. La asistencia en las clases de teoría y prácticas, así como asistir a las tutorías para resolver las dudas que puedan surgir en la asignatura, es la mejor herramienta que tiene el alumno para superar con éxito esta asignatura.
- i. Entrar al Espacio Virtual Sakai UdL (campus virtual) de esta asignatura semanalmente. En este espacio encontraréis: los enunciados de los ejercicios, las soluciones, avisos que os harán las profesoras, notas, apuntes de esta asignatura, etc.

**Siempre que haya ejercicios o casos a resolver se llevará a cabo la dinámica siguiente:**

### **ESTUDIO DE CASOS**

Un "caso" es la descripción detallada y exhaustiva de una situación real, la cual ha sido investigada y adoptada para ser presentada de manera tal que posibilite un amplio análisis e intercambio de ideas.

### **PREPARACIÓN**

El profesor / profesora es quien selecciona el caso para ser estudiado por el grupo.

Para la selección del caso se tiene que tener en cuenta:

- a) los objetivos que quiere lograr,
- b) el nivel de los participantes de la experiencia,
- c) el tiempo de que se dispone.

### **DESARROLLO**

1. El profesor / profesora explica los objetivos y el mecanismo de la técnica que se va a utilizar; y después expone el "caso" en estudio.
2. Para llevar a cabo la dinámica se configurarán grupos que oscilarán entre 6 a 8 personas. El grupo estudia el

caso dando sus puntos de vista, intercambiando ideas y opiniones, analizando y discutiendo libremente los diversos aspectos.

3. El tiempo de que disponen es limitado, entre 30 y 45 minutos.
4. El profesor puede orientar los miembros indicando algunos puntos importantes, pero sin señalar un problema determinado especialmente, cosa que corresponde al grupo.
5. El fin del ejercicio no es encontrar la respuesta correcta sino trabajar en equipo para encontrar una respuesta adecuada.
6. El grupo tiene que ser siempre coordinado por un moderador - líder (alumno).
7. Una vez agotada la discusión, cada moderador expondrá públicamente las soluciones en las preguntas detalladas en el caso.
8. El profesor hará una recapitulación final presentando los problemas planteados y las soluciones propuestas.

### **APLICACIÓN EN EL AULA**

Esta dinámica permite entrenar los miembros de un grupo en la discusión guiada, análisis de situaciones o hechos; desarrolla flexibilidad de pensamiento mostrando que puede haber soluciones diversas para un mismo problema. Esta técnica resulta especialmente útil en la formación profesional de cualquier tipo, puesto que permite ejercitarse en situaciones que se darán en su campo profesional.

### **Evaluación única**

En caso de que una/a estudiante acredite documentalmente (contrato de trabajo y resumen de la vida laboral expedido por la Tesorería de la Seguridad Social) que está trabajando con jornada laboral completa durante el curso docente y por lo tanto no puede cumplir con los requisitos establecidos para la evaluación continuada, podrá optar por la realización de una prueba única de validación de competencias y conocimientos que se realizará en las semanas señaladas a estos efectos en el calendario de evaluación del grado.

El requisito establecido para presentarse a la evaluación alternativa es el contrato de trabajo a tiempo completo. Los alumnos disponen hasta el 30 de octubre de 2018 para las asignaturas del primero semestre y hasta el 18 de marzo del 2019 para las asignaturas del segundo semestre para presentar esta documentación.

En caso de que uno/a estudiante acredite documentalmente su imposibilidad de asistir a las actividades programadas dentro de la evaluación continuada (por trabajo remunerado, segunda o ulterior matrícula de la asignatura, conciliación de la vida laboral y familiar y estancias de movilidad) podrá optar por una prueba única de validación de competencias y conocimientos que se realizará el día y en el horario establecido al calendario de evaluación del Grado para la prueba final de la evaluación ordinaria. La solicitud de esta modalidad evaluativa se tendrá que realizar antes del 1 de noviembre con acreditación documental y, una vez hecha, no se podrá modificar. La fecha de esta prueba única será el día 16 de enero de 2019 y su recuperación el día que acuerden el estudiante y la profesora (antes de febrero).

**Esta prueba consistirá en:**

- a. La realización de UN EXAMEN teórico \_ práctico.
- b. No será tipo test.
- c. Se realizará la semana 18 del curso académico. En concreto, el día 16 de enero de 9 a 11.00 en el aula 3.02 Edificio Polivalente.

[1] El 5% se obtiene si venís a todas las clases prácticas y entregáis los ejercicios propuestos. Quien no venga a todas las clases prácticas se le hará un prorrateo en función de los días que ha venido y entregado los ejercicios.

## Plan de desarrollo de la asignatura

### Pla de desarrollo

Fechas (Semanas)	Descripción	Actividad Presencial	HTP (2) (Horas)	Actividad trabajo autónomo	HTNP (3) (Horas)
1 <b>SEPTIEMBRE</b>	<b>Día 12 de septiembre. Primer día de clase.</b> Presentación de la asignatura y empezamos el tema 1. La primera semana hay clase todos los días pero empezaremos a firmar la asistencia a clase en octubre.  Tema 1. LA NATURALEZA DE La ESTRATEGIA	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	2.00	Leer la guía de esta asignatura	2.50
2.	Tema 1. LA NATURALEZA DE La ESTRATEGIA	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	4.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	4.50
3.	Tema 1. LA NATURALEZA DE La ESTRATEGIA <b>El viernes día 28 de septiembre no hay clase. Fiesta institucional de la Universitat de Lleida.</b>	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	4.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	4.50
4. <b>OCTUBRE</b>	Tema 1. LA NATURALEZA DE La ESTRATEGIA Tema 2. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	4.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	4.50
5.	TEMA 2. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA  TEMA 3. LA VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES. <b>El viernes día 12 no hay clase. Fiesta Nacional de España.</b>	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	4.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	4.50
6.	TEMA 3. LA VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES  TEMA 4. LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	4.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	4.50

Fechas (Semanas)	Descripción	Actividad Presencial	HTP (2) (Horas)	Actividad trabajo autónomo	HTNP (3) (Horas)
7.	TEMA 4. LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS  TEMA 5. LA AMPLIACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE PORTERO: EL RELOJ ESTRATÉGICO  TEMA 6. ESTRATEGIAS A PARTIR DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA.	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	4.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	4.50
8. <b>NOVIEMBRE</b>	TEMA 6. ESTRATEGIAS A PARTIR DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA.	Lección magistral y problemas y casos resueltos	4.00		4.50
9.	<b>Semana evaluativa PRIMER EXAMEN De ESTA ASIGNATURA.  EXAMEN TIPO TEST.  DÍA: 7 de noviembre (miércoles).  EXAMEN TEÓRICO 1: 21%  TEMAS 1, 2, 3 y 4.</b>	<b>Semana evaluativa Aulas: -1.02 FDET Y 3.02 EP.  Valor: 21% de la nota final de esta asignatura.</b>	2.00	<b>Semana evaluativa  7/11/2018 HORA: DE 12 A 14 HORAS.</b>	6.50
10.	Tema 6. ESTRATEGIAS A partir de LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA  Tema 7. DIRECCIÓN DE DESARROLLO: EL CAMPO De ACTIVIDAD Y La EXPANSIÓN.  Tema 8. DIRECCIÓN DE DESARROLLO: DIVERSIFICACIÓN, INTEGRACIÓN VERTICAL Y REESTRUCTURACIÓN	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	4.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	4.50

Fechas (Semanas)	Descripción	Actividad Presencial	HTP (2) (Horas)	Actividad trabajo autónomo	HTNP (3) (Horas)
11.	<p><b>SEGUNDO EXAMEN De ESTA ASIGNATURA</b> Tipo de examen: ES PRÁCTICO.</p> <p><b>Temas 1, 2, 3, 4.</b></p> <p><b>22% de la nota final.</b></p> <p><b>Día: DEPENDE DEL GRUPO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <b>GRUPO ADE 1: MIÉRCOLES DÍA 21 DE NOVIEMBRE DE 2018 DE 9 A 11.00 HORAS.</b> Aula: -1.02 FDET.</li> <li>◦ <b>GRUPO ADE 2: VIERNES DÍA 23 DE NOVIEMBRE DE 2018 DE 9 A 11.00 HORAS.</b> Aula: 0.36 FDET.</li> <li>◦ <b>GRUPO TARDE: VIERNES DÍA 23 DE NOVIEMBRE DE 2018 DE 15.30 A 19.00 HORAS.</b> Aula: -1.02 FDET.</li> </ul> <p><b>Dos turnos.</b></p> <p><b>Tipo de examen: No es tipo test. ES PRÁCTICO.</b></p> <p><b>No se necesita calculadora.</b></p>	Exámenes. Dos turnos.	4.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	6.50
12.	<p>Tema 9. MÉTODOS DEL DESARROLLO: INTERNO Y EXTERNO</p> <p>Tema 10. MÉTODOS DE DESARROLLO: LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL</p>	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	4.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	4.50
13. DICIEMBRE	<p><b>FIESTA EL VIERNES DÍA 7.</b></p> <p>Tema 11. EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS</p>	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	4.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	4.50



Fechas (Semanas)	Descripción	Actividad Presencial	HTP (2) (Horas)	Actividad trabajo autónomo	HTNP (3) (Horas)
14.	<p><b>TERCER EXAMEN DE ESTA ASIGNATURA EXAMEN TIPO TEST.</b></p> <p><b>VALOR: 23%.</b></p> <p><b>Temas 5, 6, 7 y 8.</b></p> <p><b>Día: 14 DE DICIEMBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <b>GRUPO ADE 1: VIERNES DÍA 14 DE DICIEMBRE DE 2018. Dos turnos: de 11 A 11.45 y de 11.45 a 12.30.</b> <b>Aula: -1.02 FDET.</b></li> <li>◦ <b>GRUPO ADE 2: VIERNES DÍA 14 DE DICIEMBRE DE 2018 DE 9 A 10 PRIMER TURNO Y DE 10 A 11 SEGUNDO TURNO.</b> <b>Aula: 3.04 EP.</b></li> <li>◦ <b>GRUPO TARDE: VIERNES DÍA 14 DE DICIEMBRE DE 2018 DE 15.30 A 16.30 PRIMER TURNO Y DE 16.30 A 17.30 SEGUNDO TURNO.</b> <b>Aula: -1.02 FDET.</b></li> </ul>	<p><b>EXAMEN</b></p> <p><b>Temas 5, 6, 7 y 8.</b></p>	2.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	6.50
15.	Tema 11. EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS	Lección magistral y problemas y casos resueltos.	2.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	4.50
16. <b>GENER 2019</b>	TUTORÍAS	TUTORÍAS	2.00	Comprensión de los apuntes y resolución de ejercicios.	6.50

Fechas (Semanas)	Descripción	Actividad Presencial	HTP (2) (Horas)	Actividad trabajo autónomo	HTNP (3) (Horas)
17.	<p>Semana evaluativa del mes de enero. Obligatorio la realización de este examen.</p> <p><b>CUARTO EXAMEN DE ESTA ASIGNATURA. Examen TEÓRICO Y PRÁCTICO.</b></p> <p>Valor: 29% nota final.</p> <p>Temas que tienes que estudiar para la realización del examen de teoría: 9, 10 y 11. Este examen vale un 11%. Sólo se corrigen los exámenes tipo test cuando se ha obtenido una calificación mínima de 2 puntos en el ejercicio práctico.</p> <p>Temas que tienes que estudiar para hacer la parte práctica: 6, 7, 8, 9 y 10. Es obligatorio sacar 2 puntos. Este examen vale un 18%. Día: 16 de enero (miércoles) de 2019.</p> <p>Aulas: 3.02 EP y 0.35 FDET Hora: de 9 a 11.30 horas.</p> <p>Os tendréis que estudiar tanto los ejercicios realizados en las clases de los miércoles como las de los viernes.</p>	<p>Semana evaluativa del mes de enero. Aulas: 0.35 FDET y 3.02 EP.</p> <p>Valor: 29% de la nota final de esta asignatura.</p> <p>Para poder tener nota del examen test tienes que sacar un mínimo de 2 punto al ejercicio práctico.</p> <p>Sólo se corrigen los exámenes test cuando hay una puntuación mínima de 2 puntos en el ejercicio práctico.</p>	2.00	<p>Semana evaluativa del mes de enero. 16 de enero de 2019.</p> <p>Obligatorio la realización de este examen.</p>	7.50
18.	Tutorías	Consulta a mi despacho.	2.00		4.50
19.	Tutorías/ Revisión examen	Consulta a mi despacho.	2.00		0.00
<b>TOTAL</b>			<b>60</b>		<b>90</b>

(2) HTP = Horas de Trabajo Presencial

(3) HTNP = Horas de Trabajo No Presencial

**No hay prórrogas en los plazos establecidos para entregar las actividades propuestas por el profesor.**

Las actividades y las pruebas escritas se realizarán y entregarán en clase. Por lo tanto, es importando la asistencia en clase.

**GRUPO 1: MAÑANA 1 ADE**

Aula -1.02 Facultad de Derecho y Economía

Miércoles de 9 a 11 horas.

Viernes de 11 a 12.30 horas.

**GRUPO 2: MAÑANA 2 ADE**

Aula 3.04 Edificio Polivalente

Miércoles de 11 a 12,30 horas.

Viernes de 9 a 11 horas.

**GRUPO 3: TARDE. DOBLES TITULACIONES**

Aula -1.02 Facultad de Derecho, Economía y Turismo.

Viernes de 15,30 a 19 horas.

## Sistema de evaluación

### Evaluación

- **NO HAY SEMANA DE RECUPERACIÓN DE EXÁMENES SUSPENDIDOS NI SE PUEDE HACER UN TRABAJO ADICIONAL PARA PODER APROBAR LA ASIGNATURA.**
- **LA ÚNICA MANERA DE APROBAR LA ASIGNATURA ES REALIZANDO 4 EXÁMENES Y ASISTIENDO A CLASE.**

Objetivos	Actividades de Evaluación Criterios	% sobre la nota final de esta asignatura	Fechas	Observaciones
-----------	--	--	--------	---------------

Objetivos	Actividades de Evaluación Criterios	% sobre la nota final de esta asignatura	Fechas	Observaciones
<p>Capacidad de análisis y síntesis.</p> <p>Ser capaz de trabajar y de aprender de forma autónoma.</p>	<p><b>Semana evaluativa PRIMER EXAMEN De ESTA ASIGNATURA.</b></p> <p><b>EXAMEN TIPO TEST.</b></p> <p><b>DÍA: 7 de noviembre (miércoles).</b></p> <p><b>EXAMEN TEÓRICO 1: 21%</b></p> <p><b>TEMAS 1, 2, 3 y 4.</b></p>	<p><b>Semana evaluativa</b></p> <p><b>Aulas: -1.02 FDET Y 3.02 EP.</b></p> <p><b>Valor: 21% de la nota final de esta asignatura.</b></p>	<p><b>Semana evaluativa</b></p> <p><b>7/11/2018</b></p> <p><b>HORA: DE 12 A 14 HORAS.</b></p> <p><b>PREGUNTA CORRECTA: 1 PUNTO.</b></p> <p><b>PREGUNTA ERRÓNEA: -0.25 PUNTOS.</b></p> <p><b>PREGUNTA NO CONTESTADA: 0 PUNTOS.</b></p> <p><b>De cada pregunta sólo hay una respuesta correcta.</b></p>	<p>Si el alumno no se presenta a la prueba escrita y por lo tanto no la realiza entonces obtendrá la calificación de cero.</p> <p>No se aplazan las fechas de las pruebas escritas.</p>

Objetivos	Actividades de Evaluación Criterios	% sobre la nota final de esta asignatura	Fechas	Observaciones
Capacidad de análisis y síntesis.	<p><b>SEGUNDO EXAMEN DE ESTA ASIGNATURA</b> Tipo de examen: ES PRÁCTICO.</p> <p>Temas 1, 2, 3, 4.</p> <p>22% de la nota final.</p> <p>Día: DEPENDE DEL GRUPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o GRUPO ADE 1: MIÉRCOLES DÍA 21 DE NOVIEMBRE DE 2018 DE 9 A 11.00 HORAS.</li> </ul>		<p><b>SEGUNDO EXAMEN De ESTA ASIGNATURA</b> Tipo de examen: ES PRÁCTICO.</p> <p>Temas 1, 2, 3, 4.</p> <p>22% de la nota final.</p> <p>Día: DEPENDE DEL GRUPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o GRUPO ADE 1: MIÉRCOLES DÍA 21 DE NOVIEMBRE DE 2018 DE 9 A 11.00 HORAS.</li> </ul>	
Capacidad de crítica y autocrítica.	<p>Aula: -1.02 FDET.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o GRUPO ADE 2: VIERNES DÍA 23 DE NOVIEMBRE DE 2018 DE 9 A 11.00 HORAS.</li> </ul>	<p>Tipo de examen: ES PRÁCTICO.</p> <p>Temas 1, 2, 3, 4.</p> <p>Valor: 22% de la nota final.</p>	<p>Aula: -1.02 FDET.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o GRUPO ADE 2: VIERNES DÍA 23 DE NOVIEMBRE DE 2018 DE 9 A 11.00 HORAS.</li> </ul>	Si el alumno no se presenta obtendrá la calificación de cero.
Ser capaz de trabajar y de aprender de forma autónoma y, simultáneamente, interactuar adecuadamente con el resto a través de la cooperación y colaboración.	<p>Aula: 0.36 FDET.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o GRUPO TARDE: VIERNES DÍA 23 DE NOVIEMBRE DE 2018: 15.30 HORAS.</li> </ul> <p>Aula: -1.02 FDET.</p> <p>Tipo de examen: No es tipo test. ES PRÁCTICO. No se necesita calculadora.</p>		<p>Aula: 0.36 FDET.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o GRUPO TARDE: VIERNES DÍA 23 DE NOVIEMBRE DE 2018: 15.30 HORAS.</li> </ul> <p>Aula: -1.02 FDET.</p> <p>Tipo de examen: No es tipo test. ES PRÁCTICO. No se necesita calculadora.</p>	No se aplazan las fechas de las pruebas escritas

Objetivos	Actividades de Evaluación Criterios	% sobre la nota final de esta asignatura	Fechas	Observaciones
<p>Capacidad de análisis y síntesis.</p> <p>Capacidad de crítica y autocrítica.</p> <p>Ser capaz de trabajar y de aprender de forma autónoma y, simultáneamente, interactuar adecuadamente con el resto a través de la cooperación y colaboración.</p>	<p><b>TERCER EXAMEN DE ESTA ASIGNATURA EXAMEN TIPO TEST.</b></p> <p><b>VALOR: 23%.</b></p> <p><b>Temas 5, 6, 7 y 8.</b></p> <p><b>Día: 14 DE DICIEMBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <b>GRUPO ADE 1: VIERNES DÍA 14 DE DICIEMBRE DE 2018. Todos a las 11 horas.</b></li> <li><b>Aula: -1.02 FDET.</b></li> <li>◦ <b>GRUPO ADE 2: VIERNES DÍA 14 DE DICIEMBRE DE 2018 DE 9 A 10 horas. Todos a las 9 horas.</b></li> <li>◦ <b>Aula: 3.01.</b> Edificio Polivalente</li> <li>◦ <b>GRUPO TARDE: VIERNES DÍA 14 DE DICIEMBRE DE 2018 DE 15.30 A 16.30 .</b></li> <li>◦ <b>Cuando finalice el examen descansaremos 15 minutos y empezaremos la clase.</b></li> </ul> <p><b>Aula: -1.02 FDET.</b></p>	<p><b>VALOR: 23% de la nota final de esta asignatura.</b></p>	<p><b>TERCER EXAMEN DE ESTA ASIGNATURA</b></p> <p><b>Día: 14 DE DICIEMBRE.</b></p> <p><b>PREGUNTA CORRECTA: 1 PUNTO.</b></p> <p><b>PREGUNTA ERRÓNEA: -0.25 PUNTOS.</b></p> <p><b>PREGUNTA NO CONTESTADA: 0 PUNTOS.</b></p> <p><b>De cada pregunta sólo hay una respuesta correcta.</b></p>	<p>Si el alumno no lo presenta obtendrá la calificación de cero.</p> <p>No se aplazan las fechas de las pruebas escritas.</p>

Objetivos	Actividades de Evaluación Criterios	% sobre la nota final de esta asignatura	Fechas	Observaciones
<p>Capacidad de crítica y autocrítica.</p> <p>Aplicar técnicas instrumentales en el análisis y solución de problemas empresariales y en la toma de decisión.</p>	<p>Semana evaluativa del mes de enero. Obligatorio la realización de este examen.</p> <p><b>CUARTO EXAMEN DE ESTA ASIGNATURA.</b></p> <p><b>Examen TEÓRICO Y PRÁCTICO.</b></p> <p>Valor: 29% nota final.</p> <p>Temas que hay que estudiar por la teoría: 9, 10 y 11. Este examen vale un 11%. Sólo se corrigen los exámenes tipo test cuando se ha obtenido una calificación mínima de 2 puntos en el ejercicio práctico.</p> <p>Temas que hay que estudiar para hacer la parte práctica: 6, 7, 8, 9 y 10. Es obligatorio sacar 2 puntos. Este examen vale un 18%. Día: 16 de enero (miércoles) de 2019.</p> <p>Aulas: 3.02 EP y 0.35 FDET Hora: de 9 a 11.30 horas.</p> <p>Os tendréis que estudiar tanto los ejercicios realizados en las clases de los miércoles como las de los viernes.</p>	<p>Semana evaluativa del mes de enero. Aulas: 0.35 FDET y 3.02 EP.</p> <p>Valor: 29% de la nota final de esta asignatura.</p> <p>Para poder tener nota del examen test tienes que sacar un mínimo de 2 punto al ejercicio práctico.</p> <p>Sólo se corrigen los exámenes test cuando hay una puntuación mínima de 2 puntos en el ejercicio práctico.</p>	<p>Semana evaluativa del mes de enero. Día: 16 de enero (miércoles) de 2019.</p>	<p>Si el alumno no se presenta obtendrá la calificación de cero.</p> <p>No se aplazan las fechas de las pruebas escritas.</p> <p><b>Obligatorio la realización de este examen.</b></p>

Objetivos	Actividades de Evaluación Criterios	% sobre la nota final de esta asignatura	Fechas	Observaciones
	<b>NOTA 5. Presencia física en las clases de prácticas y entrega de las prácticas solicitadas. No se pueden enviar por e-mail. Se tiene que venir a clase.</b>	5%.		El 5% se obtiene si venís a todas las clases prácticas y entregáis los ejercicios propuestos todo participante en la resolución de los casos. Quien no venga a todas las clases prácticas se le hará un prorrateo en función de los días que ha venido y ha entregado los ejercicios.
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		

(1) Obligatoria / Voluntaria      (2) Individual / Grupal

## EVALUACIÓN CONTINUA

La asignatura de Dirección estratégica será evaluada mediante **evaluación continua**.

La evaluación continua consiste en la realización por parte del alumno de 4 exámenes.

a. **Cada examen y ejercicio evaluable tiene un peso específico:**

- **EX1:** 21% (examen teórico tipo test).
- **EX2:** 22% (examen práctico. **No se tipo test**).
- **EX3:** 23% (examen teórico tipo test).
- **EX4:** 29% (examen teórico tipo test y el práctico). **Es obligatorio venir a realizar este examen para poder obtener la nota final de esta asignatura.**

**Para poder tener nota del examen test tienes que sacar un mínimo de 2 punto al ejercicio práctico.**

**Sólo se corrigen los exámenes test cuando hay una puntuación mínima de 2 puntos en el ejercicio práctico.**

- +5%[\[1\]](#) entrega en las clases de prácticas de los ejercicios propuestos.

b) La nota final se calcula de la siguiente manera:

**NOTA FINAL DE La ASIGNATURA: EX1 x 21% + EX2 x 22% + EX3 x**



23% + **EX4** x 29% +5% entrega en las clases de prácticas de los ejercicios propuestos presencialmente a clase.

### Tenéis que tener presente:

1. El alumno que no se presente a alguna de las actividades tendrá de aquella actividad no presentada la calificación de cero. Se le harán las ponderaciones sobre las notas que se ha presentado poniéndole un cero a la actividad o actividades que no se presente.
2. No se aplazan las fechas de las pruebas escritas. Cada prueba escrita tiene un día y una hora de realización. En el caso de los exámenes os avisaré con anticipación y por lo tanto no se pueden realizar ni otro día ni otra hora. Tenéis que venir a clase.
3. La prueba o actividad que no presentáis tendrá una calificación de cero.
4. No habrá recuperaciones, ni trabajos, ni exámenes adicionales para recuperar los suspensos.
5. No hay examen final de la asignatura.
6. **El 5% se obtiene si venís a todas las clases prácticas y entregáis los ejercicios propuestos. Quien no venga a todas las clases prácticas se le hará un prorrateo en función de los días que ha venido y entregado los ejercicios.**
7. El alumno que sólo haga 2 o menos pruebas de evaluación continua tendrá como nota final de esta asignatura la calificación de NO PRESENTADO. Sea cual sea la representación en porcentaje de estas dos o menos pruebas.
8. El alumno que haga 3 o más pruebas de evaluación continua tendrá como nota final de esta asignatura el que le salga de las 3 o más pruebas presentadas. Sea cual sea la representación en porcentaje de estas dos o menos pruebas.
9. **Respecto a las MATRÍCULAS De HONOR** sólo tendréis opción a esta nota si la calificación final de la asignatura es excelente **pero este excelente surge como consecuencia del hecho que las 5 (4 exámenes más la asistencia a las clases prácticas) notas obtenidas a lo largo de la evaluación continua son todas excelentes. Sólo se pueden conceder matrículas de honor el 5% de los matriculados en esta asignatura.**
10. De acuerdo con el arte. 3.1 de la normativa de evaluación de la UdL, el estudiante no puede utilizar, en ningún caso, durante la realización de las pruebas de evaluación, medios no permitidos o mecanismos fraudulentos. El estudiante que utilice cualquier medio fraudulento relacionado con la prueba y/o traiga aparatos electrónicos no permitidos, tendrá que abandonar el examen o la prueba, y quedará sujeto a las consecuencias previstas en esta normativa o en cualquier otra normativa de régimen interno de la UdL.

### **Cuando se puede solo-licitar el cambio de fecha de un examen?**

La Normativa de la evaluación y la calificación de la docencia en los grados y másteres de la UdL aprobada en Consejo de Gobierno de 26 febrero 2014 se indica en el apartado 13 el siguiente:

"El estudiante que no pueda concurrir a las pruebas de evaluación que se encuentren enunciadas y programadas a la guía docente de la asignatura o, si es el caso, a la web del grado o máster-, o en las pruebas finales, por alguno los motivos que se exponen a continuación tendrán derecho a que el profesor o profesora responsable de la asignatura fije una nueva fecha porque la pueda desarrollar adecuadamente:

- a) Por enfermedad, que tiene que estar debidamente justificada con un certificado médico oficial.
- b) Por coincidencia, en día y hora, con otro procedimiento de evaluación de alguna asignatura de un grado o máster oficial impartido a la UdL.
- c) Por fallecimiento de un familiar directo hasta el segundo grado de consanguinidad y hasta el primer grado de

afinidad, sucedida en los siete días previos a la fecha programada para la realización de la prueba de evaluación.

d) Por coincidencia con actividades oficiales de deportistas de alto nivel y de alto rendimiento, tanto nacionales como internacionales.

e) Por coincidencia con reuniones de los órganos colegiados de representación universitaria (Claustro y Consejo de Gobierno), para el estudiante que desarrolle tareas de representación estudiantil, previa justificación de este hecho ante el profesorado responsable.

f) Por ausencia como consecuencia de la participación en algún proceso de movilidad estudiantil oficial.

La UdL, a la vez que define la evaluación continua establece un sistema de evaluación alternativa.

### **EVALUACIÓN ÚNICA**

En caso de que una/a estudiante acredite documentalmente (contrato de trabajo y resumen de la vida laboral expedido por la Tesorería de la Seguridad Social) que está trabajando con jornada laboral completa durante el curso docente y por lo tanto no puede cumplir con los requisitos establecidos para la evaluación continuada, podrá optar por la realización de una prueba única de validación de competencias y conocimientos que se realizará en las semanas señaladas a estos efectos en el calendario de evaluación del grado.

El requisito establecido para presentarse a la evaluación alternativa es el contrato de trabajo a tiempo completo. Los alumnos tienen hasta el 30 de octubre de 2018 para las asignaturas del primero semestre y hasta el 18 de marzo del 2019 para las asignaturas del segundo semestre para presentar esta documentación.

En caso de que uno/a estudiante acredite documentalmente su imposibilidad de asistir a las actividades programadas dentro de la evaluación continuada (por trabajo remunerado, segunda o ulterior matrícula de la asignatura, conciliación de la vida laboral y familiar y estancias de movilidad) podrá optar por una prueba única de validación de competencias y conocimientos que se realizará el día y en el horario establecido al calendario de evaluación del Grado para la prueba final de la evaluación ordinaria. La solicitud de esta modalidad evaluativa se tendrá que realizar antes del 1 de noviembre con acreditación documental y, una vez hecha, no se podrá modificar. La fecha de esta prueba única será el día 16 de enero de 2019 y su recuperación el día que acordamos el estudiante y la profesora (antes de febrero).

#### **Esta prueba consistirá en:**

- a. La realización de UN EXAMEN teórico \_ práctico.
- b. No será tipo test.

- c. Se realizará la semana 18 del curso académico. En concreto, el día 16 de enero de 9 a 11.00 en el aula 3.02 Edificio Polivalente.

[1] El 5% se obtiene si venís a todas las clases prácticas y entregáis los ejercicios propuestos todo participante en la resolución de los casos. Quien no venga a todas las clases prácticas se le hará un prorrateo en función de los días que ha venido y entregado los ejercicios.

## Bibliografía y recursos de información

### **Bibliografía y recursos**

Castillo Clavero, Ana María; Abad Guerrero, Isabel María; Rastrollo Horrillo, María Ángeles (2013). Casos prácticos de administración y dirección de empresas. Pirámide.

Dess, Gregory G.; Lumpkin, G.T. (2003): Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas. McGrawHill.

Grant, Robert M. (2006). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Robert M. Grant traducción: Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro. Thomson.

**Guerras Martín, Luis Ángel; Navas López, José Emilio (2007). La Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid: Civitas, 2007. 4 Edición.**

Guerras Martín, Luis Ángel (2006). Dirección estratégica y política de empresas I. Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas. UOC.

Guerras Martín, Luis Ángel (2007). Dirección estratégica y política de empresas II. Luis Ángel Guerras, José Emilio Navas, Álex Rialp y Josep Rialp. UOC.

Iborra, M.; Dasí, À.; Dolz, C.; Ferrer, C. (2007): Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas. Thomson.

Jarillo, José Carlos (1991). Estrategia internacional: más allá de la exportación. José Carlos Jarillo, Jon I. Martínez Echezárraga. Madrid [etc.]: McGraw-Hill.

**Pla Barber, José; Fidel León Darder (2004). Dirección de empresas internacionales. Madrid [etc.]: Prentice Hall.**