Guía Docente: Dirección Estratégica

DATOS GENERALES	
Facultad	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
Titulación	Grado en Administración y Dirección de Empresas
Plan de estudios	2012
Especialidad/Mención	
Materia	Empresa
Carácter	Obligatorio
Período de impartición	Segundo Trimestre
Curso	Cuarto
Nivel/Ciclo	Grado
Créditos ECTS	6
Lengua en la que se imparte	Castellano
Prerrequisitos	

DATOS DEL PROFESORADO			
Profesor Responsable	Adrián Moreno Molina	**Correo electrónico**	adrian.moreno.molina@ui1.es
Área		**Facultad**	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
Perfil Profesional 2.0	https://www.linkedin.com/in/adrian-moreno-molina/		

CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA	
Asignaturas de la materia	• Dirección Comercial e Investigación de Mercados • Dirección de Personas • Dirección Estratégica • Gestión Logística y Comercial • Organización y Administración de Empresas
Contexto y sentido de la asignatura en la titulación y perfil profesional	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. La Dirección Estratégica surge como la disciplina 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. La asignatura se enmarca en el área de **Organización de Empresas** y tiene como finalidad dotar al estudiante de los conocimientos y competencias necesarios para: 1.Desarrollar un **pensamiento estratégico** que le permita analizar el entorno general y competitivo de la empresa, identificando oportunidades y amenazas. 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. 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. 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. 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. 6.Integrar aportaciones de distintas áreas funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas) en una visión global de la dirección empresarial. 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

COMPETENCIAS QUE ADQUIERE EL ESTUDIANTE Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
Competencias de la asignatura	• CB-02: Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio. • CB-03: Reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética. • CB-04: Transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado. • CB-05: Desarrollar aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía. • CG-02: Desarrollar la capacidad de análisis y síntesis. • CG-06: Acceder a diferentes fuentes de información, gestionarlas, seleccionarlas y analizarlas de forma crítica, sintética, relacional e interpretativa. • CG-07: Tomar decisiones (evaluando las consecuencias de distintas alternativas de acción y seleccionar las mejores dados los objetivos). • CG-10: Desarrollar el razonamiento crítico. • CG-12: Adquirir hábitos y destrezas para el aprendizaje autónomo. • CG-16: Desarrollar la iniciativa y el espíritu emprendedor. • CG-21: Diseñar y gestionar proyectos. • CG-22: Desarrollar la capacidad para la divulgación de las cuestiones económicas. • CU-02: Identificar y dar valor a las oportunidades tanto personales como profesionales, siendo responsables de las actuaciones que se pongan en marcha, sabiendo comprometer los recursos necesarios, con la finalidad de realizar un proyecto viable y sostenible para uno mismo o para una organización. • CU-04: Utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) para poner en marcha procesos de trabajo ajustados a las necesidades de la sociedad actual. • CU-06: Aprender a trabajar individualmente de forma activa. • CU-15: Utilizar una adecuada estructura lógica y un lenguaje apropiado para el público no especialista y escribir con corrección. • CU-16: Saber transmitir un informe técnico de la especialidad. • CU-17: Ser capaz de concluir adecuadamente la tesis de la exposición basándose en modelos, teorías o normas, etc. • CE-01: Conocer la perspectiva histórica, génesis y evolución, de los grandes problemas y temas económicos así como Conocer las funciones de planificación, análisis, diseño e implantación de los sistemas de información en el contexto económico-empresarial. • CE-04: Conocer las herramientas de análisis estratégico más habituales en el análisis de la empresa y su entorno y entender y aplicar las principales líneas de pensamiento estratégico actual, el papel de la competencia y la búsqueda de la ventaja competitiva. • CE-06: Conocer y manejar las normas jurídicas que se ocupan de los sujetos y que regulan las diversas operaciones de intercambio de bienes y servicios en el mercado, así como su configuración como sujetos de Derecho y protagonistas de los procesos jurídico-económicos, desarrollando la capacidad para interpretar los textos normativos. • CE-08: Desarrollar la capacidad de planificar recursos humanos según las políticas y objetivos marcados, a través de la valoración y planificación de los puestos de trabajo, selección de personal, formación de personal, desarrollo directivo, planificación de carreras, retribución y sistemas de incentivos. • CE-10: Desarrollar la capacidad de diseñar, redactar, ejecutar y gestionar proyectos e informes, y asesorar sobre situaciones concretas de empresas utilizando técnicas instrumentales en el análisis y solución de problemas empresariales y en la toma de decisiones.

	• CE-14: Saber contextualizar los principios de la dirección de empresas y del diseño e implantación de estrategias al ámbito de los negocios internacionales. • CM7-01 - Conocer y comprender el concepto de Economía Digital • CM7-02 - Conocer y comprender el concepto de Economía Social • CM7-03 - Conocer y comprender el concepto de Economía Medioambiental • CM7-04 - Conocer y analizar los valores y comportamientos que configuran la cultura organizativa de una empresa en un contexto • digital, social y económico • CM7-05 - Conocer y analizar el impacto tecnológico, social y medioambiental en las empresas • CM7-06 - Estudiar e interpretar el valor añadido del componente tecnológico, social y medioambiental de las empresas.
Resultados de aprendizaje de la asignatura	• Identifica la problemática del área de operaciones de una empresa. • Identifica las decisiones de área de operaciones diferenciando las de largo y las de corto plazo, en base a su carácter estratégico u operativo. • Identifica la problemática de la calidad y las distintas alternativas para el diseño de su sistema de gestión, en el área de operaciones de una empresa. • Diseña un sistema de gestión de la calidad en el área de operaciones, orientado a resultados y centrado en la mejora continua. • Identifica la problemática asociada al establecimiento del programa de producción de una empresa, integrando los aspectos relacionados con productos, recursos y objetivos. • Propone programas de producción alternativos acordes a los objetivos de la empresa evaluando sus ventajas e inconvenientes. • Elige con criterio entre las alternativas de producción. • Establece un sistema de seguimiento y control del programa de producción.

PROGRAMACION DE CONTENIDOS	
Breve descripción de la asignatura	• Naturaleza de la Dirección Estratégica. • Formulación estratégica. • Implantación y control estratégico.
Contenidos	**Unidad 1.La importancia del pensamiento estratégico en los entornos competitivos actuales** 1.1. El concepto de estrategia 1.2. La estrategia y la ventaja competitiva 1.3. La relación entre estrategia empresarial y modelo de negocio 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 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 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 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

5.5. La gestión estratégica del conocimiento

Unidad 6. El control estratégico en la empresa

6.1. El concepto de control

6.2. El control de tipo estratégico

	6.3. La medición del rendimiento y su vinculación con los objetivos estratégicos. 6.4. El cuadro de mando integral (CMI)

METODOLOGÍA	
Actividades formativas	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. 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. 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. 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. 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. 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)*.

El sistema de evaluación de la Universidad Isabel I queda configurado de la siguiente manera:

Sistema de evaluación convocatoria ordinaria

Opción 1. Evaluación continua

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.

Además, deberán realizar un **examen final presencial (EX)** 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.

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.

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.

Opción 2. Prueba de evaluación de competencias

Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar una **prueba de evaluación de competencias (PEC)** y un **examen final presencial (EX)**.

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.

El **examen final presencial**, 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.

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.

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.

Características de los exámenes

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. **Sistema de evaluación convocatoria extraordinaria** Todos los estudiantes, independientemente de la opción seleccionada, que no superen las pruebas evaluativas en la convocatoria ordinaria tendrán derecho a una convocatoria extraordinaria. 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** cuya calificación será el **50 %** de la calificación final. 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. 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. 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. 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. 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** **Navas, J. y Guerra, L. (2018): Fundamentals of Strategics Management. Thomson Reuters.** 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.

Asensio del Arco, E. y Vázquez Blomer, B. (2008): *Cómo crear tu nueva empresa para sobrevivir a la crisis*. Ed. Paraninfo.

Barringer, B. e Ireland, D. (2008): *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*.2ª Edición. Prentice Hall.

Bermejo, M. y De La Vega I. (2010): *Crea tu propia empresa. Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia.* Ed. McGraw Hill.

Bueno Campos, E. (1996). *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide.

Bueno Campos, E., Morcillo Ortega P., y Salmador y Sánchez, M.P. (2005). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Pirámide, .

Bueno Campos, E., Salmador Sánchez, M.P., Merino Moreno, C. y otros. (2006). *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Pirámide.

Casillas, T. y Martí J.M. (2006): *Guía para la creación de empresas*. 3ª ed. Fundación EOI.

Celaya, J. (2011). *La Empresa en la Web 2.0.* Centro Libros PAPF.

Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill.

Díez, E., Martín, F. y Periáñez, R. (1995). *Estructurar las organizaciones. 18 casos prácticos de análisis de problemas y búsqueda de soluciones*. Síntesis.

Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Paraninfo Thomson Learning.

Gil E. y, Angeles M. (2003). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa conceptos e instrumentos*. ESIC

Gómez J.M., Galina D., Mira , I. y León , D. (2002). *Manual para la Creación de Empresas por Universitarios*. Universidad Miguel Hernández de Elche.

Grant, R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers.

Grant, R.M. (2004). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Cívitas.

Hernández , R. (2009). *Creación de Empresas. Aproximación al Estado del Arte.* Ed. Juruá.

Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (1996). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill.

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