



ESCUELA UNIVERSITARIA
DE INGENIERÍA AGRÍCOLA

Guía Docente de DIRECCIÓN ESTRATÉGICA E INNOVACIÓN (adaptada en enero 2023 al RD 822/2021)

Universidad Pontificia Comillas	Curso Académico: 2024-2025
Centro: Escuela de Ingeniería Agrícola y Agroambiental INEA	
Titulación: GRADO EN INGENIERÍA AGRÍCOLA Y AGROAMBIENTAL	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA (ambas modalidades)

Denominación de la asignatura	Dirección Estratégica e Innovación		
Materia	Dirección y Gestión de Empresas (MT18)		
Módulo	Optativo		
Titulación / Especialidad	Grado IAA / Explotaciones Agropecuarias		
Plan	2018	Código Asignatura	OP1804
Nivel/Ciclo	Grado	Tipo/Carácter	Optativa
Créditos ECTS	3	Curso	4º
Periodo de impartición	Primer semestre		
Lengua en que se imparte	Español		
Profesor/es responsable/s	Andrés Gómez Díez		
Datos de contacto	e-mail: andres.gomez@inea.edu.es Tlf: 983-235506		
Horario y lugar de tutorías presenciales	Los jueves en horario de 13:00 a 14:00 Despacho nº 8		
Depto. o Área de conocimiento	Economía, Sociología, Marketing y Comunicación		

2. SITUACIÓN / SENTIDO DE LA ASIGNATURA (ambas modalidades)

Contextualización de la Asignatura	Esta asignatura forma parte del <i>Módulo Optativo</i> y perteneciente a la Materia " <i>Dirección y Gestión de Empresas</i> " (MT18). Se imparte en el cuarto curso del título de Grado en Ingeniería Agrícola y Agroambiental, en el primer semestre. La asignatura pretende aportar al alumno, en el marco de las asignaturas de economía y empresa, una capacidad de análisis y visión estratégica para la toma de decisiones, desde la perspectiva de la innovación y la generación de nuevos modelos de negocio.
Relación con otras Materias o Asignaturas	La asignatura está conectada con todas las del área de economía y empresa, y aporta elementos imprescindibles para la concreción empresarial de proyectos técnicos de las materias de agronomía e ingeniería.
Prerrequisitos	No los hay. Aunque conviene haber cursado primero las asignaturas de economía y empresa de los tres primeros cursos del Grado.

3. CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS (ambas modalidades)

Generales (del Grado)	En esta asignatura se desarrollarán las siguientes Competencias Generales:	
	G6	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 nuevas tecnologías y técnicas de calidad, trazabilidad, certificación, marketing y comercialización.
	G7	Conocimiento en materias básicas, científicas y tecnológicas que permitan un aprendizaje continuo, así como una capacidad de adaptación a nuevas situaciones o entornos cambiantes.

Específicas (de la Asignatura)	G8	Capacidad de resolución de problemas con creatividad, iniciativa, metodología y razonamiento crítico.
	G9	Capacidad de liderazgo, comunicación y transmisión de conocimientos.
	G11	Capacidad para trabajar con compromiso social, ético y ambiental en sintonía con la realidad actual.
	G12	Capacidad para el trabajo en equipos multidisciplinares y multiculturales.
	Las competencias específicas desarrolladas en esta asignatura son las siguientes:	
	B7	Conocimiento adecuado del concepto de empresa, marco institucional y jurídico de la empresa. Organización y gestión de empresas.
	C9	Toma de decisiones mediante el uso de los recursos disponibles para el trabajo en grupos multidisciplinares.
	DGE3	Adquisición de criterios y metodologías que permitan el desarrollo de capacidades para la innovación y la dirección estratégica de una empresa y para una planificación y comunicación eficaces.
	A1	Pensamiento sistémico (conocimiento): Desarrollo de la capacidad de pensamiento sistémico para la comprensión de las interrelaciones e interdependencias de los factores físicos, biológicos, técnicos, económicos, sociopolíticos y ecológicos implicados, a nivel global y local, en los procesos productivos y de ingeniería de las actividades agropecuaria y agroalimentaria.
	A2	Análisis crítico (destrezas): Desarrollo de la capacidad para identificar en los agrosistemas las disfunciones medioambientales de los modelos productivos actuales en ingeniería agrícola y/o para proponer alternativas de mejora y soluciones que contribuyan al desarrollo de sistemas productivos agroambientalmente sostenibles.

4. OBJETIVOS GENERALES DE LA ASIGNATURA (ambas modalidades)	
	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir los conceptos básicos de la dirección y la planificación estratégicas. - Conocer la metodología del análisis y la planificación estratégica. - Adquirir criterios para el análisis y la visión estratégica de la empresa - Desarrollar una visión reflexiva y abierta de la actividad empresarial y la dirección de empresas - Comprender la lógica de las decisiones empresariales a corto y largo plazo. - Adquirir conocimientos para la toma de decisiones estratégicas. - Comprender la importancia del cambio y la innovación en las políticas de empresa. - Conocer y saber aplicar metodologías para el diseño y la generación de modelos de negocio - Adquirir capacidades para la innovación y la dirección estratégica de empresas

5. TABLA DE DEDICACIÓN DEL ALUMNO A LA ASIGNATURA						
MODALIDAD PRESENCIAL: Actividades Formativas:						
Total horas	Clase Magistral	Actividades Prácticas	Trabajo individual/grupal	Aprendizaje Autónomo	Tutoría	Evaluación
75	12	14	13	31	2	3
Presenciales:	12	5	3	0	2	3
No Presenciales:	0	9	10	31	0	0
MODALIDAD VIRTUAL: Actividades Formativas:						
Total horas	Exposición de Contenidos	Actividades Dirigidas y Aprendizaje Autónomo (prácticas, ejercicios, casos, trabajos, proyectos, lecturas, estudio)			Actividades de Apoyo	Evaluación
75	12	52			5	6
Virtuales:	12	Prácticas virtuales: 8	Otras Actividades Dirigidas: 13	Estudio Autónomo: 31	5	5
Presenciales:	0	0	0	0	0	0

6. BLOQUES TEMÁTICOS (ambas modalidades)	
BLOQUE	TÍTULO DEL BLOQUE (y relación de TEMAS)
I	<p>LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA</p> <p>TEMA 0 - La Dirección de Empresas</p> <p>TEMA 1 - La naturaleza de la dirección de Empresas</p> <p>TEMA 2 - El sistema de objetivos empresariales</p> <p>TEMA 3 - La misión y los valores de la empresa</p> <p>INNOVACIÓN: GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO:</p> <p>1) Canvas Model: describir, analizar y diseñar modelos de negocio</p> <p>2) Patrones de modelos de negocio</p>
II	<p>EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO</p> <p>TEMA 4 - Análisis del entorno general</p> <p>TEMA 5 - Análisis del entorno específico</p> <p>TEMA 6 - Análisis interno de la empresa</p> <p>TEMA 7 - Análisis de los recursos y capacidades</p> <p>TEMA 8 - Análisis de la cartera de negocios</p> <p>INNOVACIÓN: GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO:</p> <p>3) Diseño: técnicas para el diseño de modelos de negocio</p>
III	<p>LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</p> <p>TEMA 9 - Estrategias y ventajas competitivas</p> <p>TEMA 10 - Estrategias con base en las características de la industria</p> <p>TEMA 11 - Direcciones del desarrollo estratégico (I)</p> <p>TEMA 12 - Direcciones del desarrollo estratégico (II)</p> <p>TEMA 13 - La estrategia de cooperación</p> <p>INNOVACIÓN: GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO:</p> <p>4) La Estrategia desde la perspectiva de la generación de modelos de negocio</p>
IV	<p>LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</p> <p>TEMA 14 - Evaluación y selección de estrategias</p> <p>TEMA 15 - Implantación de las estrategias. El diseño organizativo</p> <p>TEMA 16 - La planificación estratégica</p> <p>INNOVACIÓN: GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO:</p> <p>5) El Proceso de aplicación de la metodología para la generación de modelos de negocio</p> <p>6) Panorámica: ejemplos (cap.6)</p>

6.1	BLOQUE I	LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
	Contextualización y justificación	Una presentación del significado de la dirección estratégica entendida como un proceso que consta de diferentes etapas, al servicio de los objetivos de una empresa que se identifica en su misión y valores.
	Objetivos de aprendizaje	<p><i>Saber:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el concepto de dirección de empresas y los sistemas de dirección de la empresa. - Distinguir las fases de la dirección estratégica. - Diferenciar el enfoque de los objetivos de la empresa. - Entender el significado de misión de la empresa. - Concepto de innovación y modelos de negocio.
		<p><i>Saber hacer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar ejemplos reales que muestren esos aspectos. - Comenzar a usar herramientas para describir, analizar y diseñar modelos de negocio.
	Contenidos	<p>TEORÍA CONCEPTOS:</p> <p>TEMA 0 - LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS</p> <p>La dirección de la empresa. La dirección y la estrategia. La dirección y la organización. La dirección y el liderazgo. La dirección y el control. Los nuevos condicionantes de la dirección.</p> <p>TEMA 1 - LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>Evolución de los sistemas de dirección en la empresa. Elementos básicos de la dirección estratégica. Fases del proceso de la dirección estratégica. Escuelas de pensamiento sobre dirección estratégica.</p>

		<p>TEMA 2 - EL SISTEMA DE OBJETIVOS EMPRESARIALES El beneficio como objetivo clásico: limitaciones. La separación entre propiedad y dirección. La creación de valor como objetivo de la empresa. La forma de medida de la creación de valor: las curvas de valor.</p> <p>TEMA 3 - LA MISIÓN Y LOS VALORES DE LA EMPRESA La misión y el propósito estratégico. Fórmulas de participación en la empresa. La responsabilidad social de la empresa. Concepto de ética de los negocios y justificación de su estudio.</p> <p>PRÁCTICA: INNOVACIÓN GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: 1) El lienzo (canvas): para describir, analizar y diseñar modelos de negocio 2) Patrones de modelos de negocio</p>
Métodos docentes		<ul style="list-style-type: none"> - Lección magistral - Lectura de los temas de teoría alojados en el Aula virtual - Lectura de los capítulos de GMN - Realización de una práctica
Plan de trabajo		- El alumno trabajará este primer bloque (teórico y práctico) en el aula y en casa durante las cuatro primeras semanas del cuatrimestre, dedicándole una media de <u>10 horas semanales</u> .
Tipo de Evaluación		<ul style="list-style-type: none"> - En la semana siete u ocho del periodo lectivo se realizará una <u>prueba teórica</u> sobre los contenidos de este bloque I (junto a los del bloque II) - En la semana cuatro el alumno entregará la primera <u>práctica</u> sobre la parte práctica de este bloque I. - Instrumentos de evaluación: prueba teórica tipo test (en Prueba 1) y ejercicio práctico (Práctica 1).
Bibliografía básica		<ul style="list-style-type: none"> - Apuntes de la asignatura - y capítulos 1 y 2 de "<i>Generación de modelos de negocio</i>"
Bibliografía complementaria		<ul style="list-style-type: none"> - Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2013): <i>Generación de modelos de negocio</i>, Deusto. Barcelona - JIMENEZ QUINTERO, J.A. (2011): <i>Dirección Estratégica</i>, Ediciones Pirámide. Madrid - CABANELAS OMIL, j (2001): <i>Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico</i>, Ediciones Pirámide, Madrid - JOHNSON, G.; SCHOLES, K. (2000): <i>Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones</i>, 5ª edición. Prentice-Hall. Madrid - HARRISON, J.S.; ST. JOHN, C.H. (2002): <i>Fundamentos de la dirección estratégica</i>. Thomson Editores. Madrid
Recursos necesarios		<ul style="list-style-type: none"> - Apuntes de la asignatura - y capítulos 1 y 2 de "<i>Generación de modelos de negocio</i>" - otros: artículos de prensa y digitales, recursos web, material audiovisual, etc.
Carga de trabajo en créditos ECTS		0,70

6.2	BLOQUE II	EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
	Contextualización y justificación	En el bloque se estudian elementos de la primera fase del proceso estratégico, que incluyen el análisis externo e interno de la empresa, el análisis de la cartera de negocios y el análisis DAFO.	
	Objetivos de aprendizaje	<i>Saber:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las dimensiones fundamentales en el análisis del entorno. - Caracterizar los entornos. - Diferenciar el entorno general del específico. - Entender la influencia de las fuerzas competitivas básicas de Porter. - Entender el significado de la cadena de valor. - Comprender el enfoque de recursos y capacidades. - Comprender la construcción de matrices estratégicas. - Entender el significado del análisis DAFO. - Conocer técnicas para el diseño de modelos de negocio.
		<i>Saber hacer:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar casos reales que sirvan de aplicación y ejemplo. - Utilizar técnicas para el diseño de modelos de negocio
	Contenidos	TEORÍA CONCEPTOS: TEMA 4 - ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	

		<p>Concepto y tipología del entorno. Análisis del entorno general. Métodos prospectivos en el análisis del entorno. El método de los impactos cruzados.</p> <p>TEMA 5 - ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO Delimitación del entorno específico. Análisis de la estructura de la industria. El entorno competitivo: fuerzas competitivas básicas. La segmentación de mercados: grupos estratégicos.</p> <p>TEMA 6 - ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA El diagnóstico interno de la empresa. La cadena de valor. El efecto experiencia.</p> <p>TEMA 7 - ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES Identificación de los recursos y capacidades. Evaluación de los recursos y capacidades. Implicaciones estratégicas. La investigación de los competidores.</p> <p>TEMA 8 - ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS Las matrices estratégicas. La matriz de crecimiento-cuota de mercado. La matriz de posición competitiva-atractivo de la industria. La matriz estratégica orgánica. El análisis DAFO.</p> <p>PRÁCTICA: INNOVACIÓN GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: 3) Diseño: técnicas para el diseño de modelos de negocio</p>
Métodos docentes		<ul style="list-style-type: none"> - Lección magistral - Lectura de los temas de teoría alojados en el Aula virtual - Lectura de los capítulos de GMN - Realización de una práctica
Plan de trabajo		- El alumno trabajará este segundo bloque (teórico y práctico) en el aula y en casa durante cuatro semanas (de la cinco a la ocho), dedicándole una media de <u>10 horas semanales</u> .
Tipo de Evaluación		<ul style="list-style-type: none"> - En la semana siete u ocho del periodo lectivo se realizará una <u>prueba teórica</u> sobre los contenidos de este bloque II (junto a los del bloque I) - En la semana nueve el alumno entregará la segunda <u>práctica</u> de la asignatura (sobre la parte práctica de este bloque II). - Instrumentos de evaluación: prueba teórica tipo test (en Prueba 1) y ejercicio práctico (Práctica 2).
Bibliografía básica		<ul style="list-style-type: none"> - Apuntes de la asignatura - y capítulo 3 de "<i>Generación de modelos de negocio</i>"
Bibliografía complementaria		<ul style="list-style-type: none"> - Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2013): <i>Generación de modelos de negocio</i>, Deusto. Barcelona - JIMENEZ QUINTERO, J.A. (2011): <i>Dirección Estratégica</i>, Ediciones Pirámide. Madrid - CRAVENS W, D. (2007): <i>Marketing Estratégico</i>, McGraw Hill, Madrid - VVAA (2007): <i>Organización Empresarial</i>, Ediciones Deusto, Barcelona - JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (2000): <i>Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones</i>. 5ª edición. Prentice-Hall. Madrid - CABANELAS OMIL, j (2001): <i>Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico</i>, Ediciones Pirámide, Madrid - HARRISON, J.S.; ST. JOHN, C.H. (2002): <i>Fundamentos de la dirección estratégica</i>. Thomson Editores. Madrid - NAVAS, J.E.; GUERRAS, L.A. (1998): <i>La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones</i>. Civitas, Madrid (2ª Edición) - THOMPSON, A.A.; STRICKLAND, A.J. (1994): <i>Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y lecturas</i>. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. - BUENO, E. (1995): <i>Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos</i>. Pirámide, Madrid. (5ª. ed. ampliada y corregida) - MENGUZZATO BOULARD, M.; RENAU PIQUERAS, J.J. (1991): <i>La Dirección Estratégica de la Empresa</i>. Ariel, Barcelona
Recursos necesarios		<ul style="list-style-type: none"> - Apuntes de la asignatura - y capítulo 3 de "<i>Generación de modelos de negocio</i>" - otros: artículos de prensa y digitales, recursos web, material audiovisual, etc.
Carga de trabajo en créditos ECTS		0,80

6.3	BLOQUE III	LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS
	Contextualización	Tras la fase de análisis, en esta etapa se estudian los fundamentos y condiciones para la

y justificación	adopción de una estrategia determinada y el curso del desarrollo estratégico.	
Objetivos de aprendizaje	<i>Saber:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las características de la ventaja competitiva. - Conocer las estrategias competitivas básicas, sus fuentes de oportunidad, condiciones y riesgos. - Entender la relación entre estrategias y ciclo de vida de la industria. - Entender y diferenciar las direcciones del desarrollo estratégico. - Entender las oportunidades y los problemas de una estrategia de cooperación. - Comprender la estrategia desde la generación de modelos de negocio
	<i>Saber hacer:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar casos reales que sirvan de aplicación y ejemplo. - Reinterpretar la estrategia desde la generación de modelos de negocio
Contenidos	<p>TEORÍA CONCEPTOS:</p> <p>TEMA 9 - ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS Estrategia y ventaja competitiva. La estrategia de liderazgo en costes. La estrategia de diferenciación de productos. Aspectos adicionales en la definición de las estrategias competitivas.</p> <p>TEMA 10 - ESTRATEGIAS CON BASE EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA Estrategias para industrias nuevas o emergentes. Estrategias para industrias maduras. Estrategias para industrias en declive. Estrategias para otros tipos de industrias.</p> <p>TEMA 11 - DIRECCIONES DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO (I) El campo de actividad de la empresa. Crecimiento y desarrollo de la empresa. Direcciones de desarrollo: la diversificación de actividades.</p> <p>TEMA 12 - DIRECCIONES DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO (II) Las estrategias de integración vertical. La estrategia de diversificación relacionada. La estrategia de diversificación no relacionada: los conglomerados. Las estrategias de reestructuración en la cartera de negocios.</p> <p>TEMA 13 - LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN La cooperación entre empresas. Ventajas e inconvenientes de la cooperación. Tipos de acuerdos.</p> <p>PRÁCTICA: INNOVACIÓN</p> <p>GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: 4) La Estrategia desde la perspectiva de la generación de modelos de negocio</p>	
Métodos docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Lección magistral - Lectura de los temas de teoría alojados en el Aula virtual - Lectura de los capítulos de GMN - Realización de una práctica 	
Plan de trabajo	- El alumno trabajará este tercer bloque (teórico y práctico) en el aula y en casa durante cuatro semanas (de la nueve a la doce), dedicándole una media de <u>10 horas semanales</u> .	
Tipo de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - En la semana catorce o quince del periodo lectivo se realizará una <u>prueba teórica</u> sobre los contenidos de este bloque III (junto a los del bloque IV) - En la semana trece el alumno entregará la tercera <u>práctica</u> de la asignatura (sobre la parte práctica de este bloque III). - Instrumentos de evaluación: prueba teórica tipo test (en Prueba 2) y ejercicio práctico (Práctica 3). 	
Bibliografía básica	<ul style="list-style-type: none"> - Apuntes de la asignatura - y capítulo 4 de "<i>Generación de modelos de negocio</i>" 	
Bibliografía complementaria	<ul style="list-style-type: none"> - Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2013): <i>Generación de modelos de negocio</i>, Deusto. Barcelona - JIMENEZ QUINTERO, J.A. (2011): <i>Dirección Estratégica</i>, Ediciones Pirámide. Madrid - CRAVENS W, D. (2007): <i>Marketing Estratégico</i>, McGraw Hill, Madrid - MOL, MICHAEL J. y BIRKINSHAW, JULIAN (2008): <i>Las grandes revoluciones del management</i>, Ediciones Deusto, Barcelona - MILANESE, R. y MORDAZZI, P. (2008): <i>Coaching Estratégico</i>, Herder, Barcelona - MUNUERA, JL. RODRÍGUEZ, AI. (2009): <i>Casos de marketing estratégico en las organizaciones</i>, Esic Editorial, Madrid - FIQUERAS DOLZ, F. (2002): <i>Marketing estratégico integral</i>, Editorial AC, Madrid - VVAA (2007): <i>Organización Empresarial</i>, Ediciones Deusto, Barcelona - FRENCH, WENDEL L. y BELL, CECIL H. (1996): <i>Desarrollo Organizacional</i>, Prentice Hall, México 	

	<ul style="list-style-type: none"> - JOHNSON, G.; SCHOLAS, K. (2000): <i>Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones</i>. 5ª edición. Prentice-Hall. Madrid - CABANELAS OMIL, J. (2001): <i>Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico</i>, Ediciones Pirámide, Madrid - HARRISON, J.S.; ST. JOHN, C.H. (2002): <i>Fundamentos de la dirección estratégica</i>. Thomson Editores. Madrid - NAVAS, J.E.; GUERRAS, L.A. (1998): <i>La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones</i>. Civitas, Madrid (2ª Edición) - THOMPSON, A.A.; STRICKLAND, A.J. (1994): <i>Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y lecturas</i>. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. - BUENO, E. (1995): <i>Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos</i>. Pirámide, Madrid. (5ª. ed. ampliada y corregida) - MENGUZZATO BOULARD, M.; RENAU PIQUERAS, J.J. (1991): <i>La Dirección Estratégica de la Empresa</i>. Ariel, Barcelona
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> - Apuntes de la asignatura - y capítulo 4 de “Generación de modelos de negocio” - otros: artículos de prensa y digitales, recursos web, material audiovisual, etc.
Carga de trabajo en créditos ECTS	0,80

6.4	BLOQUE IV	LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
	Contextualización y justificación	En esta última fase del proceso, se estudian los aspectos fundamentales para la implantación de la estrategia empresarial.
	Objetivos de aprendizaje	<i>Saber:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el modo de selección y evaluación de estrategias - Conocer la relación entre la estrategia y la estructura empresarial - Conocer los conceptos básicos de la planificación estratégica
		<i>Saber hacer:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar casos reales que sirvan de aplicación y ejemplo. - Aplicar la estrategia desde la generación de modelos de negocio
	Contenidos	<p>TEORÍA CONCEPTOS:</p> <p>TEMA 14 – EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS El proceso de selección y evaluación de estrategias. Definición de la adecuación de las estrategias. Técnicas para la valoración de estrategias. La aceptabilidad de las estrategias.</p> <p>TEMA 15 – IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS: EL DISEÑO ORGANIZATIVO La implantación de la estrategia. Relación entre estrategia y estructura organizativa. Diseño organizativo de la estructura primaria. Diseño organizativo de la estructura operativa.</p> <p>TEMA 16 - LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Concepto y niveles de la planificación. La planificación estratégica y táctica. Las estrategias funcionales: de producción, de financiación, de comercialización y de compras.</p> <p>PRÁCTICA: INNOVACIÓN</p> <p>GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: 5) El Proceso de aplicación de la metodología para la generación de modelos de negocio 6) Panorámica: ejemplos (cap.6)</p>
	Métodos docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Lección magistral - Lectura de los temas de teoría alojados en el Aula virtual - Lectura de los capítulos de GMN - Realización de una práctica
	Plan de trabajo	- El alumno trabajará este cuarto bloque (teórico y práctico) en el aula y en casa durante cuatro semanas (de la trece a la dieciséis), dedicándole una media de <u>10 horas semanales</u> .
	Tipo de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - En la semana catorce o quince del periodo lectivo se realizará una <u>prueba teórica</u> sobre los contenidos de este bloque IV (junto a los del bloque III) - Instrumentos de evaluación: prueba teórica tipo test (en Prueba 2).
	Bibliografía básica	<ul style="list-style-type: none"> - Apuntes de la asignatura - y capítulos 5 y 6 de “Generación de modelos de negocio”
	Bibliografía complementaria	<ul style="list-style-type: none"> - Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2013): <i>Generación de modelos de negocio</i>, Deusto. Barcelona - JIMENEZ QUINTERO, J.A. (2011): <i>Dirección Estratégica</i>, Ediciones Pirámide. Madrid - CRAVENS W, D. (2007): <i>Marketing Estratégico</i>, McGraw Hill, Madrid - MOL, MICHAEL J. y BIRKINSHAW, JULIAN (2008): <i>Las grandes revoluciones del</i>

	<p>management, Ediciones Deusto, Barcelona</p> <ul style="list-style-type: none"> - MILANESE, R. y MORDAZZI, P. (2008): Coaching Estratégico, Herder, Barcelona - MUNUERA, JL. RODRÍGUEZ, AI. (2009): Casos de marketing estratégico en las organizaciones, Esic Editorial, Madrid - FIQUERAS DOLZ, F. (2002): Marketing estratégico integral, Editorial AC, Madrid - VVAA (2007): Organización Empresarial, Ediciones Deusto, Barcelona - FRENCH, WENDEL L. y BELL, CECIL H. (1996): Desarrollo Organizacional, Prentice Hall, México - JOHNSON, G.; SCHOLAS, K. (2000): Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones. 5ª edición. Prentice-Hall. Madrid - CABANELAS OMIL, J (2001): Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico, Ediciones Pirámide, Madrid - HARRISON, J.S.; ST. JOHN, C.H. (2002): Fundamentos de la dirección estratégica. Thomson Editores. Madrid - NAVAS, J.E.; GUERRAS, L.A. (1998): La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones. Civitas, Madrid (2ª Edición) - THOMPSON, A.A.; STRICKLAND, A.J. (1994): Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y lecturas. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. - BUENO, E. (1995): Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos. Pirámide, Madrid. (5ª. ed. ampliada y corregida) - MENGUZZATO BOULARD, M.; RENU PIQUERAS, J.J. (1991): La Dirección Estratégica de la Empresa. Ariel, Barcelona
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> - Apuntes de la asignatura - y capítulos 5 y 6 de "Generación de modelos de negocio" - otros: artículos de prensa y digitales, recursos web, material audiovisual, etc.
Carga de trabajo en créditos ECTS	0,70

7. CRONOGRAMA POR BLOQUES TEMÁTICOS Y SEMANAS (ambas modalidades)			
	BLOQUE TEMÁTICO	CARGA ECTS	PERIODO PREVISTO DE DESARROLLO (15 semanas)
I	LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	0,70	Semanas 1, 2, 3, 4
II	EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	0,80	Semanas 5, 6, 7, 8
III	LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	0,80	Semanas 9, 10, 11, 12
IV	LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	0,70	Semanas 13, 14, 15, 16

8.PS PLAN DE PRÁCTICAS (ambas modalidades)		
Bloque	PRÁCTICA	PERIODO PREVISTO
I	Práctica del Bloque I - Análisis del modelo de negocio de una empresa del sector agroalimentario - Descripción del modelo de negocio en el Canvas Model - Identificación de patrones	Semanas 1, 2, 3
II	Práctica del Bloque II - Análisis interno y externo de una empresa agroalimentaria - Elaboración de matrices estratégicas - Técnicas de diseño de modelos de negocio	Semanas 4, 5, 6
III	Práctica del Bloque III - Análisis del modelo estratégico de una empresa agroalimentaria - Reflexión sobre modelos estratégicos	Semanas 7, 8, 9, 10
IV	Práctica del Bloque IV - Diseño de una propuesta estratégica de innovación - Descripción de la propuesta de innovación con el Canvas Model - Identificación de los elementos de innovación según GMN	Semanas 13, 14, 15

9. EVALUACIÓN (ambas modalidades)		
	CRITERIOS DE EVALUACIÓN:	Los criterios de evaluación que el profesor usará para valorar la adquisición de los conocimientos y el desarrollo de las competencias previstas en la asignatura son los siguientes: - Grado de comprensión de los contenidos estudiados - Capacidad de análisis y de razonamiento crítico - Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica - Capacidad e expresión oral y escrita - Cumplimiento de plazos de entrega (se penalizará el retraso)
	ITINERARIOS DE EVALUACIÓN:	. Itinerario 1: <u>Evaluación Continua (EC)</u> . Itinerario 2: <u>Evaluación mediante prueba Final (EF)</u>
INSTRUMENTOS / PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN	PESO EN LA NOTA FINAL (en %)	OBSERVACIONES
PEC: Pruebas de Evaluación Continua (teóricas y prácticas)	50 %	-Se realizarán a lo largo del periodo lectivo DOS pruebas Teóricas tipo test, a realizar en el aula. La primera sobre la teoría de los bloques I y II, y la segunda sobre la teoría de los bloques III y IV. Cada una tendrá un valor de <u>1 punto</u> (ambas suponen el 20% de la nota final de la asignatura). - Se realizarán también a lo largo del periodo lectivo TRES Prácticas . Cada una tendrá un valor de <u>1 punto</u> (las tres suponen el 30% de la nota final de la asignatura): se expondrán de modo oral en clase y en ellas el trabajo entregado pesará un 40% y la exposición y defensa oral un 60%. - Calificación mínima: aquellas pruebas teóricas en las que el alumno no obtenga una calificación de al menos el 30% del valor de la prueba, computarán con un valor de 0 puntos (es decir, no sumarán) y habrán de recuperarse el día de la PEF. Las Prácticas suspensas no serán recuperables en la PEF y computarán para la nota final con la puntuación en ellas obtenida, sea ésta la que fuere.
PEF: Prueba de Evaluación Final	50 %	-Se realizará al final de semestre UNA Prueba de Evaluación Final (PEF) , de carácter teórico-práctico, que evaluará de forma global las competencias adquiridas por el alumno en el conjunto de la asignatura. -Esta PEF tendrá, con carácter general, un valor de <u>5 puntos</u> y consistirá en un examen tipo test (de 3 puntos) y una prueba práctica (de 2 puntos). -Aquellos alumnos que no hubieran obtenido la calificación mínima exigida en las PEC teóricas, habrán de volver a examinarse de ellas y su PEF valdrá 6 o 7 puntos (según hayan de recuperar una de ellas o las dos).
Asistencia a clase:	se tendrá en cuenta si puede ser decisiva para el aprobado	En la modalidad presencial se hará un control de asistencia mediante hoja de firmas. Se valorará positivamente para quienes asistan al 80% de las clases.
Uso de herramientas de IA:	Se podrán usar como recurso de apoyo al aprendizaje, dentro de las normas y usos debidos.	- El uso indebido de ChatGPT u otra IAG será considerado como falta grave , según el Reglamento General de la Universidad, en su art. 168.2.e: " <i>realización de acciones tendientes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico</i> ". En aplicación del Reglamento, el profesor podrá sancionar el uso indebido con una nota de suspenso en el trabajo/prueba de evaluación o en la asignatura. - El alumno podrá usar estas herramientas para resolver dudas básicas, buscar ejemplos de ideas teóricas, indagar en distintos enfoques de un tema, profundizar en conceptos o modelos... o cualquier otra utilidad que le ayude a mejorar su comprensión de la asignatura y a desarrollar sus competencias.
<ul style="list-style-type: none"> Los alumnos que sigan el itinerario de EC realizarán las PEC (teóricas, 2 puntos, y prácticas, 3 puntos) y la PEF (5 puntos) tal como se ha descrito más arriba. Los alumnos que sigan el itinerario de EF habrán de realizar obligatoriamente las Prácticas de las PEC (3 puntos) y una Prueba Final Global (PFG): de 7 puntos) que evaluará todos los contenidos teóricos (mediante un test de 5 puntos) y prácticos (mediante una práctica de 2 puntos) de la asignatura. En ambos itinerarios de evaluación el aprobado se obtiene cuando la suma de las distintas pruebas teóricas y prácticas realizadas por el alumno dé una nota final igual o superior a 5 puntos. Para la segunda convocatoria se realizará una única prueba teórico-práctica con las mismas condiciones que la PFG de la primera convocatoria, que tendrá un valor de 7 puntos (para la que se conservan solamente los 3 puntos de las PEC prácticas). En el cronograma de la asignatura estarán indicadas las fechas previstas para las distintas pruebas de EC y de EF. 		
10. CONSIDERACIONES ADICIONALES (ambas modalidades)		
<ul style="list-style-type: none"> En el caso de que el alumno no aprobase la asignatura en ninguna de sus dos convocatorias, tendría que matricularse de nuevo y volver a cumplir con todos los requisitos exigidos para los alumnos que se matriculan por primera vez. Esto significa que en ningún caso se guardará para la nueva matrícula ninguna de las calificaciones obtenidas por el alumno en alguna de las dos convocatorias del curso anterior. 		