



**CENTRO DE ENSEÑANZA SUPERIOR COLEGIO  
UNIVERSITARIO CARDENAL CISNEROS**

**ADSCRITO A LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN  
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO 4º**

**DIRECCION ESTRATÉGICA**

**PROGRAMA**

**CURSO ACADEMICO 2024-2025**

<b>Asignatura</b>	<b>Dirección Estratégica</b>	<b>Código</b>	802294
<b>Módulo</b>	Organización de Empresas	<b>Materia</b>	Dirección de Empresas
<b>Carácter</b>	Obligatorio		
<b>Créditos</b>	6	<b>Presenciales</b>	3
		<b>No presenciales</b>	3
<b>Curso</b>	Cuarto	<b>Semestre</b>	7

## PROFESORADO

<b>Departamento Responsable</b>	ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
<b>Profesor</b>	<b>e-mail</b>
Gregorio García Torres	<a href="mailto:gregoriogarcia@cescisneros.es">gregoriogarcia@cescisneros.es</a>

## SINOPSIS

### BREVE DESCRIPTOR

La asignatura permitirá al estudiante adquirir conocimientos relacionados con la dirección estratégica de la empresa. En particular, se abordará el proceso la fijación de objetivos en la misma, el análisis del entorno, el análisis interno, la formulación de estrategias competitivas y corporativas, así como la problemática de la implantación de las mismas.

Estos conocimientos resultarán de utilidad en cualquier contexto empresarial, tanto nacional como internacional, ya sea en empresas consolidadas como en la puesta en marcha de nuevas empresas, con independencia de su identidad jurídica y tipo de propiedad.

## CONOCIMIENTOS PREVIOS RECOMENDADOS

Se recomienda que el alumno tenga conocimientos previos sobre introducción a la dirección de empresas, así como de las distintas áreas funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos...). Se requiere un nivel medio-alto de español para el seguimiento de las clases por los conceptos complejos que se tratan.

## OBJETIVOS FORMATIVOS

### OBJETIVOS (Resultados de Aprendizaje)

La materia de Dirección de Empresas tiene por objetivo **que el estudiante sepa definir los objetivos a largo plazo de una empresa y tomar las decisiones más adecuadas para alcanzarlos de la forma más eficiente, mediante el diseño y la implantación de una estrategia adecuada, factible y aceptable.**

A partir de los contenidos explicados en el resto de asignaturas de la titulación, la asignatura pretende integrar esos conocimientos y formar profesionales capaces de desempeñar labores de dirección, consultoría y evaluación en todo tipo de organizaciones (públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas, grandes o pequeñas).

En concreto, tras cursar la asignatura, el futuro graduado debería estar en condiciones de contribuir con su actividad al buen funcionamiento y la mejora de resultados de las empresas mediante:

- La definición de la identidad de la empresa y el establecimiento de una visión clara, que tengan en cuenta las necesidades de los distintos grupos de interés y evite los problemas de gobierno corporativo.
- La identificación de las oportunidades y amenazas que caracterizan el entorno en el que desarrolla su actividad la empresa.
- El análisis del potencial estratégico de los recursos y capacidades que posee o controla la empresa.
- El diseño de una serie de alternativas estratégicas tanto en el ámbito corporativo como en el de negocio.
- El conocimiento de las principales actividades que hay que llevar a cabo para seleccionar la estrategia más idónea y ponerla en marcha

## COMPETENCIAS

### Generales:

**CG2:** Capacidad de análisis y síntesis (a través de clases prácticas, noticias y casos)

**CG4:** Capacidad de comunicación y trabajo en equipo (a través de noticias y casos)

**Transversales:**

**CT1:** Capacidad de búsqueda de información e investigación (a través de noticias y casos)

**CT2:** Capacidad para recibir y transmitir información en otros idiomas, principalmente inglés (esta competencia será de aplicación para el grupo que se imparte en inglés, a través de todas sus actividades)

**CT4:** Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica (a través de noticias y casos)

**Específicas:**

**CE1:** Gestionar y administrar una empresa u organización, entendiendo su ubicación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades (a través de noticias y casos)

**CE2:** Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ella encomendada, tomar decisiones y ejecutarlas (a través de noticias y casos)

**CE7:** Redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa (a través de noticias y casos)

**METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE**

A todas las actividades formativas se les aplicará una metodología de enseñanza-aprendizaje mixta para que el aprendizaje del estudiante sea más colaborativo y cooperativo

## CONTENIDOS TEMÁTICOS (Programa de la asignatura)

### INTRODUCCIÓN

#### **Tema 1. La naturaleza de la dirección estratégica**

- 1.1. Las decisiones estratégicas
- 1.2. El proceso de dirección estratégica y su responsabilidad

### PARTE I ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### **Tema 2. Los objetivos y los valores de la empresa**

- 2.1. La misión, la visión y los objetivos estratégicos
- 2.2. La creación de valor y los grupos de interés
- 2.3. El gobierno de la empresa
- 2.4. Los valores de la empresa

#### **Tema 3. Análisis del entorno**

- 3.1. El entorno de la empresa: Concepto y tipología
- 3.2. Análisis del entorno general
- 3.3. Análisis del entorno específico

#### **Tema 4. Análisis interno**

- 4.1. El diagnóstico interno de la empresa
- 4.2. La cadena de valor
- 4.3. El análisis de los recursos y capacidades
- 4.4. El análisis DAFO

### PARTE II FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

#### **Tema 5. Estrategias y ventajas competitivas**

- 5.1. Estrategia y ventaja competitiva
- 5.2. La ventaja competitiva en costes
- 5.3. La ventaja competitiva en diferenciación de productos
- 5.4. La ampliación de las estrategias competitivas de Porter: el “reloj estratégico”

#### **Tema 6. Las direcciones de desarrollo**

- 6.1. El campo de actividad y el desarrollo de la empresa
- 6.2. La expansión de actividades
- 6.3. La diversificación de actividades
- 6.4. La integración vertical
- 6.5. La reestructuración de la cartera de negocios

**Tema 7. Los métodos de desarrollo**

- 7.1. Desarrollo interno y externo
- 7.2. Fusiones y adquisiciones
- 7.3. La cooperación entre empresas

**Tema 8. La estrategia de internacionalización**

- 8.1. La empresa multinacional
- 8.2. La competencia global: factores y estrategias
- 8.3. Estrategias de entrada en mercados exteriores
- 8.4. La dirección de la empresa multinacional

**PARTE III  
IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

**Tema 9. Evaluación e implantación de estrategias**

- 9.1. El proceso de evaluación y selección de estrategias
- 9.2. La implantación de la estrategia
- 9.3. La definición del soporte organizativo
- 9.4. La definición de los sistemas administrativos de apoyo

<b>ACTIVIDADES DOCENTES</b>		
<b>Clases Teóricas</b>	<b>Dedicación</b>	<b>20%</b>
<p>Las clases teóricas permitirán al estudiante conocer en profundidad los contenidos de la asignatura para reflexionar sobre los mismos y debatir sobre ellos con el/la profesor/a y con el resto de compañeros/as. Como soporte de las mismas se utilizará el Campus Virtual de la UCM.</p> <p>Las principales competencias, de carácter general y transversal, a desarrollar en las clases teóricas serán la capacidad de análisis y síntesis (CG2) y la capacidad para recibir y transmitir información en inglés (CT2), en el caso del grupo impartido en este idioma.</p>		
<b>Clases Prácticas</b>	<b>Dedicación</b>	<b>20%</b>
<p>En las clases prácticas, el estudiante analizará y discutirá casos prácticos y resolverá ejercicios específicos de la asignatura, tanto de forma individual como en grupo. El objetivo es que el estudiante trabaje con ejemplos reales o ficticios interesantes que le permitan ver las principales variables que influyeron en la situación estudiada, el desarrollo de la misma y las consecuencias que trajeron aplicadas a cada tema específico de la asignatura.</p> <p>La práctica consistirá en el análisis tanto de noticias, aplicaciones y casos breves como de casos de empresas más extensos, los cuales se prepararán, presentarán y defenderán en equipos constituidos a tal efecto.</p> <p>Las principales competencias generales y transversales a desarrollar mediante las clases prácticas serán la capacidad de análisis y síntesis (CG2), la capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica (CT4), la capacidad de búsqueda de información e investigación (CT1), la capacidad de comunicación y trabajo en equipo (CG4) y la capacidad para recibir y transmitir información en inglés (CT2), en el caso del grupo impartido en este idioma.</p> <p>Además, en las clases prácticas se podrán desarrollar también competencias específicas relacionadas con la gestión y administración (CE1), toma de decisiones e integración en áreas funcionales (CE2) y redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa (CE7).</p>		
<b>Otras Actividades</b>	<b>Dedicación</b>	<b>60%</b>
<p>Mediante la <b>elaboración de trabajos en grupo e individuales (20%)</b>, los estudiantes trabajarán fuera del aula en los casos, noticias y ejercicios propuestos por el profesor, dedicando a los mismos un 25% de su tiempo. Esta actividad les permitirá acceder a las diferentes fuentes bibliográficas y bases de</p>		

ofrece la biblioteca, así como desarrollar las competencias de análisis y síntesis (CG2), comunicación y trabajo en equipo (CG4), búsqueda de información e investigación (CT1), aplicar los conocimientos a la práctica (CT4) y recibir y transmitir información en inglés (CT2), para el grupo impartido es ese idioma.

En **tutorías personalizadas o en grupo (6%)**, los estudiantes podrán poner en común con el profesor/a aquellas dudas y preguntas que les hayan surgido a lo largo del resto de actividades formativas o bien, contenidos o temas de discusión sobre los que deseen profundizar. La dedicación de las mismas, en tiempo de trabajo del alumno, se estima en un 5%. Las competencias a desarrollar en las tutorías serán, eminentemente, la capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica (CT4), la capacidad de análisis y síntesis (CG2), y la capacidad de comunicación y trabajo en equipo (CG4).

Las **actividades de evaluación (4%)** se integrarán con el resto de actividades docentes señaladas, incluyendo exámenes tipo test y exposiciones en clase realizadas individualmente o en grupo. El tiempo dedicado a estas actividades se estima en un 5% del total. Las competencias que deberían potenciarse en mayor medida con las actividades de evaluación son la capacidad de análisis y síntesis (CG2), comunicación y trabajo en equipo (CG4), búsqueda de información e investigación (CT1), aplicar los conocimientos a la práctica (CT4) y recibir y transmitir información en inglés (CT2), para el grupo impartido es ese idioma.

Las **horas de estudio (30%)** permitirán al estudiante aprender los conceptos básicos de la asignatura, representando un 30% del tiempo dedicado a la misma. Las competencias a adquirir mediante las horas de estudio incluyen la capacidad de análisis y síntesis (CG2), comunicación y trabajo en equipo (CG4), búsqueda de información e investigación (CT1), aplicar los conocimientos a la práctica (CT4) y recibir y transmitir información en inglés (CT2), para el grupo impartido es ese idioma.

En estas actividades se podrán desarrollar también competencias específicas relacionadas con la gestión y administración (CE1), toma de decisiones e integración en áreas funcionales (CE2) y redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa (CE7).

Como soporte a todas estas actividades formativas se utilizará el Campus Virtual de la UCM y se aplicará una metodología de enseñanza-aprendizaje mixta para que el aprendizaje del estudiante sea colaborativo y cooperativo.



EVALUACIÓN		
Examen Final	Participación en la Nota Final	60%
<p>El examen final de la asignatura será una prueba individual, con parte teórica y práctica, en la que se evaluará el dominio de los contenidos de la asignatura y su aplicación a la realidad económico-empresarial.</p>		
Presentación de trabajos	Participación en la Nota Final	20%
<p>Consiste en el análisis, presentación y defensa de <b>casos, aplicaciones o noticias de prensa</b> sobre un sector industrial o una empresa.</p>		
Resolución de ejercicios	Participación en la Nota Final	15%
<p>Tras finalizar las clases teóricas y prácticas de los temas 1 a 4 del programa, se realizará un <b>ejercicio individual tipo test</b>, no liberatorio.</p>		
Participación activa	Participación en la Nota Final	5%
<p>La participación activa del alumno en el aula, tanto en las clases teóricas como prácticas, así como en las restantes actividades docentes señaladas, será también evaluada.</p>		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN – Consideraciones adicionales		
<p><i>Realización de casos y presentación en clase:</i> dominio de contenidos, estructura de ideas, capacidad de síntesis, relevancia de información, claridad de exposición y trabajo en equipo.</p>		
<p><i>Realización de noticias y ejercicios individuales:</i> dominio de contenidos, estructura de ideas, capacidad de síntesis y claridad de exposición.</p>		
<p><i>Participación activa en clase:</i> aportaciones a la discusión y relevancia de las cuestiones planteadas.</p>		
<p><i>Examen final:</i> deberá obtenerse un mínimo de un 4 (sobre 10) para aprobar el examen.</p>		
<p>En la <i>calificación final</i> se tendrá en cuenta todos los conceptos anteriormente indicados, en los porcentajes fijados. La calificación mínima para aprobar la asignatura será de un 5, teniendo que haber aprobado el examen final.</p>		

Se considerará “no presentado” en convocatoria ordinaria al alumno que, además de no presentarse al examen final, tampoco haya asistido a clase de manera regular. En concreto, el alumno que, transcurrido un mes desde el inicio de las clases, siga asistiendo y entregando sus actividades o que haga el ejercicio individual tipo test, se considerará presentado. Podrán hacerse excepciones para alumnos matriculados con posterioridad.

Se considerará “no presentado” en convocatoria extraordinaria al alumno que no se presente al examen final.

Aquellos alumnos que no cumplan con las fechas indicadas por el profesor en clase para la asignación de las prácticas, quedarán excluidos de las mismas, basándose su calificación en el ejercicio individual, la participación activa y el examen final.

## CRONOGRAMA

SEMANA	CONTENIDOS	TRABAJO EN EL AULA	TRABAJO EN SEMINARIO
1	Tema 1	Exposición de teoría	
2	Temas 1 y 2	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	Formación de grupos de trabajo
3	Tema 3	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	
4	Tema 3	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	Caso 1
5	Tema 4	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	
6	Tema 4	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	Caso 2
7	Tema 5	Ejercicio tipo test Exposición de teoría.	
8	Tema 5	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	
9	Tema 6	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	
10	Tema 6	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	Caso 3
11	Tema 7	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	
12	Tema 7 y 8	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	Caso 4
13	Tema 8	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	Caso 5
14	Tema 9	Exposición de teoría Aplicaciones y Noticias	Caso 6

NOTA: Este calendario es orientativo. Las fiestas laborales afectan de distinto modo a los diferentes grupos, pudiendo alterar las fechas para el desarrollo de los temas y el número de actividades y pruebas.

# RECURSOS

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

GUERRAS MARTÍN, L.A.; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2014): "Casos de Dirección Estratégica de la Empresa", Thomson Civitas, Madrid, 5ª Edición.

NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2016): "Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa", Thomson Reuters Civitas, 2ª edición

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

BARNEY, J.B. (2011): "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Addison-Wesley, Reading, 4ª edición.

COLLIS, D.J. (2014): "International strategy: context, concepts and implications", John Wiley and Sons, West Sussex

DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T.; EISNER, A.B. (2011): "Administración estratégica. Textos y casos", McGraw-Hill, México, 5ª edición.

GRANT, R.M. (2014): "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Thomson Reuters-Civitas. Cizur Menor [traducción de la 8ª edición, 2013].

GRANT, R.M.; JORDAN, J. (2012): "Foundations of Strategy", Wiley & Sons, Nueva York.

GUERRAS MARTÍN, L.A.; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2015): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones", Thomson-Civitas, Madrid, 5ª edición.

HILL, C.W.L.; JONES G.R. (2009): "Administración estratégica", McGraw Hill, México, 8ª edición.

JOHNSON, G; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. (2010): "Fundamentos de Dirección Estratégica", Pearson Educación, Madrid.

PORTER, M. (1982): "Estrategia Competitiva", C.E.C.S.A., México.

PORTER, M. (1987): "Ventaja Competitiva", C.E.C.S.A., México.

## OTROS RECURSOS

- [www.guerrasynavas.com](http://www.guerrasynavas.com)
- [www.foundationsofstrategy.com](http://www.foundationsofstrategy.com)
- [www.contemporarystrategyanalysis.com](http://www.contemporarystrategyanalysis.com)