

## DATOS BÁSICOS DE LA GUÍA DOCENTE:

<b>Materia:</b>	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA		
<b>Identificador:</b>	32275		
<b>Titulación:</b>	GRADUADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (CA)		
<b>Módulo:</b>	ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS		
<b>Tipo:</b>	OBLIGATORIA		
<b>Curso:</b>	3	<b>Periodo lectivo:</b>	Segundo Cuatrimestre
<b>Créditos:</b>	6	<b>Horas totales:</b>	150
<b>Actividades Presenciales:</b>	56	<b>Trabajo Autónomo:</b>	94
<b>Idioma Principal:</b>	Castellano	<b>Idioma Secundario:</b>	Castellano
<b>Profesor:</b>	PAZ MIÑO, CARLOS (T)	<b>Correo electrónico:</b>	cpaz@usj.es

## PRESENTACIÓN:

El objetivo de esta asignatura es el de presentar las nociones básicas sobre el concepto de estrategia, así como, examinar el proceso de dirección estratégica, su significado y componentes, proporcionando al alumno las herramientas necesarias para poder realizar un análisis empresarial y sectorial con el estudio de grupos estratégicos de empresas y elaboración de matrices de segmentación. Se trata de comprender las variables determinantes de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el sector e identificar los factores clave del éxito para la toma de decisiones. La asignatura de Dirección Estratégica, por tanto, proporciona al alumno una perspectiva global e integradora de la realidad empresarial, así como, enfatiza las decisiones que comprometen el desarrollo de la organización, profundizando por qué algunas organizaciones triunfan, y otras no, a través del análisis de sectores y empresas de reconocido prestigio.

Se trata de una asignatura que vinculada a las áreas de Comercialización e Investigación de Mercados, Economía Financiera y Contabilidad, RRHH, Producción y Organización de Empresas, que completa la formación del alumno, dándole una visión en conjunto de la empresa y su funcionamiento. En definitiva, se pretende que la asignatura ayude a los alumnos a comprender mejor los problemas inherentes a la toma de decisiones en la empresa, pero siempre a partir del entendimiento del propósito como guía.

## COMPETENCIAS PROFESIONALES A DESARROLLAR EN LA MATERIA:

<b>Competencias Generales de la titulación</b>	G01	Capacidad de análisis y síntesis de las informaciones obtenidas de diversas fuentes
	G02	Resolución creativa y eficaz de los problemas que surgen en la práctica diaria, con el objetivo de garantizar los niveles máximos de calidad de la labor profesional realizada
	G03	Capacidad de organización y planificación del trabajo en el contexto de la mejora continua
	G05	Capacidad de trabajar de forma eficaz en equipos interdisciplinares, participando e integrándose en los trabajos del equipo en sus vertientes científicas y profesionales, aportando ideas y respetando y valorando la diversidad de criterios de los miembros del equipo
	G06	Capacidad de incorporar a la cultura profesional los principios éticos y deontológicos, teniendo como prioridad de actuación el compromiso ético con los clientes y la sociedad.
	G07	Capacidad de trabajar en un contexto internacional y de aproximarse a las innovaciones y nuevos enfoques empleados en otros contextos nacionales
	G08	Capacidad de comunicación oral y escrita en castellano.
	G10	Capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos, adaptándolos a las exigencias y particularidades de cada situación y persona
	G11	Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad)
	G12	Capacidad de incorporar la investigación científica y la práctica basada en la evidencia como cultura profesional, actualizando conocimientos y destrezas de manera continua.
	G15	Capacidad de establecer y cumplir los criterios de calidad más apropiados y emplear metodologías y estrategias de trabajo orientadas a la mejora continua.
	G16	Capacidad de asimilar conceptos de naturaleza social y humanística dentro de una formación universitaria integral que permitan el desarrollo de valores éticos tales como solidaridad, interculturalidad, igualdad, compromiso, respeto, diversidad, integridad, etc.
<b>Competencias Específicas de la titulación</b>	E01	Conocer los aspectos específicos relativos al funcionamiento, gestión y control de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
	E10	Comprender las operaciones financieras que tienen lugar en el ámbito empresarial, diseñando y

		analizando estrategias de inversión y financiación
	E14	Comprender los principios de ética empresarial y ser capaz de diseñar escenarios en los que dichos principios puedan llevarse a la práctica empresarial
	E15	Proponer, planificar y liderar proyectos de innovación empresarial que aseguren la competitividad de la empresa
<b>Resultados de Aprendizaje</b>	R01	Tomar decisiones adaptadas a la situación del entorno que le permitan dirigir, gestionar y administrar la empresa y organización.
	R02	Entender y diseñar un plan estratégico como instrumento de planificación que indique los objetivos de la empresa, acciones para alcanzarlos y plazos necesarios.
	R03	Valorar la situación actual de la empresa y anticiparse a la evolución futura de la empresa y su entorno para lograr la mejor posición competitiva que garantice su supervivencia.

### REQUISITOS PREVIOS:

Ninguno.

### PROGRAMACIÓN DE LA MATERIA:

Observaciones:

Los contenidos de este curso comprenden los elementos básicos de la Dirección Estratégica, de modo que, al final de su estudio, el alumno esté en condiciones de realizar el análisis externo – tanto general como del entorno competitivo - e interno de una compañía; identificar las posibles modalidades de ventajas competitivas; diseñar las diferentes estrategias de empresa; conocer las direcciones y métodos de desarrollo para alcanzar las estrategias diseñadas; comprender el proceso de planificación estratégica de la empresa; y, finalmente, estudiar los casos específicos de la estrategia de internacionalización de empresas y de la estrategia para pequeñas y medianas empresas y emprendimientos empresariales

### Contenidos de la materia:

<b>1 - La Dirección Estratégica y su Análisis</b>
1.1 - Las decisiones estratégicas
1.2 - El proceso de dirección estratégica
1.3 - La misión y la visión de la empresa
1.4 - Los objetivos estratégicos
<b>2 - Análisis Externo de la Empresa</b>
2.1 - El entorno de la empresa
2.2 - El análisis del entorno general
2.3 - El entorno específico
2.4 - Porter
<b>3 - Análisis Interno de la Empresa</b>
3.1 - El diagnóstico de la empresa
3.2 - La cadena de valor
3.3 - El análisis DAFO
<b>4 - Estrategias Competitivas</b>
4.1 - Estrategia y ventaja competitiva
4.2 - Estrategia y estabilidad
4.3 - La ventaja competitiva en diferenciación
4.4 - Estrategia de enfoque
4.5 - Otras estrategias competitivas
<b>5 - Estrategias Corporativas</b>
5.1 - Estrategia de crecimiento
5.2 - Estrategia de estabilidad
5.3 - Estrategia de contracción
5.4 - Estrategias de reconstrucción

## 6 - Implantación de la Estrategia

La planificación de la asignatura podrá verse modificada por motivos imprevistos (rendimiento del grupo, disponibilidad de recursos, modificaciones en el calendario académico, etc.) y por tanto no deberá considerarse como definitiva y cerrada.

### Previsión de actividades de aprendizaje:

Semana	Unidad/Bloque/Tema	Sesiones presenciales	Horas	Actividades de trabajo autónomo	Horas	
1	03/02/2025	1.La Dirección Estratégica y su Análisis	Presentación de la asignatura: métodos de enseñanza-aprendizaje y evaluación y explicación del calendario de la materia. Introducción.	4	Lectura guía docente y estudio individual.	4
2	10/02/2025	1.La Dirección Estratégica y su Análisis	Explicación teórica y presentación del caso práctico.	2	Estudio individual y preparación de trabajos.	4
3	17/02/2025	2.Análisis Externo de la Empresa	Explicación teórica y realización del caso práctico.	4	Estudio individual y preparación de trabajos.	4
4	24/02/2025	2.Análisis Externo de la Empresa	Análisis Industria-Sector. Explicación teórica y presentación del caso práctica.	4	Estudio individual y preparación de trabajos.	4
5	03/03/2025	2.Análisis Externo de la Empresa	CARNAVAL Explicación teórica y casos prácticos.	4	Estudio individual y preparación de trabajos.	4
6	10/03/2025	3.Análisis Interno de la Empresa	Explicación teórica y ejercicios prácticos.	4	Estudio individual y preparación de trabajos.	4
7	17/03/2025	3.Análisis Interno de la Empresa	Explicación teórica y realización del caso práctico Entrega parcial del trabajo en equipo.	4	Estudio individual y preparación de trabajos.	4
8	24/03/2025	4.Estrategias Competitivas	Explicación teórica y realización del caso práctico	4	Estudio individual y preparación de trabajos	6
9	31/03/2025	4.Estrategias Competitivas	Explicación teórica y análisis de casos.	4	Estudio individual y preparación de trabajos.	4
10	07/04/2025	4.Estrategias Competitivas	Explicación teórica y realización del caso práctico.	4	Estudio individual y preparación de trabajos.	6
11	14/04/2025	4.Estrategias Competitivas	SEMANA SANTA	0	Estudio individual y preparación de trabajos.	4
12	21/04/2025	5.Estrategias Corporativas	Festivo. Explicación teórica y presentación del caso práctico.	2	Estudio individual y preparación de trabajos.	8
13	28/04/2025	5.Estrategias Corporativas	Festivo	0	Estudio individual y preparación de trabajos.	8
14	05/05/2025	5.Estrategias Corporativas	Explicación teórica y realización del caso práctico Entrega parcial del trabajo en equipo.	4	Estudio individual y preparación de trabajos.	6
15	12/05/2025	6.Implantación de la Estrategia	Explicación teórica y realización del caso práctico.	4	Estudio individual y preparación de trabajo.	6
16	19/05/2025	6.Implantación de la Estrategia	Explicación teórica y presentación del trabajo en equipo. Repaso.	4	Estudio individual y preparación de trabajos.	6
17	26/05/2025	1.La Dirección Estratégica y su Análisis 2.Análisis Externo de la Empresa 3.Análisis Interno de la Empresa 4.Estrategias Competitivas 5.Estrategias Corporativas 6.Implantación de la Estrategia	Exámenes finales.	2	Estudio individual.	6
18	02/06/2025	1.La Dirección Estratégica y su Análisis 2.Análisis Externo de la Empresa 3.Análisis Interno de la Empresa 4.Estrategias Competitivas 5.Estrategias Corporativas 6.Implantación de la Estrategia	Exámenes finales.	2	Estudio individual.	6
			<b>HORAS TOTALES PRESENCIALES:</b>	56	<b>HORAS TOTALES T. AUTÓNOMO:</b>	94

### Observaciones para alumnos exentos a la asistencia obligatoria por circunstancias justificadas:

Los alumnos que por razones justificadas (previamente comunicadas a la Dirección del Grado) prevean no poder asistir al 80 % de las clases teóricas, deberán ponerse en contacto con el profesor de la asignatura una vez iniciado

el semestre (antes del 10 de febrero), y concertar una tutoría, en la que se analizará cada caso en particular para diseñar una estrategia de aprendizaje y actividades conexas individualizadas que garanticen la consecución de los objetivos planteados. En estos casos el alumno tendrá que asistir a las tutorías previamente acordadas con el profesor. En caso de que el alumno no se ponga en contacto con el docente en la fecha indicada, se podría considerar que se trata de un alumno en modalidad presencial y, al no asistir a clase, puede perder el derecho a ser evaluado en primera convocatoria por haber superado el número de faltas permitidas (20 %).

## METODOLOGÍAS Y ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE:

### Metodologías de enseñanza-aprendizaje a desarrollar:

La asignatura consta de dos partes, una teórica y otra práctica. La parte teórica consiste en el desarrollo en clase del programa de la asignatura por medio de explicaciones llevadas a cabo por el profesor de la bibliografía básica y recomendada, utilizando para ello apoyo visual y cuantos otros medios (lecturas, casos de estudio, notas técnicas, artículos de investigación, videos...) se consideren oportunos; requiriendo, además, de la participación activa de los alumnos y lectura previa de los temas a tratar en clase. La parte práctica de la asignatura se dedicará a diversas actividades (ejercicios, lecturas complementarias, artículos, casos, y un plan estratégico) todos ellos relativos a los contenidos desarrollados en el programa de la asignatura. Para ello, en aquellas prácticas que se requiera, los alumnos tendrán la obligación de haber trabajado previamente el material proporcionado, que posteriormente, se expondrá, comentará y corregirá en clase, siendo evaluable para la nota final del cuatrimestre. Así mismo, se podrán recoger de manera aleatoria algunas de las prácticas enviadas por el profesor, siendo valoradas a efectos de evaluación como ejercicios de trabajo individual o grupal. La práctica refuerza los conceptos teóricos, facilitando su comprensión, de manera que se tratará de conseguir la máxima participación del alumnado. Se fijarán tutorías semanales para revisar la materia y aclarar dudas que puedan surgir en la realización de los trabajos.

### Integración de lengua inglesa en la materia:

Internationalization is one of the main objectives of CESUGA. The teaching staff will be gradually introducing materials, texts, audiovisual media and other content through English in the subjects they teach. This course of action is included in the principles of the European Area of Higher Education (EAHE). The aim is for students to naturally and effectively use English in authentic situations while studying subjects included in their degree programs. Exposure to the English language forms an intrinsic part of each degree programme's plan of studies. Some activities in this subject will be carried out in English. These activities can be seen in the provisional activity plan and are marked: basically oral presentations, writing abstracts, use of sources in English, etc.

### Volumen de trabajo del alumno:

Modalidad organizativa	Métodos de enseñanza	Horas estimadas
Actividades Presenciales	Clase magistral	23
	Casos prácticos	14
	Exposiciones de trabajos de los alumnos	3
	Talleres	12
	Actividades de evaluación	4
Trabajo Autónomo	Asistencia a tutorías	6
	Estudio individual	16
	Preparación de trabajos individuales	10
	Preparación de trabajos en equipo	36
	Tareas de investigación y búsqueda de información	8
	Lecturas obligatorias	10
	Lectura libre	8
<b>Horas totales:</b>		150

## SISTEMA DE EVALUACIÓN:

### Obtención de la nota final:

Pruebas escritas:	10	%
Trabajos individuales:	5	%

Trabajos en equipo:	35	%
Prueba final:	50	%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>%</b>

### Observaciones específicas sobre el sistema de evaluación:

- Prueba Final: se evaluarán contenidos teóricos y aplicaciones prácticas de los conceptos fundamentales de la materia.

- En la evaluación del Trabajo en Grupo: Elaboración de un Plan Estratégico y presentación en clase. Se tendrá en cuenta la resolución, exposición, análisis y la capacidad de relacionar y desarrollar ideas, explicando su conexión entre las mismas y las teorías desarrolladas.

- Se valorará la asistencia y participación activa de los estudiantes en los debates, ejercicios prácticos y estudios de caso, tanto individuales como grupales. El sistema de evaluación en segunda convocatoria será idéntico al de primera convocatoria, con los mismos porcentajes. Es obligatorio aprobar el examen teórico de esta convocatoria. Todos aquellos alumnos, pues, que no superen la asignatura en la primera convocatoria será bien porque no superaron el examen final, bien porque aún haciéndolo no llegaron a la nota mínima de 5 en la suma de los porcentajes correspondientes. Se conservarán las notas de los "Trabajos en equipo" en caso de tenerlos aprobados, manteniendo los mismos porcentajes sobre la nota final. De haber aprobado el examen final pero no haber conseguido el aprobado al sumarlo con las notas obtenidas en las partes prácticas, por tener suspensos sus trabajos o alguno de ellos, deberá rehacer aquel o aquellos que le indique el profesor y presentarlos en la segunda convocatoria. Para ello, el alumno deberá asistir a la revisión del examen de la primera convocatoria para conocer exactamente qué debe presentar en la segunda convocatoria. Es responsabilidad del alumno el ponerse en contacto con el profesor para tal fin. Es condición indispensable para la obtención de la nota final la presentación de todos los trabajos propuestos a lo largo del cuatrimestre. Para dar por superada la asignatura se debe de tener un mínimo de 5 en la calificación global, y en el examen final un mínimo de 5.

**Ortografía:** Dentro de los criterios de evaluación la Universidad estima un asunto prioritario la ortografía. Al amparo de los cambios en la norma idiomática en lengua española recogidos en la Ortografía de la lengua española (2010), publicada por la Real Academia Española, CESUGA ha establecido unos criterios de corrección vinculados a esta obra que se aplicarán en todas las pruebas de la materia. El documento que recoge el conjunto de criterios y su sanción se encuentra publicado en la Plataforma Docente Universitaria (PDU) de la materia

**Plagio:** Asimismo, y de conformidad con el manual de Buenas Prácticas de la Universidad, se contemplará como una falta muy grave la comisión de plagio en cualquiera de los trabajos realizados, pues atenta contra el código deontológico de cualquier profesión. **Uso de dispositivos móviles:** No se permitirá en clase, salvo mención expresa del profesor y aquellos que proporciona la Universidad, dispositivos electrónicos que perturben la atención y el correcto desarrollo de la asignatura.

**Faltas de asistencia:** No asistir a clase más de un 20 % de las horas presenciales estipuladas sin causa justificada puede suponer la pérdida de la evaluación en primera convocatoria.

### Regulación por plagio y prácticas ilícitas

Las actuaciones que constituyan copia o plagio, total o parcial, de un instrumento de evaluación supondrá que el alumno será calificado, en dicho instrumento de evaluación, con un suspenso (cero). En el caso de instrumentos de evaluación grupales, se calificará de la misma manera, tratando de individualizar la responsabilidad de cada uno de sus miembros, si es posible. Si dicha individualización de responsabilidades no es posible o la responsabilidad es claramente colectiva de todos los miembros, todos ellos tendrán la misma calificación de suspenso (cero).

En el caso de las prácticas externas, la calificación resultante (suspenso, cero) conlleva la obligación de repetir dichas prácticas.

La valoración final del alcance de la calificación (suspenso, cero) en un instrumento de evaluación con respecto a la calificación final de la materia corresponde en todo caso al docente de la asignatura.

Para conocer más acerca de qué es el plagio y cómo poder evitarlo, podéis consultar: <https://www.usj.es/alumnos/vidauniversitaria/biblioteca/investigacion/como-publicar/plagio>

### Regulación por uso de sistemas IA

El uso de cualquier forma de Inteligencia Artificial en la realización de las actividades de aprendizaje como trabajos y exámenes, incluyendo proyectos, tareas, ensayos o investigaciones, requiere la debida autorización y

supervisión del profesorado correspondiente. Esta autorización aparecerá en el enunciado específico de la actividad de aprendizaje evaluable y se deberá respetar estrictamente el ámbito y los límites establecidos en la misma.

Cuando se autorice el uso de IA para la elaboración de una actividad de aprendizaje, ésta se limitará principalmente a las etapas tempranas de la investigación, donde puede servir de inspiración o sugerir direcciones, pero no para producir contenido que se incluya directamente en las entregas. En caso de que se autorice a reproducir textos generados por IA, el alumno deberá divulgar claramente este hecho en el documento entregado. Esta divulgación se realizará indicando expresamente los métodos y herramientas de IA utilizadas. En cualquier caso, el alumno deberá proporcionar una explicación detallada sobre cómo ha empleado la IA en el proceso de investigación o producción de la actividad y/ o trabajo, incluyendo los «prompts» que empleó durante su uso, las verificaciones realizadas para garantizar la autenticidad de la información propuesta por la IA y las modificaciones realizadas al contenido generado por la IA.

El uso de la IA en las actividades de aprendizaje y/ o trabajos académicos deberá respetar los principios éticos de integridad académica y honestidad intelectual. Si el alumno hace un uso inadecuado de la IA incumpliendo la regulación establecida, el resultado de la calificación en la actividad de aprendizaje correspondiente será de suspenso (cero).

La valoración final del alcance de la calificación (suspenso, cero) en un instrumento de evaluación con respecto a la calificación final de la materia corresponde en todo caso al docente de la asignatura.

#### Métodos de evaluación:

Instrumento de evaluación	Resultados de Aprendizaje evaluados	Criterios de evaluación	%
Trabajos en equipo	R01 R02 R03	Capacidad para aplicar los conocimientos teóricos a empresas reales con análisis crítico de las diversas situaciones a las que se enfrentan las empresas en un entorno cambiante y multidisciplinar. Capacidad de organización y planificación del trabajo y de integración en equipo. Capacidad de investigación y análisis de información. Asistencia y participación. Defensa oral y escrita. Análisis, planteamiento y correcta resolución de los casos de empresa que se puedan plantear.	20
Prueba final	R01 R03	Asimilación de la teoría y práctica estudiada. Dominio de los conceptos de la asignatura.	50
Trabajos individuales	R01 R02 R03	Capacidad para aplicar los conocimientos teóricos a empresas reales con análisis crítico de las diversas situaciones a las que se enfrentan las empresas en un entorno cambiante y multidisciplinar. Capacidad de organización y planificación del trabajo. Capacidad de investigación y análisis de información. Asistencia y participación. Defensa oral y escrita. Análisis, planteamiento y correcta resolución de los casos de empresa que se puedan plantear.	15
Pruebas escritas	R01 R03	Asimilación de conceptos y aplicación práctica que denote comprensión profunda de cada contenido.	15
<b>Peso total:</b>			100

#### Observaciones para alumnos exentos a la asistencia obligatoria por circunstancias justificadas:

El sistema de evaluación será el mismo que el aplicado a los alumnos presenciales.

#### BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN:

##### Bibliografía básica:

GRANT, Robert M. Contemporary strategy analysis, 8th edition. Blackwell Publishing, 2012.
HITT, Michael A. et al. Strategic management: concepts and cases, competitiveness and globalisation, 9th edition Thomson South-Western, 2011.
JOHNSON, Gerry et al. Fundamentals of Strategy, 4th Edition: Pearson, 2018.

##### Bibliografía recomendada:

BAMBLE, John E. and Thompson, Arthur A. Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage, 2nd edition. McGraw Hill, 2011.

GUERRAS y NAVAS. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Ed.Civitas, 2012.

MARCUS, Alfred A. Management strategy: achieving sustained competitive advantage, 2nd edition. McGraw Hill, 2011.

**Páginas web recomendadas:**

Bloomberg	<a href="http://www.bloomberg.com">www.bloomberg.com</a>
Cinco Días	<a href="http://www.cinco dias.com">www.cinco dias.com</a>
Expansión	<a href="http://www.expansion.com">www.expansion.com</a>
Financial Times	<a href="http://www.ft.com">www.ft.com</a>
Forbes	<a href="http://www.forbes.com">www.forbes.com</a>
The Economist	<a href="http://www.theeconomist.com">www.theeconomist.com</a>

**OBSERVACIONES:**