UNAM

UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO MEDIO

Guía Docente

Dirección Estratégica

Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas (MBA)

MODALIDAD PRESENCIAL

Curso Académico 2026-2027

Índice

RESUMEN
DATOS DEL PROFESORADO
REQUISITOS PREVIOS
RESULTADOS DEL APRENDIZAJE
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA
CRONOGRAMA ORIENTATIVO DE LA ASIGNATURA
METODOLOGÍA
ACTIVIDADES FORMATIVAS
EVALUACIÓN
INFORMACIÓN ADICIONAL
BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN

Centro	Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
Titulación	Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas (MBA)
Asignatura	Dirección Estratégica
Carácter	Formación Obligatoria
Curso	1º
Semestre	1
Créditos ECTS	6
Lengua de impartición	Castellano
Curso académico	2026-2027

DATOS DEL PROFESORADO

Responsable de Asignatura	Carlos Cazorla Marrero
Correo Electrónico	carlos.cazorla@pdi.atlanticomedio.es
Tutorías	De lunes a viernes bajo cita previa. El alumnado deberá solicitar la tutoría previamente a través del Campus Virtual o a través del correo electrónico.

REQUISITOS PREVIOS

Sin requisitos previos.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Conocimientos o contenidos:

- Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de
ideas, a menudo en un contexto de investigación.
- Determinar los factores que condicionan la necesidad del cambio en la empresa y saber planificar dicho cambio para su adecuada gestión.
- Identificar y desempeñar diferentes roles de dirección dentro de un equipo, de un departamento o de una organización.
- Conocer y comprender la dirección estratégica de una empresa que permita diseñar un sistema de organización eficiente y responsable.

Habilidades o destrezas:

- Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
- Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
- Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
- Establecer comunicaciones de cuestiones relativas a la empresa y los negocios para poder realizar presentaciones de problemas e ideas a una diversidad de audiencias.
- Apoyar el trabajo individual y de equipo dentro de la empresa para la resolución de problemas y la gestión de los tiempos en los entornos de presión.

Competencias:

- Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
- Analizar la información obtenida del entorno para utilizarla en beneficio de la actividad empresarial ante situaciones complejas o diferentes problemas.

- Analizar situaciones impredecibles del entorno empresarial, con juicio crítico, para la toma de decisiones en la empresa que entrañen riesgos en su planificación y ejecución.
- Predecir nuevas situaciones a las que se pueda enfrentar la empresa para determinar la capacidad de adaptación empresarial.
- Evaluar el proceso de toma de decisiones empresariales de la Dirección de los Departamentos, desde el análisis de la situación hasta las consecuencias derivadas de su implementación.
- Preparar informes y documentación, tras el análisis de la situación de la empresa, para responder satisfactoriamente a las necesidades y valorar las críticas sobre los mismos.

CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA

- La Dirección Estratégica como estilo de dirección. Peculiaridades y características.
- La misión, visión y valores como punto de partida.
- Fases de la Dirección Estratégica: análisis, formulación de estrategias, implantación y Evaluación.
- La ventaja competitiva. Definición, tipos, mantenimiento a largo plazo.
- Las estrategias competitivas. Tipos según distintos Enfoques y teorías. Océanos rojos y azules.
- Estrategias para *entrepreneurs* y *startups*.
- Estrategias en empresas intensivas en tecnología e internet.
- Estrategias para empresas turísticas.
- Estrategias de supervivencia. Cómo afrontar la disolución o el concurso de acreedores.

Estos contenidos se desarrollarán por medio del siguiente programa:

Tema 1. Introducción a la Dirección Estratégica

- Concepto y evolución
- Dirección estratégica vs. dirección operativa
- El pensamiento estratégico en la alta dirección

Tema 2. Misión, Visión y Valores

- Definición y alineación estratégica
- Cultura organizativa
- Casos reales de empresas

Tema 3. Análisis estratégico externo

- Análisis PESTEL
- Análisis del sector (5 Fuerzas de Porter)
- Entornos dinámicos e inciertos

Tema 4. Análisis estratégico interno

- Recursos y capacidades
- Cadena de valor
- Análisis VRIO

Tema 5. Formulación de estrategias

- Estrategias corporativas, competitivas y funcionales
- Ventaja competitiva sostenible

Tema 6. Estrategias competitivas

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Enfoque
- Océanos Rojos y Azules

Tema 7. Estrategia en emprendedores, startups y empresas digitales

- Modelos de negocio
- Escalabilidad
- Estrategia en entornos tecnológicos

Tema 8. Estrategia en sectores específicos

- Empresas turísticas
- Empresas intensivas en tecnología
- Casos sectoriales

Tema 9. Implantación y control estratégico

- Ejecución de la estrategia
- Cuadro de Mando Integral
- Indicadores estratégicos

Tema 10. Estrategias de supervivencia y crisis

- Reestructuración
- Concurso de acreedores
- Decisiones estratégicas en contextos límite

CRONOGRAMA ORIENTATIVO DE LA ASIGNATURA

SESIONES	TEMA
1	Presentación + Tema 1
2	Tema 1
3	Tema 2
4	Tema 2 (caso práctico)
5	Tema 3
6	Tema 3 (caso)
7	Tema 4
8	Tema 4 (caso)
9	Tema 5
10	Tema 5
11	Tema 6
12	Tema 6 (caso Océano Azul)
13	Tema 7
14	Tema 7 (startup real)
15	Tema 8
16	Tema 8
17	Tema 9
18	Tema 9
19	Tema 10
20	Tema 10
21	Resolución global de caso
22	Repaso
23	Evaluación / cierre

Nota: La distribución expuesta tiene un carácter general y orientativo, ajustándose a las características y circunstancias de cada curso académico y grupo clase

METODOLOGÍA

Clase magistral

Aprendizaje basado en la realización de actividades prácticas

Aprendizaje cooperativo

Aprendizaje online

ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PORCENTAJE DE PRESENCIALIDAD
Lección magistral	20	100%
Actividades prácticas	20	100%
Tutorías	5	20%
Trabajo en equipo	4	50%
Debate	4	100%
Trabajo autónomo	97	0%

EVALUACIÓN

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PORCENTAJE CALIFICACIÓN FINAL
Participación activa	5%
Resolución de casos o problemas, individual o grupalmente	45%
Examen	50%

- **Examen final teórico- práctico:**

Peso en la nota final: 50%
Duración: 2 horas
Modalidad: Presencial
Material permitido: Calculadora básica.

PARTE A. CONOCIMIENTOS TEÓRICOS (40% del examen → 20% nota final)

Objetivo:
Evaluar la comprensión profunda de los conceptos clave de Dirección Estratégica y su correcta utilización.

Formato:
4 preguntas de desarrollo corto.
A elegir 3 de 4.

Valoración:
Cada pregunta: 6,66% del examen.

Ejemplos de preguntas:
Diferencias entre dirección estratégica y dirección operativa.
Importancia de la misión, visión y valores en la formulación estratégica.
Explique el concepto de ventaja competitiva sostenible y cómo se mantiene en el tiempo.
Compare las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación, indicando riesgos de cada una.

Criterios de corrección:
Claridad conceptual.
Uso correcto de terminología estratégica.
Capacidad de síntesis.
Ejemplos bien utilizados (no obligatorios, pero suman).

PARTE B. CASO PRÁCTICO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (60% del examen → 30% nota final)

Objetivo:
Valorar la capacidad de análisis, toma de decisiones estratégicas y aplicación de modelos a un contexto empresarial real.

Formato:
Un caso práctico obligatorio.

Empresa real o verosímil (startup, empresa tecnológica, turística o industrial)

ESTRUCTURA DEL CASO PRÁCTICO

El caso incluirá:
Descripción de la empresa
Contexto del entorno
Situación competitiva
Problema estratégico a resolver

Apartados del caso:

APARTADO	CONTENIDO	% DEL EXAMEN
a)	Análisis del entorno (PESTEL / sector)	15%
b)	Análisis interno (recursos, capacidades, VRIO)	15%
c)	Diagnóstico estratégico (DAFO o síntesis)	10%
d)	Propuesta de estrategia	15%
e)	Justificación y coherencia de la decisión	5%
	TOTAL PARTE B	**60%**

Ejemplo de enunciado de caso

Una empresa turística canaria con fuerte dependencia del turoperador tradicional se enfrenta a la entrada de plataformas digitales y a un entorno altamente cambiante…

El estudiante deberá:

Identificar amenazas y oportunidades
Analizar recursos clave
Formular una estrategia competitiva viable

CRITERIOS GENERALES DE CORRECCIÓN

- Aplicación correcta de modelos estratégicos.
- Coherencia interna del análisis.
- Capacidad crítica y argumentación.
- Claridad en la exposición.
- Viabilidad de las decisiones estratégicas.

- **Resolución de casos o problemas, individual o grupalmente:45%**

  - Análisis estratégico de una empresa real o simulada.
  - Trabajo individual o grupal.
  - Entrega por Campus Virtual.
  - Se valorará:
    - Capacidad de análisis.

- Aplicación de modelos estratégicos.
- Coherencia de las decisiones.

- **Participación: 5%**

  - Intervenciones fundamentadas en clase
  - Participación en debates y resolución de casos
  - Asistencia activa (no solo presencia)

Sistemas de evaluación

- Primera matrícula

Se aplicará el sistema de evaluación continua, donde se valorarán de forma integral los resultados obtenidos por el estudiante, mediante los criterios de evaluación indicados, siempre que, el estudiante haya asistido, como mínimo, **al 50% de las clases**.

En el caso de que los estudiantes asistan a clase en un porcentaje inferior al 50%, el estudiante no podrá presentarse a la convocatoria ordinaria.

En primera matrícula los estudiantes deberán superar cada una de las partes evaluativas de la asignatura para que se haga media en el cálculo de la nota final de la asignatura.

- Convocatoria ordinaria:

  La convocatoria ordinaria estará conformada por los elementos de evaluación reflejados en los sistemas de evaluación; cada uno de los cuales debe ser superado para proceder al cálculo de la nota de la asignatura.

- Convocatoria extraordinaria:

  Los estudiantes podrán examinarse en convocatoria extraordinaria atendiendo al mismo sistema de evaluación de la convocatoria ordinaria. Se podrá acudir con aquellas partes de la evaluación que no superase en convocatoria ordinaria.

  Si ha suspendido la parte de realización de trabajos deberá presentar nuevamente dichos trabajos que podrán ser o no los mismos según indique el docente.

  Si la parte no superada es el examen deberá presentarse a un nuevo examen en su totalidad (teoría y/o práctica) según la estructura que posea el mismo y del que habrá sido informado el estudiante a inicios de la asignatura.

- Dispensa académica:

  Para aquellos estudiantes que hayan obtenido dispensa académica por causa justificada, se establecerá un sistema alternativo de evaluación siguiendo lo recogido en Normativa de Evaluación de la Universidad.

  El sistema alternativo de evaluación estará conformado por los elementos del sistema de evaluación reflejado en esta guía docente. En el caso de dispensa, se sustituirá asistencia y/o participación por otra actividad formativa adecuada que permita alcanzar los resultados de aprendizaje previstos y obtener la calificación máxima de la asignatura siguiendo las indicaciones que establezca el docente al comienzo de la asignatura.

- Segunda y siguientes matrículas

Las segundas y siguientes matriculas poseerán una evaluación idéntica a la expuesta en primera matrícula en la que no tendrán en consideración las entregas de cursos anteriores ni notas de pruebas de evaluación de la matrícula anterior. A todos los efectos el estudiante debe volver a realizar y superar todas las partes reflejadas el sistema de evaluación reflejado en esta guía.

-Convocatoria de finalización de estudios y convocatoria de gracia:

En el caso de convocatoria de finalización de estudios y convocatoria de gracia se aplicará el sistema de evaluación de dispensa académica.

Si el estudiante no supera el examen de la asignatura, en actas aparecerá la calificación obtenida en la prueba.

Si el estudiante no se presenta al examen final en convocatoria oficial, figurará como “No presentado” en actas.

Información adicional

Entrega de actividades:

Según está establecido institucionalmente, todos los ejercicios y trabajos se deben entregar por el Campus Virtual de la Universidad. No se aceptarán entregas en el correo electrónico del docente.

El trabajo se entregará en la fecha indicada por el docente.

Es el estudiante el responsable de garantizar dichas entregas y plazos en el Campus Virtual. Todos aquellos trabajos presentados fuera de fecha o por otras vías diferentes al Campus Virtual o a las indicadas por el docente contarán como no presentados.

El formato de entrega será el que indique el docente para cada una de las actividades en particular.

Si por capacidad o formato, no se puede realizar una entrega por el Campus Virtual, el docente informará de la vía alternativa de almacenamiento que suministra la universidad y su mantenimiento será responsabilidad del estudiante.

En cualquier caso, el trabajo deberá permanecer accesible hasta que finalice el curso académico.

El docente deberá realizar una copia de todos aquellos trabajos que por su naturaleza no puedan estar almacenados en el Campus Virtual.

Normativa:

Todas las pruebas susceptibles de evaluación, así como la revisión de las calificaciones, estarán supeditadas a lo establecido en la Normativa de Evaluación, la Normativa de Permanencia y la Normativa de Convivencia de la Universidad del Atlántico Medio públicas en la web de la Universidad:

Normativa | Universidad Atlántico Medio

Las conductas de plagio, así como el uso de medios ilegítimos en las pruebas de evaluación, serán sancionados conforme a lo establecido en estas normativas. El personal docente tiene a su disposición una herramienta informática antiplagio que puede utilizar según lo estime necesario. El estudiante estará obligado a aceptar los permisos de uso de la herramienta para que esa actividad sea calificada.

Sistema de calificaciones:

El sistema de calificaciones (R.D. 1125/2003, de 5 de septiembre) será:
0 – 4,9 Suspenso (SS)
5,0 – 6,9 Aprobado (AP)
7,0 – 8,9 Notable (NT)
9,0 – 10 Sobresaliente (SB)

La mención de “matrícula de honor” podrá ser otorgada a estudiantes que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0. Se podrá conceder una matrícula por cada 20 estudiantes o fracción.

Exámenes:

Al examen solo se podrá acudir con la dotación que indique el docente responsable de la asignatura y el estudiante deberá acudir correctamente identificado. Según la parte del examen se podrá o no contar con dispositivos electrónicos, acceso a internet u otras herramientas o utilidades. El docente tiene la potestad de expulsar al estudiante del

examen si se hace uso de cualquier elemento no autorizado en el examen, obteniendo una calificación de suspenso.

En caso de producirse alguna irregularidad durante la celebración del examen o prueba de evaluación, se podrá proceder a la retirada inmediata del examen, expulsión del estudiante, calificación de suspenso y apertura de expediente si se considerase el caso.

El estudiante podrá solicitar la modificación de pruebas de evaluación por escrito a través de correo electrónico dirigido a Coordinación Académica, aportando la documentación justificativa correspondiente, dentro de los plazos indicados en cada caso en la Normativa de evaluación.

Normativa-de-Evaluacion.pdf

Estudiantes con discapacidad o necesidades educativas especiales:

A fin de garantizar la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la accesibilidad universal y la mayor garantía de éxito académico, los y las estudiantes con discapacidad o con necesidades educativas especiales podrán solicitar adaptaciones curriculares para el seguimiento de sus estudios acorde con el Programa de Atención a la Diversidad de la UNAM:

Programa_atencion_diversidad.pdf

BIBLIOGRAFÍA

Básica:

- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R.Dirección Estratégica. Pearson Educación.
- Grant, R. M. Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Civitas – Thomson Reuters.
- Porter, M. E. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA.
- Hill, C. W. L.; Jones, G. R.; Schilling, M. A. Administración Estratégica. McGraw-Hill.

Complementaria:

- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.Safari a la Estrategia. Ediciones Granica.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R. La Estrategia del Océano Azul. Harvard Business School Press.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. Generación de Modelos de Negocio. Deusto.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.
- Ansoff, H. I. Estrategia Corporativa. McGraw-Hill.