

## GUÍA DOCENTE 2025-2026

### DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

<b>ASIGNATURA:</b>	Dirección Estratégica y Competencias Directivas		
<b>PLAN DE ESTUDIOS:</b>	<b>DE</b>	Grado en Ingeniería de las Industrias Agrarias y Alimentarias	
<b>FACULTAD :</b>	Escuela Politécnica Superior		
<b>CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:</b>	<b>DE</b>	<b>LA</b>	Optativa
<b>ECTS:</b>	6		
<b>CURSO:</b>	Cuarto		
<b>SEMESTRE:</b>	Primero		
<b>IDIOMA EN QUE SE IMPARTE:</b>	<b>EN</b>	<b>QUE</b>	<b>SE</b> Castellano
<b>PROFESORADO:</b>	Dra. Silvia Aparicio Obregón		
<b>DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:</b>	silvia.aparicio@uneatlantico.es		

### DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

<b>REQUISITOS PREVIOS:</b>
Para cursar la asignatura Dirección Estratégica y Competencias Directivas es necesario haber cursado previamente Psicología de las organizaciones.
<b>CONTENIDOS:</b>
I. INTRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>● TEMA 1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Elementos básicos de la estrategia: concepto y evolución</li> <li>1.2. Componentes y niveles de estrategia</li> <li>1.3. Estrategia, visión, misión y oficio de la empresa</li> </ul> </li> </ul>

- 1.4. Segmentación estratégica: unidades, identificación y delimitación
- 1.5. Estrategia y objetivos corporativos
- 1.6. La empresa desde la perspectiva estratégica: *Dirección Estratégica*

## II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- TEMA 2. ANÁLISIS EXTERNO: (I) EL ENTORNO GENERAL
  - 2.1. Concepto del entorno
  - 2.2. Entorno genérico y específico: Componentes
  - 2.3. Tipología del entorno: turbulencia y modelos.
  - 2.4. Técnicas de análisis del entorno general: perfiles estratégicos, escenarios y prospectiva
- TEMA 3. ANÁLISIS EXTERNO: (II) EL ENTORNO ESPECÍFICO
  - 3.1. Semántica sectorial: sector, industria, mercado negocio
  - 3.2. Tipología sectorial
  - 3.3. Análisis de la estructura de una industria o sector
  - 3.4. Segmentación de mercados: los grupos estratégicos
- TEMA 4. ANÁLISIS INTERNO: (I) LA ESTRUCTURA FUNCIONAL
  - 4.1. La estructura económica de la empresa
  - 4.2. Análisis de las competencias de la empresa: los recursos, las capacidades, ventajas competitivas, búsqueda de la competitividad, éxito vs. fracaso
  - 4.3. La cadena de valor
  - 4.4. Análisis funcional y perfil estratégico
  - 4.5. Apalancamiento
  - 4.6. Análisis DAFO
- TEMA 5. ANÁLISIS INTERNO: (II) LA CARTERA DE NEGOCIOS
  - 5.1. Ciclo de vida
  - 5.2. El método PIMS
  - 5.3. Las matrices de análisis estratégico: pantalla de negocios -matriz atractivo de la industria-posición competitiva, portafolios-matriz crecimiento-cuota de mercado, matriz crecimiento ganancia, y matrices orgánicas ADL
  - 5.4. Consideraciones empíricas
- TEMA 6. ANÁLISIS INTERNO: (III) TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN
  - 6.1. La tecnología: aproximación, concepto y tipología
  - 6.2. Análisis del potencial tecnológico de la empresa: impactos sobre actividades y la estructura sectorial; impactos sobre la estructura de la competencia y la posición competitiva

6.3. Estrategias tecnológicas: el patrimonio tecnológico, la adquisición de tecnologías, estrategias

6.4. Las nuevas tecnologías de la información

### III. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

#### ● TEMA 7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

7.1. Ventajas competitivas y estrategia de la empresa

7.2. La estrategia de liderazgo en costes

7.3. La estrategia de diferenciación de productos

7.4. Estrategia de alta segmentación

7.5. Estrategias complementarias: respuesta rápida, innovación y entorno

#### ● TEMA 8. ESTRATEGIAS SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

8.1. Una visión sobre el crecimiento empresarial

8.2. Estrategias de crecimiento estable y crecimiento real

8.3. Estrategias de estabilidad y supervivencia: saneamiento, cosecha, desinversión y liquidación

8.4. Ciclo económico y estrategias

#### ● TEMA 9. ESTRATEGIAS SECTORIALES

9.1. Estrategias en industrias nuevas o emergentes

9.2. Estrategias en industrias maduras

9.3. Estrategias en industrias en declive

9.4. La propuesta de entornos estratégicos del BCG: industrias fragmentadas, especializadas, estancadas y de volumen

#### ● TEMA 10. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

10.1. Los ejes estratégicos del crecimiento

10.2. Formas de crecimiento: expansión-especialización, diversificación, integración vertical, diversificación horizontal y concéntrica

10.3. Conglomerados, corporaciones y grupos de empresas

10.4. Métodos del crecimiento: interno vs. externo, estrategias de fusión y adquisición, problemática de la integración

10.5. Alternativas financieras en los procesos de fusión y adquisición

#### ● TEMA 11. ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN

11.1. Las alianzas empresariales: objetivos y factores de éxito; ventajas e inconvenientes

11.2. Formas de alianza y cooperación: franquicia; licencia; subcontratación; consorcios; join ventures, ventura capital, etc.

#### ● TEMA 12. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

12.1. La empresa multinacional: características y aspectos organizativos y financieros

- 12.2. La estrategia de internacionalización de la empresa: métodos de entrada y modelos evolutivos
- 12.3. Competencia global: globalización de mercados; las propuestas de Porter y Solberg
- 12.4. Estrategias globales

#### IV. EVALUACIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS

- TEMA 13. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

- 13.1. La evaluación estratégica: criterios, la lógica y otras referencias
- 13.2. Técnicas de evaluación estratégica
- 13.3. La elección estratégica: análisis de la rentabilidad y el riesgo

- TEMA 14. LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

- 14.1. La implantación de la estrategia
- 14.2. Relación entre estrategia y estructura organizativa
- 14.3. Implementación y desarrollo de la estrategia
- 14.4. El sistema de dirección estratégica
- 14.5. Cultura Corporativa

- TEMA 15. SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

- 15.1. Planificación y asignación de recursos
- 15.2. Sistemas de planificación estratégica
- 15.3. El control estratégico
- 15.4. El sistema de información en la empresa

## COMPETENCIAS

### COMPETENCIAS GENERALES:

Que los estudiantes sean capaces de:

- CG1 – Organizar y planificar adecuadamente el trabajo personal, analizando y sintetizando de forma operativa todos los conocimientos necesarios para el ejercicio de la ingeniería en industrias agrarias y alimentarias.
- CG2 – Aplicar sus conocimientos, la comprensión de estos y sus capacidades de resolución de problemas en el ámbito de las industrias agrarias y alimentarias, mediante argumentos o procedimientos elaborados y sustentados por ellos mismos.
- CG3 – Desenvolverse en situaciones complejas o que requieran el desarrollo de nuevas soluciones tanto en el ámbito académico como laboral o profesional en el campo de la ingeniería en industrias agrarias y alimentarias.
- CG4 - Identificar sus propias necesidades formativas en el área de la ingeniería alimentaria y de organizar su propio aprendizaje con un alto grado de autonomía

en todo tipo de contextos que puedan surgir en el estudio de la ingeniería de las industrias agrarias y alimentarias.

- CG5 - Liderar proyectos colectivos en el sector agroalimentario valorando las opiniones e intereses de los diferentes integrantes del grupo.

- CG6 - Perseguir estándares de calidad en el ámbito de las industrias agrarias y alimentarias basados, principalmente, en un aprendizaje continuo e innovador.

- CG7 - Aplicar un razonamiento crítico y asumir y reflexionar sobre las críticas efectuadas hacia el propio ejercicio de la profesión de Ingeniero Técnico Agrícola en su especialidad en Industrias Agrarias y Alimentarias.

- CG8 - Ser capaz de adoptar responsabilidades sobre los diversos compromisos y obligaciones éticas consustanciales a la función profesional del Ingeniero Técnico Agrícola en su especialidad en Industrias Agrarias y Alimentarias.

- CG9 - Capacidad para la preparación previa, concepción, redacción y firma de proyectos que tengan por objeto la construcción, reforma, reparación, conservación, demolición, fabricación, instalación, montaje o explotación de bienes muebles o inmuebles que por su naturaleza y características queden comprendidos en la técnica propia de la producción agrícola y ganadera (instalaciones o edificaciones, explotaciones, infraestructuras y vías rurales), la industria agroalimentaria (industrias extractivas, fermentativas, lácteas, conserveras, hortofrutícolas, cárnicas, pesqueras, de salazones y, en general, cualquier otra dedicada a la elaboración y/ o transformación, conservación, manipulación y distribución de productos alimentarios) y la jardinería y el paisajismo (espacios verdes urbanos y/o rurales ¿parques, jardines, viveros, arbolado urbano, etc., instalaciones deportivas públicas o privadas y entornos sometidos a recuperación paisajística).

- CG12 - Capacidad para la redacción y firma de mediciones, segregaciones, parcelaciones, valoraciones y tasaciones dentro del medio rural, la técnica propia de la industria agroalimentaria y los espacios relacionados con la jardinería y el paisajismo, tengan o no carácter de informes periciales para Órganos judiciales o administrativos, y con independencia del uso al que esté destinado el bien mueble o inmueble objeto de las mismas.

- CG13 - Capacidad para la redacción y firma de estudios de desarrollo rural, de impacto ambiental y de gestión de residuos de las industrias agroalimentarias explotaciones agrícolas y ganaderas, y espacios relacionados con la jardinería y el paisajismo.

- CG14 - Capacidad para la dirección y gestión de toda clase de industrias agroalimentarias, explotaciones agrícolas y ganaderas, espacios verdes urbanos y/o rurales, y áreas deportivas públicas o privadas, con conocimiento de las nuevas tecnologías, los procesos de calidad, trazabilidad y certificación y las técnicas de marketing y comercialización de productos alimentarios y plantas cultivadas.

- CG16 - Capacidad de resolución de problemas con creatividad, iniciativa, metodología y razonamiento crítico.

- CG17 - Capacidad de liderazgo, comunicación y transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas en los ámbitos sociales de actuación.

- CG18 - Capacidad para la búsqueda y utilización de la normativa y reglamentación relativa a su ámbito de actuación.
- CG19 - Capacidad para desarrollar sus actividades, asumiendo un compromiso social, ético y ambiental en sintonía con la realidad del entorno humano y natural.

#### **COMPETENCIAS PROPIAS DE LA ASIGNATURA:**

Que los alumnos sean capaces de:

CO. Describir los fundamentos de la planificación y la dirección estratégica en las organizaciones.

#### **RESULTADOS DE APRENDIZAJE:**

En esta asignatura se espera que los alumnos alcancen los siguientes resultados de aprendizaje:

- Comprender y explicar las organizaciones como sistemas abiertos y como sistemas de subsistemas
- Comprender los conceptos actuales que rigen la dirección estratégica como modelo de cambio.
- Describir los fundamentos de la planificación y la dirección estratégica en las organizaciones.
- Analizar y comprender el papel del liderazgo y las competencias directivas en el contexto organizacional.
- Identificar los estilos de liderazgo y dirección, describiendo su relación, diferencias, importancia y enfoques teóricos.

## **METODOLOGÍAS DOCENTES Y ACTIVIDADES FORMATIVAS**

#### **METODOLOGÍAS DOCENTES:**

En esta asignatura se ponen en práctica diferentes metodologías docentes con el objetivo de que los alumnos puedan obtener los resultados de aprendizaje definidos anteriormente:

- Método Expositivo.
- Estudio y análisis de casos.
- Resolución de ejercicios
- Aprendizaje basado en problemas
- Aprendizaje orientado a proyectos
- Aprendizaje cooperativo/ trabajo en grupo
- Trabajo autónomo

#### **ACTIVIDADES FORMATIVAS:**

A partir de las metodologías docentes especificadas anteriormente, en esta asignatura, el alumno participará en las siguientes actividades formativas:

	<b>Actividades formativas</b>	<b>Horas</b>
	Clases expositivas	7,5
	Clases prácticas	15

<b>Actividades dirigidas</b>	Seminarios y talleres	15
<b>Actividades supervisadas</b>	Supervisión de actividades	7,5
	Tutorías (individual / en grupo)	7
	Actividades de evaluación	7
<b>Actividades autónomas</b>	Preparación de clases	14
	Estudio personal y lecturas	30
	Elaboración de trabajos (individual / en grupo)	30
	Trabajo en campus virtual	14
<b>Actividades de evaluación</b>	Actividades de evaluación	3

El primer día de clase, la profesora proporcionará información más detallada al respecto.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

### CONVOCATORIA ORDINARIA:

En la convocatoria ordinaria de esta asignatura se aplican los siguientes instrumentos de evaluación:

	<b>Actividades de evaluación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Evaluación continua</b>	Un trabajo en grupo	25 %
	Examen Parcial teórico-práctico	25 %
<b>Evaluación final</b>	Examen Final Teórico-Práctico	50 %

La calificación del instrumento de la evaluación final (tanto de la convocatoria ordinaria como de la extraordinaria, según corresponda) **no podrá ser inferior, en ningún caso, a 4,0 puntos** (escala 0 a 10) para aprobar la asignatura y consecuentemente poder realizar el cálculo de porcentajes en la calificación final.

### CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA:

La convocatoria extraordinaria tendrá lugar durante el mes de julio (consúltase el calendario académico fijado por la universidad). Esta consistirá en la realización de un examen teórico práctico final con un valor del 50% de la nota final de la asignatura. El resto de la nota se complementará con la calificación obtenida en la evaluación continua de la convocatoria ordinaria.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE REFERENCIA GENERALES

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

Las siguientes referencias son de consulta obligatoria:

- Guerras L.A. y Navas, J.E. (2017): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters.
- Guerras L.A. y Navas, J.E. (2014): *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*, Madrid: Thomson Reuters.
- Johnson, G. y Scholes, K (2006): *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.

#### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:**

Las siguientes referencias no se consideran de consulta obligatoria, pero su lectura es muy recomendable para aquellos estudiantes que quieran profundizar en los temas que se abordan en la asignatura.

- Bueno, E. (2009): *Curso Básico de Economía de la Empresa*. Madrid: Pirámide.
- Grant, R. H. (1992). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers. Cambridge. Mass. Edición castellana: *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc. Graw Hill
- Kenichi, O. (1993). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. y Queen, J. (1993). *El proceso estratégico. Concepto.contexto y casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Onaka y Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York. Versión castellana: *Ventaja Competitiva*. México: Cecsca.
- Ruesga, S. et al. (2014): *Economía Española: estructura y regulación*. Madrid: Paraninfo.
- Steven y Schnaars (1991). *Estrategias de marketing*. Madrid: Diaz de Santos.
- Strickland y Thompson (2001). *Administración estratégica*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Tamames, R. (2008): *Estructura Económica de España*. Madrid: Alianza.
- Tamames, R. (2010): *Estructura Económica Internacional*. Madrid: Alianza.
- López y L. A. Guerras Martín, J. E. N. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Aranzadi.

#### **WEBS DE REFERENCIA**

- [www.ine.es](http://www.ine.es)
- <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- [www.imf.org](http://www.imf.org)
- [www.wto.org](http://www.wto.org)
- <http://www.consilium.europa.eu/es/european-council/>



- [http://ec.europa.eu/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/index_es.htm)
- <http://www.europarl.europa.eu/portal/es>
- [http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/court-justice/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/court-justice/index_es.htm)
- [http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/court-auditors/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/court-auditors/index_es.htm)
- [http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/ecosoc/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/ecosoc/index_es.htm)
- [http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/cor/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/cor/index_es.htm)
- <http://www.eib.org/>
- <https://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.es.html>

**OTRAS FUENTES DE CONSULTA:**

- [www.gapminder.es](http://www.gapminder.es)

Multitud de webs empresariales de los diferentes sectores de la economía española