# Guía Docente: Análisis estratégico de la empresa

| DATOS GENERALES | |
|---|---|
| **Facultad** | Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas |
| **Titulación** | Grado en Administración y Dirección de Empresas 2024 |
| **Año verificación** | 2025 |
| **Especialidad/Mención** | |
| **Materia/Módulo** | Empresa |
| **Carácter** | Obligatorio |
| **Modalidad** | Virtual |
| **Período de impartición** | Primer Trimestre |
| **Curso** | Tercero |
| **Créditos ECTS** | 6 |
| **Lengua en la que se imparte** | Castellano |
| **Prerrequisitos** | Ninguno |

| DATOS DEL PROFESORADO | | | |
|---|---|---|---|
| **Profesor Responsable** | Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin | **Correo electrónico** | guillermojuanmasias.cabanillas@ui1.es |
| **Área** | | **Facultad** | Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas |
| **Doctor acreditado** | No | | |
| **Perfil Profesional 2.0** | Linkedin.<br><br>https://www.guillecabanillas.com | | |

| CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA | |
|---|---|
| **Contexto y sentido de la asignatura** | En los actuales mercados globales y altamente competitivos, las empresas operan en un entorno caracterizado por el dinamismo, la complejidad y la incertidumbre. Los cambios en la tecnología, los hábitos de consumo, la normativa o la presión de la competencia obligan a las organizaciones a adoptar un enfoque estratégico que garantice su capacidad de adaptación y su supervivencia a largo plazo.<br><br>El análisis estratégico de la empresa surge como la disciplina base de la dirección que proporciona los marcos conceptuales, metodológicos y prácticos para comprender la posición de la empresa en su entorno, formular estrategias competitivas y corporativas, y ejecutar decisiones que generen ventajas sostenibles en el tiempo. A diferencia de una gestión centrada exclusivamente en el corto plazo, la Dirección Estratégica busca integrar una visión global del negocio, vinculando el análisis del entorno con los recursos internos y los objetivos de la organización.<br><br>La asignatura se enmarca en el área de **Empresa** y tiene como finalidad dotar al estudiante de los conocimientos y competencias necesarios para:<br><br>1. Desarrollar un **pensamiento estratégico** que le permita analizar el entorno general y competitivo de la empresa, identificando oportunidades y amenazas.<br><br>2. Comprender la relación entre **estrategia, ventaja competitiva y modelo de negocio**, así como la importancia de generar valor para clientes y grupos de interés.<br><br>3. Conocer las **herramientas para el diseño e implantación de la estrategia**, desde la definición de misión, visión y valores hasta la formulación de objetivos estratégicos y operativos.<br><br>4. Diferenciar entre **decisiones estratégicas y operativas**, valorando el impacto de cada una en la gestión de recursos y en la posición competitiva de la organización.<br><br>5. Reflexionar sobre la importancia de los **sistemas de control estratégico**, con especial atención al Cuadro de Mando Integral como instrumento de seguimiento y evaluación.<br><br>6. Integrar aportaciones de distintas áreas funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas) en una visión global de la dirección empresarial.<br><br>De esta manera, la asignatura prepara al alumno para comprender y aplicar la lógica estratégica en la toma de decisiones empresariales, fomentando una perspectiva crítica y profesional que le permitirá anticiparse a los cambios del entorno y contribuir al desarrollo sostenible y competitivo de las organizaciones |

| RESULTADOS DE APRENDIZAJE | |
|---|---|
| **Conocimientos o contenidos** | • CON1: Conocer y comprender el concepto de empresa y empresario y el impacto que tienen sobre la economía de un entorno. |
| **Habilidades o destrezas** | • H3: Aplicar los principios básicos de dirección estratégica de empresas al ámbito de los negocios internacionales.<br>• H7: Plantear objetivos y estrategias en los diferentes niveles de la organización y valorar las implicaciones y necesidades para su consecución en corto, medio y largo plazo.<br>• H15: Identificar ventajas competitivas sostenibles en las que basar la propuesta de valor de un proyecto empresarial. |
| **Competencias (básicas y generales)** | • C9: Aplicar técnicas y herramientas de gestión empresarial para tomar decisiones estratégicas y operativas en contextos organizativos diversos.<br>• C12: Evaluar y valorar el entorno competitivo de la empresa, prestando especial atención al mercado para emprender nuevos retos. |

| PROGRAMACION DE CONTENIDOS | |
|---|---|
| **Breve descripción de la asignatura** | La asignatura proporciona las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para comprender el papel de la estrategia en la generación de ventajas competitivas sostenibles en entornos empresariales dinámicos.<br><br>El estudiante analiza el concepto de estrategia y su relación con el modelo de negocio, desarrollando un pensamiento estratégico orientado a la toma de decisiones que integran los recursos internos con las condiciones del entorno competitivo.<br><br>Se estudian las fases del proceso estratégico, desde la definición de misión, visión y objetivos hasta el análisis del entorno y la cadena de valor, abordando las principales alternativas estratégicas para el crecimiento y la competencia, como las estrategias genéricas, el liderazgo en costes, la diferenciación, la internacionalización y las alianzas empresariales.<br><br>Asimismo, se examinan herramientas y técnicas de gestión estratégica, incluyendo el benchmarking, la mejora continua, la innovación y la gestión del conocimiento, junto con los sistemas de control estratégico que permiten evaluar y ajustar la implantación de la estrategia.<br><br>Finalmente, la asignatura fomenta una visión crítica y profesional de la dirección estratégica, capacitando al estudiante para anticiparse a los cambios del entorno y contribuir al desarrollo competitivo y sostenible de la organización. |
| **Contenidos** | **Unidad didáctica 1. La importancia del pensamiento estratégico en los entornos competitivos actuales.**<br><br>1.1. El concepto de estrategia.<br><br>1.2. La estrategia y la ventaja competitiva.<br><br>1.3. La relación entre estrategia empresarial y modelo de negocio.<br><br>1.4. El pensamiento estratégico. |

1.5. El proceso estratégico en las empresas.

1.6. Diferencias entre decisiones estratégicas y operativas.

**Unidad didáctica 2. El proceso de diseño e implantación de la estrategia.**

2.1.Elementos culturales: de la misión a la visión empresarial.

2.2. Concretando la visión estratégica: los objetivos.

2.3. El diseño de la estrategia: una visión teórica.

2.4. Análisis del entorno competitivo: amenazas y oportunidades.

2.5. Análisis de la cadena de valor: debilidades y fortalezas.

2.6. Planificación estratégica y planificación de operaciones.

**Unidad didáctica 3. La formulación estratégica (I): alternativas para el crecimiento.**

3.1.Las estrategias genéricas.

3.2. Las estrategias de liderazgo en costes.

3.3. Las estrategias de diferenciación.

3.4. La estrategia de especialización o alta segmentación.

3.5. Estrategias de crecimiento: La matriz de Ansoff.

3.6. Alianzas para el crecimiento.

3.7. Crecimiento internacional.

3.8. Estrategias sostenibles y éticas.

**Unidad didáctica 4. La formulación estratégica (II): Situaciones competitivas.**

4.1. Estrategias defensivas.

4.2. La estrategia defensiva de respuesta.

4.3. Estrategias ofensivas.

4.4. Estrategias para adquisiciones y fusiones.

4.5. Estrategias de integración vertical.

4.6. Nuevo paradigma competitivo: el océano azul.

**Unidad didáctica 5. Técnicas y herramientas estratégicas para la gestión.**

5.1. El benchmarking estratégico.

5.2. La calidad total y la mejora continua.

5.3. Procesos estratégicos de la innovación.

| | |
|---|---|
| | 5.4. Impactos estratégicos de la innovación.<br><br>5.5. La gestión estratégica del conocimiento.<br><br>**Unidad didáctica 6. El control estratégico en la empresa.**<br><br>6.1. El concepto de control.<br><br>6.2. El control de tipo estratégico.<br><br>6.3. La medición del rendimiento y su vinculación con los objetivos estratégicos.<br><br>6.4. El cuadro de mando integral (CMI). |

| METODOLOGÍA | |
|---|---|
| **Métodos y actividades formativas del proceso de enseñanza-aprendizaje** | Se aplicarán diversas metodologías activas y colaborativas, destinadas a guiar al estudiante en su proceso de adquisición de conocimientos y competencias a través de actividades prácticas y reflexivas.<br><br>Estas actividades serán heterogéneas y estarán adaptadas a las temáticas trabajadas en cada momento del desarrollo de la asignatura, fomentando tanto el aprendizaje individual como el colaborativo. El estudiante deberá analizar casos reales de empresas, aplicar modelos estratégicos, proponer soluciones y reflexionar sobre los resultados obtenidos.<br><br>Se realizarán clases virtuales síncronas, que consisten en sesiones impartidas por el docente experto en modalidad virtual síncrona. En estos espacios, el docente explica los contenidos de la asignatura y refuerza los conceptos mediante la exposición de ejemplos, casos prácticos y otras actividades de aplicación. Asimismo, el estudiante tiene la posibilidad de plantear consultas y resolver dudas en tiempo real, favoreciendo la interacción tanto con el docente como con el resto de los compañeros. Todas las sesiones se graban para que puedan visualizarse posteriormente, ya sea porque el estudiante no haya podido asistir o porque desee repasar los contenidos abordados.<br><br>Durante el desarrollo de la asignatura, el alumnado cuenta con el acompañamiento continuo del docente, manteniendo un contacto directo. Además de las clases virtuales, dispone de distintos canales de comunicación, como el foro y el correo electrónico, para realizar consultas, plantear dudas y recibir orientación sobre cualquier aspecto relacionado con la asignatura.<br><br>De este modo, las actividades se plantean no solo como ejercicios de aplicación de contenidos teóricos, sino como experiencias de aprendizaje que promuevan la capacidad de análisis, el pensamiento crítico y la toma de decisiones en contextos de incertidumbre. El trabajo práctico permitirá integrar distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos), lo que facilita una visión global del proceso estratégico.<br><br>Asimismo, las actividades fomentarán el desarrollo de competencias transversales, como la comunicación escrita, la capacidad de síntesis y la argumentación, al exigir al estudiante la presentación clara y estructurada de sus análisis. También se estimulará el aprendizaje autónomo y la responsabilidad en la gestión del tiempo, al estar orientadas a la resolución de problemas complejos y abiertos.<br><br>Finalmente, la asignatura incluye una actividad integradora en forma de cuestionario final, que servirá como repaso de todos los contenidos trabajados y proporcionará al alumno una base sólida de cara a la evaluación final. Estas actividades tendrán un peso del 60% sobre el total de la nota de EC.<br><br>En el caso de optar por la opción 2 de evaluación (PEC+ examen final), el estudiante tendrá que realizar la prueba de evaluación de competencias (PEC). Esta prueba se define como una actividad integradora a través de la cual el estudiante deberá demostrar la adquisición de competencias propuestas en la asignatura, vinculadas principalmente al «saber hacer». Para ello hará entrega de un conjunto de actividades que contemplan los retos propuestos en esta asignatura. La entrega se realizará antes de finalizar la asignatura. |

| EVALUACIÓN | |
|---|---|
| **Sistema evaluativo** | El sistema de evaluación se basará en una selección de las pruebas de evaluación más adecuadas para el tipo de competencias que se trabajen. El sistema de calificaciones estará acorde con la legislación vigente *(Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y de validez en todo el territorio nacional)*.<br><br>El sistema de evaluación de la Universidad Isabel I queda configurado de la siguiente manera:<br><br>**Sistema de evaluación convocatoria ordinaria**<br><br>**Opción 1. Evaluación continua**<br><br>Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar el **seguimiento de la evaluación continua (EC)** y podrán obtener hasta un **60 %** de la calificación final a través de las actividades que se plantean en la evaluación continua.<br><br>Además, deberán realizar un **examen final presencial u *online* (EX)**, según la modalidad elegida por el estudiante, que supondrá el **40 %** restante. Esta prueba tiene una parte dedicada al control de la identidad de los estudiantes que consiste en la verificación del trabajo realizado durante la evaluación continua y otra parte en la que realizan diferentes pruebas teórico-prácticas para evaluar las competencias previstas en cada asignatura.<br><br>Para la aplicación de los porcentajes correspondientes, el estudiante debe haber obtenido una nota mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta el sistema de evaluación continua.<br><br>Se considerará que el estudiante supera la asignatura en la convocatoria ordinaria por el sistema de evaluación continua, siempre y cuando al aplicar los porcentajes correspondientes se alcance una calificación mínima de un 5.<br><br>**Opción 2. Prueba de evaluación de competencias**<br><br>Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar una **prueba de evaluación de competencias (PEC)** y un **examen final presencial u *online* (EX)**, según la modalidad elegida por el estudiante.<br><br>La **PEC** se propone como una prueba que el docente plantea con el objetivo de evaluar en qué medida el estudiante adquiere las competencias definidas en su asignatura. Dicha prueba podrá ser de diversa tipología, ajustándose a las características de la asignatura y garantizando la evaluación de los resultados de aprendizaje definidos. Esta prueba supone el 50 % de la calificación final.<br><br>El **examen final**, supondrá el **50 %** de la calificación final. Esta prueba tiene una parte dedicada al control de la identidad de los estudiantes que consiste en la verificación del seguimiento de las actividades formativas desarrolladas en el aula virtual y otra parte en la que realizan diferentes pruebas teórico-prácticas para evaluar las competencias previstas en cada asignatura.<br><br>Al igual que con el sistema de evaluación anterior, para la aplicación de los porcentajes correspondientes el estudiante debe haber obtenido una puntuación mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta la opción de prueba de evaluación de competencias.<br><br>Se considerará que el estudiante supera la asignatura en la convocatoria ordinaria por el |

| | |
|---|---|
| | sistema de la prueba de evaluación de competencias siempre y cuando al aplicar los porcentajes correspondientes se alcance una calificación mínima de un 5.<br><br>**Características de los exámenes**<br><br>Los exámenes constarán de 30 ítems compuestos por un enunciado y cuatro opciones de respuesta, de las cuales solo una será la correcta. Tendrán una duración de 90 minutos y la calificación resultará de otorgar 1 punto a cada respuesta correcta, descontar 0,33 puntos por cada respuesta incorrecta y no puntuar las no contestadas. Después, con el resultado total, se establece una relación de proporcionalidad en una escala de 10.<br><br>**Sistema de evaluación convocatoria extraordinaria**<br><br>Todos los estudiantes, independientemente de la opción seleccionada, que no superen las pruebas evaluativas en la convocatoria ordinaria tendrán derecho a una convocatoria extraordinaria.<br><br>La convocatoria extraordinaria completa consistirá en la realización de una **prueba de evaluación de competencias** que supondrá el **50 %** de la calificación final y un **examen final presencial u *online* (EX)**, según la modalidad elegida por el estudiante, cuya calificación será el **50 %** de la calificación final.<br><br>Para la aplicación de los porcentajes correspondientes, el estudiante debe haber obtenido una nota mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta el sistema de evaluación de la convocatoria extraordinaria.<br><br>Los estudiantes que hayan suspendido todas las pruebas evaluativas en convocatoria ordinaria (evaluación continua o prueba de evaluación de competencias y examen final) o no se hayan presentado deberán realizar la convocatoria extraordinaria completa, como se recoge en el párrafo anterior.<br><br>En caso de que hayan alcanzado una puntuación mínima de un 4 en alguna de las pruebas evaluativas de la convocatoria ordinaria (evaluación continua o prueba de evaluación de competencias y examen final), se considerará su calificación para la convocatoria extraordinaria, debiendo el estudiante presentarse a la prueba que no haya alcanzado dicha puntuación o que no haya realizado.<br><br>En el caso de que el alumno obtenga una puntuación que oscile entre el 4 y el 4,9 en las dos partes de que se compone la convocatoria ordinaria (EC o PEC y examen), solo se considerará para la convocatoria extraordinaria la nota obtenida en la evaluación continua o prueba de evaluación de competencias ordinaria (en función del sistema de evaluación elegido), debiendo el alumno realizar el examen extraordinario para poder superar la asignatura.<br><br>Al igual que en la convocatoria ordinaria, se entenderá que el alumno ha superado la materia en convocatoria extraordinaria si, aplicando los porcentajes correspondientes, se alcanza una calificación mínima de un 5. |

| BIBLIOGRAFÍA Y OTROS RECURSOS | |
|---|---|
| **Bibliografía básica** | **Guerras Martín, Luis Ángel, Navas López, José Emilio. (2022): La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones. Thomson Reuters**<br><br>**Navas, J. y Guerra, L. (2018): Fundamentals of Strategics Management. Thomson** |

| | |
|---|---|
| | **Reuters.**<br><br>Se trata de un manual de cabecera en cualquier asignatura de dirección estratégica ya que aborda 3 objetivos clave como son el análisis estratégico, la formulación de estrategias y su posterior implantación. |
| **Bibliografía complementaria** | Anderson, C. (2013). Makers: *La nueva revolución industrial (Nuevos Paradigmas).* Empresa Activa.<br><br>Asensio del Arco, E. y Vázquez Blomer, B. (2008): *Cómo crear tu nueva empresa para sobrevivir a la crisis*. Ed. Paraninfo.<br><br>Barringer, B. e Ireland, D. (2008): *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*.2ª Edición. Prentice Hall.<br><br>Bermejo, M. y De La Vega I. (2010): *Crea tu propia empresa. Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia.* Ed. McGraw Hill.<br><br>Bueno Campos, E. (1996). *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide.<br><br>Bueno Campos, E., Morcillo Ortega P., y Salmador y Sánchez, M.P. (2005). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Pirámide, .<br><br>Bueno Campos, E., Salmador Sánchez, M.P., Merino Moreno, C. y otros. (2006). *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Pirámide.<br><br>Casillas, T. y Martí J.M. (2006): *Guía para la creación de empresas*. 3ª ed. Fundación EOI.<br><br>Celaya, J. (2011). *La Empresa en la Web 2.0.* Centro Libros PAPF.<br><br>Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill.<br><br>Díez, E., Martín, F. y Periáñez, R. (1995). *Estructurar las organizaciones. 18 casos prácticos de análisis de problemas y búsqueda de soluciones*. Síntesis.<br><br>Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Paraninfo Thomson Learning.<br><br>Gil E. y, Angeles M. (2003). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa conceptos e instrumentos*. ESIC<br><br>Gómez J.M., Galina D., Mira , I. y León , D. (2002). *Manual para la Creación de Empresas por Universitarios*. Universidad Miguel Hernández de Elche.<br><br>Grant, R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers.<br><br>Grant, R.M. (2004). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Cívitas.<br><br>Hernández , R. (2009). *Creación de Empresas. Aproximación al Estado del Arte.* Ed. Juruá.<br><br>Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (1996). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill.<br><br>Johnson, G. y Scholes, K. (2006). *Dirección estratégica.* Prentice Hall. |

Johnson, G. y Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Prentice Hall International.

Johnson, G. y Scholes, K.; Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Pearson Educación.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Gestión 2000.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.

Kolter, P. (2000). *Dirección de Marketing.* Prentice Hall.

López, F. (2008). *El poder del Networking.* Netbiblo.

Macmillan, H. y Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. Oxford University Press.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991). *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico (edición europea revisada)*. Prentice Hall.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (1998). *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cívitas.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2000). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas.

Ostewalder, A. y Peigner, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons Ltd. NY.

PM2 Project Management Methodology. European Commission. EU Publications

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2017).Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) - Sexta Edición. Project Management Institute, Inc.Polo, F. y Polo L. (2012). *#Socialholic.* Gestión 2000.

Rojas J. y Bertran , S. (2010). *El plan de viabilidad: guía práctica para su elaboración y negociación*. Profit Editorial.

Triadó, X., Aparicio, P., Jaría, N. y Elasri, A. (2011) Administración de la empresa. Teoría y práctica. McGrawHill.

Triadó, X., Aparicio, P., Jaría, N. y Elasri, A. (2011) Administración de la empresa. Teoría y práctica. McGrawHill.

Vargas Sánchez, A. (2009). *Dirección Estratégica/Strategic Management*. Publicaciones de la Universidad de Huelva. Materiales para la Docencia, nº 16.2

| | |
|---|---|
| **Otros recursos** | |

| COMENTARIOS ADICIONALES |
| --- |
| |