

Dirección estratégica

**MASTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA
EMPRESA / MBA IN INTERNATIONAL MANAGEMENT**

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO

Este documento puede utilizarse como documentación de referencia de esta asignatura para la solicitud de reconocimiento de créditos en otros estudios. Para su plena validez debe estar sellado por la Secretaría de Estudiantes UIMP.



DATOS GENERALES

Breve descripción

El plan estratégico es la base sobre la que se construyen el plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y el plan financiero.

Título asignatura

Dirección estratégica

Código asignatura

102789

Curso académico

2025-26

Planes donde se imparte

[MASTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA / MBA IN INTERNATIONAL MANAGEMENT](#)

Créditos ECTS

3

Carácter de la asignatura

OBLIGATORIA

Duración

Cuatrimestral

Idioma

Español/inglés

CONTENIDOS

Contenidos

1. Definiciones: Estrategia. Análisis estratégico genérico y específico y la misión de la empresa
2. Introducción a las estrategias funcionales, de Unidad de Negocio y corporativas.
3. Los fundamentos del análisis estratégico sectorial: Macroentorno PESTL. Los factores del macroentorno que impactan de forma relevante sobre la rentabilidad.
4. Las cinco fuerzas del microentorno que impactan en la competencia y en la rentabilidad alcanzable.
5. Estrategias de crecimiento.
6. Fundamentos estratégicos de la internacionalización.
7. El ciclo de vida de las actividades. Evolución temporal de la demanda y de la estructura de la oferta en un sector.
8. La cadena de valor. Los factores clave de éxito.
9. Los fundamentos del análisis específico. El análisis DAFO. La explotación del análisis DAFO.
10. La estrategia corporativa. Las herramientas de análisis corporativo: la matriz McKinsey &GEE y la matriz ADL.

Para sacar el máximo provecho a cada sesión los y las participantes deben realizar un trabajo previo y un trabajo posterior a cada sesión. El trabajo previo a cada una de las sesiones se especifica para cada sesión y se basa fundamentalmente en el estudio de las presentaciones en PowerPoint o PDF para cada una de las sesiones y, en su caso, de las notas y artículos complementarios que se especifican como de lectura obligada o recomendada. El trabajo posterior, siempre en el seno de cada subgrupo, es asimismo muy importante y también se especifica en cada caso.

Primera sesión

Es obligada la lectura previa de la presentación de la sesión 1^a. Es asimismo necesaria la lectura de la lección 1 del libro de referencia.

Segunda sesión

Es obligada la lectura previa de la presentación de la sesión 2^a. Es asimismo necesaria la lectura de la lección 2 del libro de referencia. Es obligatorio también leer el caso práctico y las instrucciones de resolución.

Tercera sesión

Es obligada la lectura previa de la presentación de la sesión 3^a, y el artículo “Análisis de sectores”. Es asimismo necesaria la lectura de la lección 3 del libro de referencia Cada

subgrupo deberá tener concluido el análisis externo de la empresa objeto del caso práctico. (O, A)

Cuarta sesión

Es obligada la lectura previa de la presentación de la sesión 4ª. Es asimismo necesaria la lectura de las lecciones 4 y 5 del libro de referencia Se recomienda la lectura del artículo “Cómo cuantificar un análisis DAFO”

Quinta sesión

Es obligada la lectura previa de la presentación de la sesión 5ª y la lectura “Cómo trabajar con matrices”. Cada subgrupo, además, deberá tener concluido el análisis de la empresa objeto del caso práctico

Sexta sesión

Es obligada la lectura previa de la presentación de la sesión 6ª. Es asimismo conveniente la lectura de las lecciones 6 y 7 del libro de referencia Cada subgrupo, además, deberá tener pensada la alternativa estratégica para la empresa objeto de análisis.

Séptima sesión

Se recomienda la lectura del punto 5.6 “Las estrategias de crecimiento y la internacionalización”, del epígrafe 5, del capítulo 2 La estrategia de internacionalización y la empresa, del Manual de internacionalización disponible en el campus virtual. Es asimismo conveniente la lectura de la lección 8 del libro de referencia

En esta sesión el profesor/a revisará el trabajo de cada subgrupo que deberá haber sido entregado al profesor/a con antelación. Se debe haber completado el trabajo de cada subgrupo a un nivel adecuado como para que resulte útil la revisión del mismo. En el caso de que no sea así, el profesor/a podrá optar por no revisarlo.

Octava sesión

Es obligada la lectura previa de la presentación de la sesión 8ª. Es asimismo conveniente la lectura de la lección 9 del libro de referencia

Novena sesión

Es obligada la lectura previa de la presentación de la sesión 8ª.

Décima y undécima sesiones

Antes de la décima sesión cada grupo preparará una presentación en PowerPoint (o PDF proyectable) sobre el trabajo realizado durante el programa, para ser desarrollada en 10 minutos, como máximo. El tiempo de exposición no se podrá prorrogar. Las presentaciones deben ser entregadas en el plazo asignado en el buzón que se habilitará para recogerlos.

Consistirán en la presentación formal, al profesor/a y a sus compañeros/as, del trabajo de cada grupo. Para ello los grupos tendrán cargadas las presentaciones y comprobados los extremos relativos a su adecuado desarrollo, antes del comienzo de las sesiones para facilitar el cumplimiento de los plazos de presentación asignados a cada grupo.

El profesor/a podrá hacer, según su criterio, alguna pregunta sobre el contenido o la forma de presentación del trabajo.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN

Conocimientos

CO1 - Aprender sobre analíticas para la gestión de empresas en entornos dinámicos y complejos, tal como es el entorno internacional.

CO2 - Adquirir un cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos, así como las habilidades de aprendizaje, que permitirá a aquellos que sigan interesados continuar desarrollando estudios posteriores más especializados en el ámbito de la investigación avanzada o estudios de doctorado.

CO3 - Dominar las herramientas básicas de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje.

CO4 - Comprender los conceptos, teorías e instrumentos para analizar y desarrollar planes de internacionalización empresarial.

CO5 - Comprender la naturaleza de los problemas en la organización y por tanto la aplicación de herramientas idóneas a través del desarrollo de las capacidades analíticas.

CO6 - Adquirir las técnicas para la redacción profesional de documentos y la presentación de informes en el ámbito de los negocios internacionales.

CO13 - Aprender a incorporar el concepto de sostenibilidad en los proyectos empresariales e institucionales, identificando sus ámbitos concretos de aplicación práctica.

CO14 - Aprender a incorporar otros conceptos de las ODS, también relevantes para las empresas internacionales, en sus proyectos, identificando sus ámbitos concretos de aplicación práctica.

Habilidades

H1 - Aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos, con un alto grado de autonomía, en empresas tanto nacionales como internacionales, sean pequeñas o medianas o empresas de dimensión más multinacional, e incluso en organizaciones no empresariales pero cuya gestión requiera una visión internacional.

H2 - Aplicar las capacidades de análisis adquiridas en la definición y planteamiento de nuevos problemas y en la búsqueda de soluciones tanto en un contexto empresarial de ámbito nacional como internacional.

H3 - Ser capaz de recabar, registrar e interpretar datos macroeconómicos, información de países, información sectorial y empresarial, datos financieros y contables, datos estadísticos, y resultados de investigaciones relevantes para sistematizar los procesos de toma de decisiones empresariales en entornos internacionales.

H4 - Aplicar el procedimiento adecuado a la consecución de un objetivo empresarial de ámbito internacional.

H5 - Evaluar la relación existente entre empresas y el marco institucional en el que se desarrollan las actividades.

H6 - Manejar plataformas digitales, medios tecnológicos, audiovisuales e informáticos para la búsqueda de información y la comunicación eficaz de los proyectos empresariales.

H7 - Manejar programas de software y estadísticos para el registro y análisis de datos.

H8 - Analizar los resultados de la investigación de mercados y competencia para proponer orientaciones estratégicas y acciones operativas.

Competencias

C1 - Trabajar en equipos multidisciplinares y multiculturales, en situaciones de alta exigencia en cuanto a tiempos (plazos de diseño y ejecución de proyectos y casos) y resultados se refiere.

C2 - Desarrollar actividades empresariales y personales dentro de los comportamientos éticos y de responsabilidad social más estrictos, así como para desarrollar una sensibilidad hacia temas sociales y medioambientales.

C3 - Expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita en español e inglés, manteniendo una imagen adecuada en su actividad profesional.

C4 - Liderar el proceso de diseño de la estrategia internacional.

C5 - Trabajar en equipo primando la precisión de los resultados y la solvencia y originalidad de las proposiciones.

PLAN DE APRENDIZAJE

Actividades formativas

Denominación	Horas	% presencial
AF1 Clases magistrales	9	100
AF2 Clases prácticas	9	100
AF3 Trabajos individuales y en grupo	32	5
AF5 Trabajo autónomo del estudiante	25	0

Metodologías docentes

Método didáctico:

La asignatura, que complementa la parte teórica con un caso práctico principal y múltiples ejemplos, se desarrollará con una gran interacción entre el profesor y los alumnos, que llevarán a cabo una serie de actividades tanto individuales como en grupo reducido

El/la profesor/a no es sólo quien imparte las clases, su labor va mucho más allá: consiste en hacer de cada alumno/a protagonista de la acción de formación. El alumnado participante no es un receptor de información, sino un agente clave en su aprendizaje

El trabajo en grupo garantiza el proceso de aprendizaje de cada participante, y le plantea la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en las sesiones teóricas.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar la primera sesión (Estrategia) el alumno/a será capaz de:

• Entender que la empresa es parte de un sistema abierto en permanente interacción con el entorno

• Entender el concepto de estrategia

• Entender los diferentes niveles de la estrategia, estrategia de cada unidad de negocio y estrategia corporativa

• Comprender el concepto de Dirección Estratégica de la empresa y la necesidad de la política de empresa como pauta integradora.

Al finalizar la segunda sesión (Orientación estratégica) el alumno/a será capaz de:

- • Comprender qué es la misión, la visión, los valores y los objetivos de una empresa
- • Entender el concepto de cultura y valores de empresa y su relación con la estrategia
- • Conocer los distintos grupos de interés en la empresa

Al finalizar la tercera sesión (Análisis del entorno) el alumno/a será capaz de:

- • Distinguir entre los entornos macro y micro
- • Identificar las oportunidades y amenazas que estos presentan
- • Entender los fundamentos de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter
- • Identificar quiénes son los competidores de la empresa y el concepto de sector industrial
- • Caracterizar estratégicamente el entorno macro y micro (ciclo de vida, concentración)

Al finalizar la cuarta sesión (Análisis interno y ventajas competitivas) el alumno/a será capaz de:

- • Determinar los factores clave de éxito de una actividad
- • Conocer las técnicas básicas para analizar una empresa (cadena del valor, perfil estratégico, medios y capacidades)
- • Realizar un diagnóstico DAFO y entender la utilidad del DAFO como guía aglutinadora de las acciones

Al finalizar la quinta sesión (Herramientas: curva de experiencia, matrices BCG y otros) el alumno/a será capaz de:

- • Entender la dinámica que desencadena la curva de experiencia en los entornos genéricos de volumen.
- • Conocer la aplicabilidad de las matrices como herramienta de ayuda a a decisión
- • Comprender la aplicabilidad de las matrices del BCG
- • Conocer los métodos de decisión multicriterio

Al finalizar la sexta sesión (Alternativas estratégicas) el alumno/a será capaz de:

- • Identificar las alternativas estratégicas de una empresa
- • Conocer las modalidades de crecimiento
- • Conocer las estrategias competitivas genéricas
- • Conocer las alternativas de mantenimiento y reducción

Al finalizar la séptima sesión (internacionalización) el alumno/a será capaz de:

- • Conocer las bases de las estrategias de internacionalización

Al finalizar la octava sesión (Implantación de la estrategia y Plan el alumno/a será capaz de:

- • Entender la complejidad del proceso de implantación
- • Comprender el conjunto de medidas que las empresas emplean para implantar la estrategia
- • Conocer el concepto de plan estratégico

Al finalizar la novena sesión (Adecuación estrategia/estructura) el alumno/a será capaz de:

- • Conocer los órganos de dirección de las empresas
- • Comprender las bases conceptuales sobre las que las empresas se estructuran
- • Comprender su relación con la estructura, el estilo directivo, los sistemas para la gestión del conocimiento, el equilibrio de intereses entre los miembros del staff directivo, las competencias de las personas clave y la cultura de la empresa

Durante las sesiones décima y undécima los y las participantes de cada subgrupo expondrán ante el profesor y ante sus compañeros/as las conclusiones del trabajo que hayan realizado, si estuviera suficientemente desarrollado, lo que habrá sido revisado previamente por el profesor/a para cada subgrupo.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Descripción del sistema de evaluación

La evaluación de la asignatura en su convocatoria ordinaria se realiza mediante la evaluación continua de los grupos: 30% de la nota depende de la realización y presentación en plazo de los trabajos de grupo y de la calidad de los mismos.

El 70% restante de la nota de la evaluación final depende de la calificación de la prueba final de evaluación individual que podrá ser tipo test y/o tipo ensayo y cuyo formato será avisado con antelación suficiente. Es imprescindible obtener al menos 3,8 puntos (sobre 10) en la prueba individual para poder ponderar con la parte grupal.

El profesor/a podrá aumentar o disminuir hasta un +/- 10% la nota final alcanzada de acuerdo con la participación de cada alumno/a, tanto cuantitativa (número de intervenciones) como cualitativa (oportunidad y calidad de las intervenciones), así como la atención y actitud durante las sesiones lectivas.

En las convocatorias 2ª y siguientes, el 100% de la calificación dependerá de la/s prueba/s (escritas tipo test, tipo ensayo, trabajos, pruebas orales, etc.) que serán determinadas por los docentes y comunicadas con antelación suficiente al alumnado.

PROFESORADO

Profesor responsable

Mata Verdejo, Emiliano

Ingeniero Aeronáutico, Doctor en Economía Aplicada.

Profesorado

Vidal Lucena, Gonzalo

Asesor Patrimonial, Agente Financiero y Gestor de Patrimonios.

INVERISIS BANCO

Rodríguez Martín, Moisés

Ingeniero informático

*Gravitas Consultoría S.L.U.
Socio/Director general*

Ruiz de Ojeda Zurita, Javier

Ingeniero Superior Aeronáutico en 1976 (ETSIA, UPM, Madrid).

Socio, Avistadrone SL.

Hernández Holgado, Cristina

Licenciatura en Economía.

Director Comercial Mobility Interiors EMEA (Europe, Middle East, África).

Carpenter Co.

BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

Bibliografía

LECTURA Y MATERIAL DE CONSULTA RECOMENDADO

Las lecturas obligatorias y recomendadas están señaladas en el apartado desarrollo de las sesiones. Se propone un índice para los trabajos que se explica detalladamente en una nota al respecto que figura en los contenidos del campus.

Además de las presentaciones, artículos y notas técnicas, el texto general de referencia del curso es "Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa" de L.A Guerras y J.E Navas, de la Editorial Civitas.