



# GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## Cuarto curso

<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>	2.7
		<b>No presenciales</b>	3.3
<b>Curso</b>	Cuarto	<b>Semestre</b>	7

### COORDINADOR DE ASIGNATURA

<b>Departamento Responsable</b>	DIRECCIÓN DE EMPRESAS
<b>Coordinador</b>	<b>e-mail</b>
Agustin Casas	<a href="mailto:acasas@cunef.edu">acasas@cunef.edu</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...).

Es necesario un nivel medio-alto de español para poder entender los conceptos complejos estudiados y poder participar activamente en las actividades de clase.

## 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 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. La orientación y los valores de la empresa**

- 2.1. La orientación futura de la empresa
- 2.2. El rendimiento de la empresa: La creación de valor
- 2.3. Los grupos de interés y 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 competitivo

#### **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. El modelo del "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 actividades



**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>EVALUACIÓN</b>		
<b>Exámenes</b>	<b>Participación en la Nota Final</b>	<b>60 %</b>
<b>Examen final</b>		
<b>Otra actividad</b>	<b>Participación en la Nota Final</b>	<b>30%</b>
<b>Presentación de un caso empresarial.</b>		
<b>Otra actividad</b>	<b>Participación en la Nota Final</b>	<b>10%</b>
<b>Examen Parcial</b>		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>		
<p>Durante el curso se llevará a cabo un proceso de evaluación continua, que tendrá en consideración: la participación activa en clase, la realización de prácticas y ejercicios propuestos, la realización de controles intermedios y un examen final. La calificación final de la asignatura se obtendrá a partir de las ponderaciones anteriores.</p> <p>La asistencia a clase es obligatoria para los alumnos que cursan la asignatura por primera vez. La no asistencia a más de un 20% de las horas lectivas, puede llevar aparejada la pérdida de derecho a examen en convocatoria ordinaria.</p> <p>La aplicación de los criterios de evaluación continua implica que el alumno no puede obtener la calificación de “No presentado” en la asignatura, aunque no realice el examen final oficial. Si el alumno no se presenta al examen final, obtendrá la calificación de “cero” (0) en el mismo.</p> <p>Con carácter excepcional, lo establecido en los párrafos anteriores no resultará aplicable cuando, a juicio del Centro, concurren en el alumno causas personales de extraordinaria transcendencia.</p> <p>Evaluación continua en convocatoria extraordinaria: en el caso de estudiantes que, en convocatoria ordinaria, se hayan presentado al examen final, tengan suspensa la evaluación continua y hayan realizado alguna actividad en la misma, la calificación de la evaluación continua en la convocatoria extraordinaria será la calificación final de la convocatoria ordinaria.</p>		



## 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, Cizur Menor, 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", Wiley, 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, 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; SCHOLLES, 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)



## BACHELOR'S DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION 2018-19

<b>Subject</b>	<b>Strategic Management</b>	<b>Code</b>	<b>802294</b>
<b>Module</b>	Business Organization	<b>Subject</b>	<b>Business</b>
<b>Character</b>	Compulsory		
<b>Credits</b>	6	<b>Attending</b>	2.7
		<b>Non-attending</b>	3.3
<b>Year</b>	Fourth	<b>Semester</b>	7

### COURSE COORDINATOR

<b>Department</b>	DIRECCIÓN DE EMPRESAS		
<b>Professor</b>	<b>e-mail</b>		
Agustin Casas	<a href="mailto:acasas@cunef.edu">acasas@cunef.edu</a>		

### SYNTHESIS

#### BRIEF DESCRIPTOR

This core course deals with the craft of strategy; that is, how to identify and choose a superior competitive position, how to analyze a strategic situation, and finally how to create the organizational context to make the chosen strategy work.

#### Requirements





Not applicable

## OBJECTIVES

- 1.- To introduce **Strategic Management concept and corporate objectives** and values of the firm
2. To sensibillize that **Firm depends on external enviroment** and particularly on **structural features of the industry**. Also to provide different frameworks to analyze organization's **external environment** and understand how the **structure of an industry** influences competition and profitability..
- 3.-To provide tools for **internal analysis** to identify **strengths** and resources and capabilities that could confer **sustainable competitive advantage**.
- 4.- To provide tools to formulate **competitive (cost and differentiation) and corporate strategies (expansion and diversification)**
- 5.To discern patterns of **globalization** and Internationalization and to **formulate international strategies** for exploiting overseas opportunities 6. To understand how to **implement strategies** (structure, systems and culture)

## COMPETENCIES

General CG2, CG4  
Cross-sectional: CT1, CT2, CT4  
Specific: CE1, CE2, CE7  
[See definition of competences](#)

## LEARNING METHODOLOGY

A mixed methodology of teaching and learning will be used in all educational activities with the aim of encouraging students to develop a collaborative and cooperative attitude in the pursuit of knowledge.

## CONTENTS

(Subject's syllabus)



## **Chapter 1. About strategic management**

Learning goals

- 1.1. Strategic decisions
- 1.2. The process of strategic management and its responsibility
- 1.3. Strategic management as a field of study

### **PART I - STRATEGIC ANALYSIS**

## **Chapter 2. Corporate objectives and values**

Learning goals

- 2.1. Mission, vision and strategic objectives
- 2.2. Value creation and stakeholders
- 2.3. Corporate governance
- 2.4. Corporate values

## **Chapter 3. Environmental analysis**

Learning goals

- 3.1. The business environment
- 3.2. Analysis of the general environment
- 3.3. Analysis of the competitive environment
- 3.4. Importance of environmental analysis for firm competitiveness

## **Chapter 4. Internal analysis**

Learning goals

- 4.1. A firm's Internal diagnosis
- 4.2. The value chain
- 4.3. Analysis of resources and capabilities
- 4.4. SWOT analysis

### **PART II - STRATEGIC FORMULATION**

## **Chapter 5. Competitive advantages and strategies**

Learning goals

- 5.1. Competitive advantage and strategy
- 5.2. Cost leadership advantage
- 5.3. Differentiation advantage
- 5.4. Extending Porter's competitive strategies: the "strategy clock"
- 5.5. Strategies based on an industry's maturity state

## **Chapter 6. The directions for strategic development**

Learning goals

- 6.1. The scope of the firm and its strategic development
- 6.2. Expansion strategy
- 6.3. Firm diversification
- 6.4. Vertical integration
- 6.5. Restructuring the business portfolio

## **Chapter 7. Methods of development**

Learning goals

- 7.1. Internal versus external development
- 7.2. Mergers and acquisitions
- 7.3. Strategic alliances: cooperation between firms

## **Chapter 8. Internationalisation strategy**

Learning goals

- 8.1. The multinational firm
- 8.2. Global competition: determinant factors and strategies
- 8.3. Entry strategies for international markets
- 8.4. Managing a multinational firm



## PART III -STRATEGIC IMPLEMENTATION

### Chapter 9. Evaluation and implementation of strategies

Learning goals

- 9.1. The process of evaluating and selecting strategies
- 9.2. Strategy implementation
- 9.3. Defining the organizational medium
- 9.4. Administrative support systems



<b>ASSESSMENT</b>		
<b>EXAM</b>	<b>Weight in the final mark</b>	<b>60%</b>
<b>Final exam</b>		
<b>Other activity</b>	<b>Weight in the final mark</b>	<b>30 %</b>
<b>Case Presentation</b>		
<b>Other activity</b>	<b>Weight in the final mark</b>	<b>10 %</b>
<b>Midterm Exam</b>		
<b>ASSESSMENT RULES</b>		
<p>During the course there will take place a continuous assessment process based on: attendance and active participation in the classroom, coursework and assignments, intermediate tests and a final exam. The final mark of the course will be obtained applying the weights above.</p> <p>For students that are taking the subject matter for the first time, classroom attendance is compulsory. If the student has not attended over the 20% of lectured hours, she can lose the right of taking the final exam in the ordinary call.</p> <p>The application of continuous assessment criteria means that the student cannot obtain a "No show" mark in the course, even if she has not taken the official final exam. If the student does not attend the final exam, she will receive the score of "zero" (0) in this exam.</p> <p>Under exceptional circumstances, the provisions set out in the previous paragraphs will not apply when, in the opinion of the Centre, there are personal reasons of extraordinary importance for the student.</p> <p>Continuous assessment in the extraordinary examination: in case one student has failed the continuous assessment, having attended the final exam in the ordinary examination and participated in the continuous assessment, the mark to be considered as continuous assessment for the extraordinary examination will be the final mark obtained in the ordinary examination.</p>		

**BASIC BIBLIOGRAPHY**

GRANT, R.M.; JORDAN, J. (2015): "Foundations of Strategy", Wiley & Sons, Nueva York, 2<sup>nd</sup> Ed

NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2018): "Fundamentals of Strategic Management", Second Edition, Thomson Reuters Civitas, Madrid.  
GRANT, R.M. (2013): "Contemporary Strategy Analysis", Wiley & Sons, New York, 8th Ed.

**COMPLEMENTARY BIBLIOGRAPHY**

BARNEY, J.B. (2011): "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", AddisonWesley, Reading, 4th edition.

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, 5<sup>a</sup> edición.

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

HILL, C.W.L.; JONES G.R. (2009): "Strategic management theory: an integrated approach", South Western College, 9th edition.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. (2014) "Strategic management: competitiveness and globalization. Concepts and cases". Cengage Learning, Stanford

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

PORTER, M. (1980): "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors ", The Free Press, New York.

PORTER, M. (1985): "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance ", The Free Press, London.

**OTROS RECURSOS**

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