



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS DE LA ASIGNATURA DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA EN ESPAÑA**

**ANALYSIS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT
SUBJECT IN SPAIN**

AUTOR: ADRIÁN DIEZ VALBUENA

TUTORA: MARÍA OBESO BECERRA

FEBRERO DE 2021

INDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	6
2.2. DEFINICIÓN	6
2.3. FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	7
2.4. COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	9
2.5. UNIDADES ESTRATÉGICAS	10
2.6. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL AMBITO ACADÉMICO.....	10
2.7. LAS COMPETENCIAS Y EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	11
2.7.1 El espacio europeo de educación superior	11
2.7.2 Las competencias.....	12
3. METODOLOGÍA.....	14
4. ANÁLISIS.....	15
4.1. LA ASIGNATURA EN EL GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.....	15
4.2. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA	15
4.3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA ASIGNATURA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	21
4.4. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS	23
4.4.1. Competencias básicas.....	23
4.4.2. Competencias genéricas	25
4.4.3. Competencias específicas	27
5. CONCLUSIONES.....	29
6. BIBLIOGRAFÍA	31
ANEXO 1: LISTA DE UNIVERSIDADES	34
ANEXO 2: LISTA DE COMPETENCIAS BASICAS.....	35
ANEXO 3: COMPETENCIAS GENERICAS.....	36
ANEXO 4: COMPETENCIAS ESPECIFICAS	37

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo tiene por objetivo realizar un estudio de la asignatura Dirección Estratégica en las universidades españolas públicas y privadas, con el fin de proveer las competencias y conocimientos que el alumno necesita para comprender los problemas que surgen en la toma de decisiones empresariales.

Para alcanzar este objetivo, se ha llevado a cabo un estudio analizando los aspectos más relevantes de la asignatura, así como el ámbito en el que se desarrolla dentro del grado de Administración y Dirección de Empresas. En primer lugar, se han obtenido datos sobre la tipología que emplea la asignatura, el idioma, el curso en el que se imparte o el número de créditos que soporta. Posteriormente se ha examinado el temario impartido en la asignatura para contrastar las diferencias en el contenido de cada una de las universidades. Por último, se han analizado las competencias básicas, genéricas y específicas de cada una de las asignaturas, observando cuales de ellas son las de más importancia y transmisión para el alumnado. El análisis sirve para demostrar la importancia que la asignatura tiene dentro del grado, no solo por su carácter de asignatura obligatoria, sino por todo lo demostrado durante el análisis.

Para la realización del análisis se han examinado los planes docentes de las diferentes páginas web de una serie de universidades españolas con el objetivo de extraer la información necesaria de cada una de las guías docentes propias de la asignatura para poder desarrollar y alcanzar el objetivo de estudio.

Finalmente, con toda la información analizada se procede a exponer las conclusiones, detalladas en el último apartado del trabajo.

ABSTRACT

The development of the present work is centered in the study of the subject Strategic Management in the public and private universities of Spain, in order to provide the skills and knowledge that the student needs to understand the troubles that arise when making business decisions.

In order to achieve this objective, a study has been carried out analyzing the most important aspects of the subject, just as the field in which it is developed within the degree of Business Administration and Management. In first place, it has been obtained the languages and courses in which it is taught, its typology used, the languages in which it is taught and the number of credits. Secondly, it has been examined the subject matter taught to contrast the differences in the content of each other universities. Lastly, it has been ascertained about basic, generic and specific competences of each of the subjects, observing which of them are the most important and transmitted for the students. The analysis serves to demonstrate the importance that the subject has within the degree, not only because of its nature as a required subject, but also because of everything demonstrated during the analysis.

In order to analyze all these issues, the teaching guides have been analyzed of the different web pages of the centers to find out information about which universities be able to develop and achieve the study objective.

Finally, with all the information analyzed, the conclusions have been represented in the last section of the document.

1. INTRODUCCIÓN

La fuente de éxito de una empresa conlleva una buena planificación por parte de la dirección empresarial, y esto se consigue a través de la dirección estratégica. Como expresa Cuervo García, A. (1995): *“La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas”*. Esto sitúa a la dirección estratégica como una de las partes más importantes de la gestión empresarial. La habilidad para elaborar estrategias que contribuyan a lograr los objetivos marcados por la empresa es absolutamente necesaria para poder lidiar con un entorno cada vez más dinámico, por lo que también es una habilidad para anticiparse a las oportunidades y amenazas que puedan surgir. No obstante, no solo es sustancial la formulación de la estrategia, ha de ponerse en práctica satisfactoriamente, este proceso se define como implantación.

La dirección estratégica permite percibir como una organización a la empresa, es decir, a través de la dirección estratégica la empresa puede alcanzar sus objetivos o metas, ya que toda organización es creada con un determinado fin. La toma de decisiones estratégicas no es una asignatura sencilla para las empresas debido a que destinar los recursos de forma errónea hace que no sea reversible en la mayoría de las ocasiones. Por este tipo de situaciones las empresas cada vez dedican más tiempo a la elección de las estrategias.

En este trabajo no solo se pretende profundizar en la importancia de la dirección estratégica, también contrastar y conocer las herramientas que se aplican en su aprendizaje y planificación como asignatura. Mostrar el enfoque que da la universidad a la hora de desarrollar la dirección estratégica en las aulas.

Uno de los motivos para el desarrollo conceptual de la asignatura de dirección estratégica se basa en su objetivo por mejorar las técnicas para tomar mejores decisiones estratégicas sabiendo que es un campo de rápida evolución, pues sirve para marcar las bases y entender la importancia de la estrategia en la empresa y que es lo que distingue el éxito empresarial del fracaso, esto generó mi interés por el método utilizado en la docencia y sus diferencias dependiendo del centro en el que se desarrolle la asignatura.

Las razones que me motivaron a su elección vienen marcadas no solo por todo lo expresado anteriormente, sino por la necesidad de la dirección estratégica dentro del mundo empresarial, y desde mi punto de vista el conocimiento sobre el tema permite que se comprenda el funcionamiento de una empresa y el porqué de la mejora o empeoramiento de los resultados obtenidos.

La investigación llevada a cabo en este trabajo se ha basado en libros y documentos relacionados con la dirección estratégica, tanto en su ámbito docente como en el empresarial. Asimismo, la información también proviene de la lectura de libros electrónicos y artículos de páginas Web.

La forma en la que se estructura el trabajo es de la siguiente manera. En primer lugar, tratamos la dirección estratégica dentro del ámbito empresarial junto con los tipos y el origen de las competencias. En segundo lugar, un análisis sobre la asignatura de Dirección Estratégica en las universidades españolas, así como de sus competencias y temario a impartir en las aulas.

2. MARCO TEÓRICO

En los siguientes apartados se va a tratar sobre la dirección estratégica en el mundo empresarial y en el ámbito académico con el objetivo de mostrar una visión general de la dirección estratégica.

2.1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las empresas actualmente se enfrentan a continuos cambios que se producen en su entorno y en el ámbito social y tecnológico, ya sea por un cambio en la legislación o en los factores económicos. Por lo tanto, la empresa debe adoptar medidas que hagan posible afrontar esos cambios. Con esto se pretende que la empresa logre su supervivencia a largo plazo, para facilitar este proceso surge la dirección estratégica.

Su importancia en el mundo empresarial es indudable, dado que toda empresa que busque beneficios y presencia dentro del mercado deberá desarrollar una dirección estratégica competente para poder hacerse un hueco entre la competencia.

La complejidad de la dirección estratégica de la empresa es mayor debido a que su base es adaptarse al entorno teniendo en cuenta la competencia de otras organizaciones, es una incertidumbre persistente en lo respecta a las acciones que lleva a cabo. En este momento los directivos son conscientes que deben implementar nuevas herramientas estratégicas ya que el proceso de globalización cada vez más avanzado exige nuevos retos a lo que enfrentarse y la necesidad de generar esa ventaja competitiva que permita un mejor posicionamiento de la empresa se hace necesaria.

Dicho esto, los retos desde que la globalización es un fenómeno ya presente son distintos, tanto el concepto de organización como el de competencia adquieren un significado global. Las necesidades, la forma de entender el mercado o los precios producen que la empresa se vea obligada a optimizar la dirección estratégica.

2.2. DEFICINIÓN

La dirección estratégica es un proceso que consiste en la formulación de estrategias orientadas a mejorar una organización y lograr una superioridad competitivamente hablando, lo que permite obtener mejores resultados. Esta sería la actividad principal por parte de los gerentes de una empresa y se puede decir que es el camino que se debe seguir a través del cual se marcan los objetivos y el trabajo de la organización.

Por su parte, el conocido como el precursor de la administración estratégica; Ansoff (1965), describe la dirección estratégica como: *“el proceso activo de determinación y guía del curso de las acciones de la empresa hacia sus objetivos”*.

De la misma manera Andrews (1980), señala lo siguiente: *“modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”*.

Dicho esto, se aprecia que la dirección estratégica es una de las herramientas más importantes, en la cual todos los integrantes de la organización tienen definido un mismo objetivo marcado por un periodo de tiempo determinado.

La dirección estratégica surgió en parte con el problema de la planificación estratégica, debido a que había una falta de comprensión de las estratégicas.

Según Dess y Lumpkin (2003), la dirección estratégica en su proceso comprende cinco actividades consideradas principales:

1. Definir un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización.
2. Transformar a la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado; debe ser lo suficientemente inteligente y global para posibilitar el logro de las metas.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.

La dirección estratégica en la actualidad abarca factores de carácter interno como pueden ser la cultura o la estructura organizativa y factores externos como el sector, las condiciones de la economía o la situación respecto con la competencia. Contiene toda la materia relacionada con la estrategia y en su fase de formulación se trata la planificación estratégica analizando variables económicas, políticas culturales y sociales.

2.3. FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de dirección estratégica plantea tres aspectos centrales según la propuesta de Guerras y Navas (1996), los cuales son: el análisis estratégico (Análisis), la formulación estratégica (Elección), y la implantación estratégica (Acción). Además, los enfoques de Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (1997) también comparten esta división.

El análisis estratégico: esta fase implica una definición de los valores y la misión de la empresa, lo cual implica establecer objetivos estratégicos (sobre todo a largo plazo) para lograr la misión de la empresa, así mismo, la misión define los negocios y actividades que pretende realizar la empresa a lo largo de su vida, es decir la definición de la misión y los objetivos pretende dar coherencia a la forma de actuar de la empresa.

El análisis estratégico es un proceso que permite determinar que oportunidades y amenazas se encuentra en el entorno y cuales afectan a la empresa, también sus fortalezas y debilidades, esto hace posible tener una evaluación de la situación de la empresa.

Hay tres elementos que componen el análisis estratégico, que a su vez muestran el punto desde el que se construye la estrategia de la empresa, son: el entorno, los recursos disponibles y las expectativas de los stakeholders (grupos de interés).

El entorno se caracteriza por ser cambiante y complejo en situaciones concretas, por tanto, el objetivo es extraer las situaciones en las que el entorno afecte a la elección de la estrategia. En cuanto a los recursos de la empresa, se alude a su carácter interno considerando puntos débiles y fuertes analizando sus recursos. Finalmente, las expectativas de los grupos de interés influyen de manera directa en las estrategias que pueda tomar la dirección.

Con el análisis externo se identifican las amenazas y oportunidades del entorno, con el análisis interno se determinan las fortalezas y debilidades de la empresa.

La formulación estratégica: en esta fase se diseñan las alternativas a partir del análisis estratégico que se necesitan para conseguir la misión y los objetivos.

Cuando ya se tienen diseñadas las opciones, se deben evaluar usando una serie de criterios determinados, eligiendo una de ellas para su posterior implantación, cabe destacar que los criterios deben ser capaces de identificar la estrategia más adecuada, con el objetivo de desarrollar una estructura organizativa, es decir, que conviene a la empresa si la especialización o la diversificación, que formas de crecimiento son adecuadas y si su internacionalización es posible. Todo esto se aglutina en las estrategias funcionales, que se llevaran a cabo en las actividades realizadas por la empresa.

Es de importancia destacar que no existe la posibilidad de saber cuál es la estrategia acertada o errónea debido a que todas presentan ventajas y desventajas, dejando la decisión en mano de los directivos.

La implantación estratégica: a esta fase le atañe poner en práctica la estrategia, una vez plasmadas las actividades es necesario que exista un control sobre los objetivos marcados por la organización, además de que la estrategia se cumpla de forma eficiente. Esta fase implica recopilar las decisiones que se tomaron en las etapas anteriores. La estrategia no es lo único primordial, ya que sin un equipo directivo competente que sepa anticiparse al entorno no tendría efecto, abarcando desde la actividad de recursos humanos hasta la organización y cultura empresarial, ambas sirven de sustento a la implementación.

La implementación se termina con control estratégico, verificando siempre que los resultados concuerdan con la misión y los objetivos.

La dirección estratégica establece una nueva cultura organizacional, ponderando los valores y la misión de la empresa, a su vez, matiza que la capacitación de los recursos humanos y la creatividad sirven como base para interpretar y resolver problemas, así como generar nuevas oportunidades de crecimiento. Cabe destacar que, sin el sentimiento de pertenencia, la identificación con los valores y la participación en la empresa, son necesarios para que suja esa innovación necesaria.

También es necesario tener en cuenta los recursos y habilidades de una empresa, ya que forman parte de las capacidades por las cuales se logra la distinción y responde ante las necesidades de un entorno cambiante.

Dicho esto, el proceso de dirección estratégica requiere naturalmente de una planificación, un proceso constante de toma de decisiones para decidir con previsión que hacer, como y cuando hacerlo.

Gráfico 2.1: fases de la dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia

2.4. COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de la dirección estratégica se perfilan unos componentes que se relacionan de manera general con las actividades básicas, las cuales son:

Las ventajas competitivas, su identificación es necesaria, dado que a través de las cuales se alcanza una posición de superioridad de la empresa respecto de la competencia, ya sea por reducción de costes de producción o por un buen posicionamiento de sus productos lo que permite obtener mejores resultados. Esta posición también puede darse por tener mejor acceso a las materias primas, obtener una patente, mejor tecnología, etc.

El campo de actividad, se pretende determinar el ámbito donde actúa la empresa, delimitando los negocios en los que participa la empresa. Estará definido por la cartera de negocios de la empresa, con una visión dinámica de su posible evolución, analizando las dimensiones, necesidades, tecnología y mercados que pueden definir una actividad.

Las competencias y capacidades, la empresa debe ser consciente que el uso y aplicación de los activos financieros y materiales es sinónimo de obtención de resultados, viene marcado en función del personal, los métodos de aplicación, la organización de la empresa y la filosofía corporativa.

Por lo tanto, una correcta asignación de los recursos permite el desarrollo que a su vez dirige al logro de objetivos vaticinando un aumento de la competitividad.

Las sinergias, consisten en la interrelación entre distintas actividades y recursos de la empresa, buscando la creación de más valor que si esas actividades se realizan por separado. Se debe buscar la complementariedad entre los componentes para ser lo más eficiente posible.

Por lo general el pensamiento y las expectativas de los líderes de las organizaciones y de los grupos que de alguna forma influyen en la empresa afectan al papel de la dirección estratégica dentro del mundo empresarial. Hay otros factores como la incertidumbre o el conflicto que ayudan a mejorar la previsión y aumentan la planificación, en cambio también pueden afectar si no se dan respuestas adecuadas a situaciones inesperadas.

Las organizaciones tienen un objetivo lógico y deseable, generar utilidad, en la medida que se generan ganancias incrementa el prestigio, es por ello que se debe entender que el rol de la dirección estratégica es vital, ya que no se refiere tan solo a la rentabilidad, sino la forma en la cual se guía a una empresa. En el mundo moderno la dirección empresarial, es de suma importancia para el control adecuado de la empresa, por la facilidad que brinda de integrar los distintos elementos y el vínculo directo con el entorno, el cual se ha vuelto cada vez más complejo, por lo cual se hace necesario que vaya aparejado de un cambio en la política de dirección, posibilitando la rápida adaptación de la empresa.

2.5. UNIDADES ESTRATÉGICAS

La unidad estratégica es el inicio del análisis estratégico que conlleva la formulación de la estrategia empresarial. Son una serie de actividades homogéneas desde la visión de la estrategia, es decir, se formula una misma estrategia común y por tanto diferente a las estrategias de las demás unidades estratégicas en caso de haberlas. Cada unidad es autónoma pero no independiente que integran la estrategia de la propia empresa. Así, una empresa es un conjunto de unidades estratégicas en la que cada una obtiene una rentabilidad y crecimiento distintos.

Esta orientación hacia la formulación de la estrategia se caracteriza en las empresas diversificadas con distintas situaciones competitivas con entornos competitivos distintos y de competencias distintas. Por lo tanto, las unidades estratégicas están limitadas por la misión, el entorno y de factores internos que pueden proporcionar ventajas competitivas.

También está relacionado con la implantación de la estrategia la elección de la estructura organizativa a veces condicionando la definición de las unidades estratégicas. El tamaño también es un factor para tener en cuenta dado que si la empresa es pequeña no es necesario definir una unidad estratégica. Los recursos de la empresa son compartidos por todos los negocios de la empresa.

2.6. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO ACADÉMICO

El campo de la dirección estratégica se ha desarrollado alcanzando gran importancia, actualmente la asignatura presenta desde el punto de vista de la alta dirección una visión general de la empresa, enfocándose en las primeras etapas del proceso, estudiando gran parte de los elementos de la materia. Hace más hincapié en el análisis estratégico y en la formulación de estrategias.

La asignatura se regula dentro del ámbito de grado, permitiendo desarrollar en los alumnos capacidades para la creación, dirección y gestión de una empresa.

2.7. LAS COMPETENCIAS Y EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

En los próximos apartados se explicará el Espacio Europeo de Educación Superior, que hizo posible una nueva concepción de la formación académica, además, también se presentará la introducción de las competencias en la enseñanza superior y sus tipos.

2.7.1 El espacio europeo de educación superior

El Espacio Europeo de Educación Superior es un proyecto que comenzó su construcción con los presupuestos del Proceso de Bolonia, a partir de la declaración de 1999 y, cuyo objetivo era reformar y reforzar la enseñanza universitaria en Europa y poder lograr la compatibilidad entre los países europeos, creando de esta forma un nuevo modelo de estudio común.

Una reunión en 1998 que juntó a los ministros de educación de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido derivó en la firma de una declaración reclamando el impulso de un “espacio europeo de educación superior”. Cuyo objetivo era dar la posibilidad a los estudiantes de poder continuar los estudios en otro país que sea miembro.

Para ello, se igualan los grados con una duración de cuatro cursos y para obtener el título hay que superar 240 créditos ECTS (European Credit Transfer System). Con ello se busca que la educación este más centrada en el aprendizaje de competencias que en la enseñanza de conocimientos.

Esta estructura de estudios se conforma gracias al carácter poliédrico del Proceso de Bolonia. Dicho proceso dirige el foco de sus actuaciones a construir un sistema de grados académicos reconocibles y comparables a nivel europeo, con el objetivo de fomentar la movilidad de los estudiantes, docentes e investigadores. (EEES, 2020).

El proceso hacia ese espacio europeo ha llevado a una reforma y adaptación de las universidades, las administraciones de educación, a los gobiernos y asociaciones para cumplir los requerimientos necesarios.

Uno de los aspectos primordiales fue detallar las competencias que los alumnos deberán adquirir y desarrollar a lo largo de sus estudios.

Gráfico 2.2: Espacio Europeo de Educación Superior

Sistema anterior	EEES		
Diplomaturas e Ing. Técnicas (3 años)	Grado	Grados (4 años)*	Formación básica de nivel universitario
Licenciaturas e Ing. Superiores (4, 5 ó 6 años)		Másteres oficiales (1 ó 2 años)	Formación especializada
Doctorado	Posgrado	Doctorado	Formación avanzada en técnicas de investigación

(*) Con algunas excepciones, como Arquitectura (5 años) y Medicina (6 años)

Fuente: (Ministerio de Educación, 2010)

2.7.2 Las competencias

Definiciones del término competencia hay muchas y variadas, como la proporcionada por Manuel Riesgo (2015), una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Esta definición es considerada una de las más completas dado que tiene el consenso de la mayoría de los autores al no considerarse discordante con el resto de ellas.

En el año 2000 un grupo de universidades crearon el proyecto Tunning para sintonizar las estructuras educativas de Europa. El proyecto distinguía entre resultados de aprendizaje y competencias, a su vez, diferenciando entre docentes y estudiantes. Por lo que las competencias son adquiridas por el estudiante durante el proceso de aprendizaje. Los tipos de competencias son:

Competencias básicas: es un elemento necesario para que una persona pueda desarrollarse personal, social y profesionalmente de manera exitosa. El ministerio de educación muestra las siguientes competencias:

- Comunicación lingüística.
- Competencia matemática y competencias básicas en ciencias y tecnología.
- Competencia digital.
- Aprender a aprender.
- Competencias sociales y cívicas.
- Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor.
- Conciencia y expresiones culturales.

Competencias genéricas: definidas como habilidades que son necesarias para ejercer de forma productiva y eficaz cualquier profesión, es decir, no se identifican con una asignatura en concreto, su carácter es común a todos los grados con la finalidad de proporcionar las máximas garantías de formación. Tunning reconoce tres tipos de competencias genéricas: competencias instrumentales (capacidad cognitiva, metodológica), competencias interpersonales (las habilidades sociales), competencias sistémicas (comprensión y conocimientos). El proyecto identifica treinta competencias genéricas, de las cuales destacamos las más representativas en administración de empresas:

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad para aplicar conocimientos a la práctica.
- Habilidades interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Organizar y planificar.
- Capacidad de organización y planificación.

Competencias específicas: este tipo de competencias según el proyecto Tuning se relacionan con cada área temática, además de ser decisivas ya que sirven de puntos de referencia dinámicos de cada área temática, pudiendo identificar titulaciones para ser comparadas y proporcionando identidad y consistencia a los diferentes programas.

Además, se dividieron en tres bloques: disciplinares(saber), instrumentales (saber hacer) y actitudinales (ser).

El proyecto Tunning decidió a través de un consenso realizar una lista de competencias específicas para cada área temática, aquí presentamos las del grado de administración y dirección de empresas:

- Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
- Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
- Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
- Administrar un sistema logístico integral.
- Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
- Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
- Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
- Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
- Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- Usar la información de costos para el planteamiento, el control y la toma de decisiones.
- Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros de la empresa.
- Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
- Administrar y gestionar el talento humano en la organización.
- Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.
- Mejorar e innovar los procesos administrativos.
- Detectar oportunidades de emprender nuevos negocios y desarrollar nuevos productos.
- Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
- Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.
- Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
- Formular planes de marketing.

3. METODOLOGÍA

A continuación, se presenta el método de trabajo utilizado para obtener la información que será objeto de estudio, es decir, la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo dando a conocer las técnicas y fuentes de investigación empleadas.

Para efectos del presente estudio, se han utilizado fuentes de información secundarias a fin obtener una perspectiva general de la asignatura de dirección estratégica, todo ello a través de un análisis de la materia, así como de su funcionamiento organizacional en las diferentes universidades españolas.

Para poder efectuar el posterior análisis se ha obtenido información de 29 universidades tanto del ámbito público como privado de distintas partes de España, con presencia de al menos una universidad por cada comunidad autónoma. En el análisis se han tenido en cuenta las 10 universidades españolas más importantes en función de su rendimiento según U-Ranking.

Acto seguido, se ha procedido a consultar en la página web de cada universidad, dentro de las facultades de ciencias económicas y empresariales, observando si ofrecen el grado de Administración y Dirección de Empresas.

El siguiente paso fue constatar que en el plan de estudio de cada una de las universidades se impartía la asignatura de Dirección Estratégica, la cual es objeto de estudio. Es preciso mencionar que esta materia tiene una terminología diferente según la universidad, por lo que para su elección se ha tenido en cuenta la semejanza común en el temario, la materia o módulo al que pertenece la asignatura y el uso de palabras como estrategia, dirección y competitiva.

Una vez localizado cada una de las materias, se ha examinado las guías docentes de la asignatura con la finalidad de extraer información relevante para analizarla y poder cumplir con el objetivo del análisis. Esta información trata acerca de el nombre completo de la asignatura, el curso, cuatrimestre e idioma de impartición, el número de créditos que soporta. De igual modo se ha extraído información en lo referente al contenido de la asignatura y su temario y de los tipos de competencias que el alumno desarrolla mediante esta asignatura.

4. ANÁLISIS

En los siguientes apartados se presenta un análisis acerca de la asignatura Dirección Estratégica en las universidades españolas.

4.1. LA ASIGNATURA EN EL GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

En el presente punto se muestra una introducción de la asignatura Dirección Estratégica en las universidades de España que son objeto de este estudio.

El análisis se ha realizado sobre 29 universidades con un total de 34 asignaturas, en todas ellas se imparte y se puede destacar que independientemente de la comunidad autónoma o universidad dentro de la misma, la asignatura es de carácter obligatorio, la única excepción se produce en la Universidad de Burgos, en la que la segunda parte de la asignatura (Dirección estratégica II) es optativa.

Cada comunidad autónoma tiene representación en dicho estudio, siendo Madrid con 5 universidades la que más, seguida de Cataluña y Castilla y León ambas con 4 universidades. Cabe mencionar que esta elección, sobre todo en Castilla y León es para tener presencia de la universidad pública y privada dentro de una misma comunidad, y a su vez, dentro de la privada, de dos ramas distintas: la universidad católica de Ávila, de carácter católico y presencial; y la universidad Isabel I, de carácter semipresencial. Todo esto con el objetivo de tener un punto de vista más amplio dadas las diferencias entre ellas.

4.2. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA

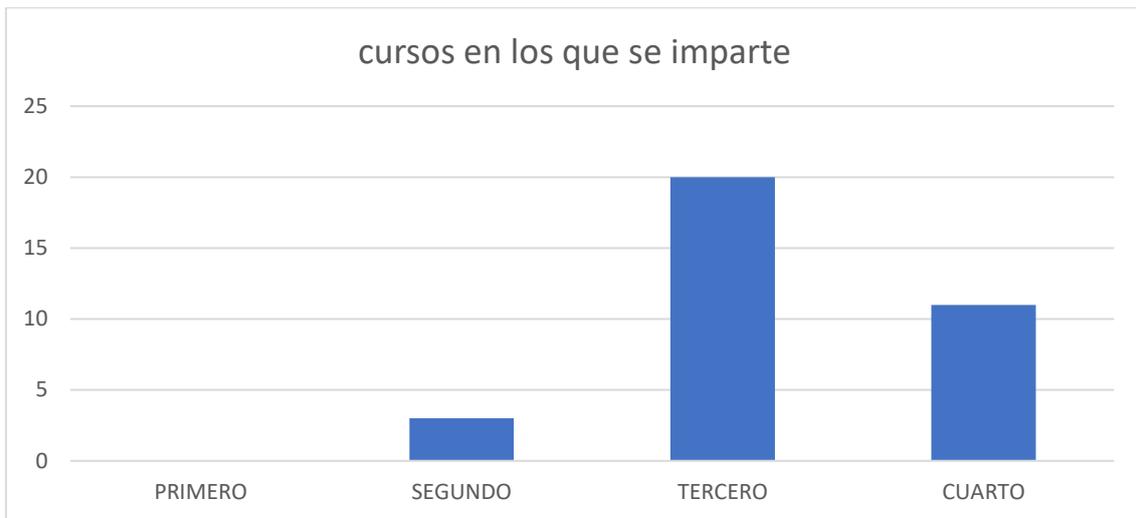
No solo se ha realizado un análisis sobre la presencia de la asignatura, además se ha profundizado en sus rasgos, los cuales han sido nombradas en el apartado de metodología.

Al ser de carácter obligatorio se presupone que la asignatura es de importancia para el desarrollo y consecución del grado de Administración y Dirección de Empresas.

A lo largo de los cuatro años en los que se desarrolla el grado, no se imparte en el primer curso en ninguna de las universidades sometidas al análisis, dado que necesita que se cursen antes asignaturas de carácter básico que sirvan de base para poder desarrollar la asignatura correctamente. Hay tres casos en el que la asignatura se cursa en segundo, siendo el tercer curso donde se oferta con mayor asiduidad, con un total de veinte. El cuarto curso es la segunda elección de las universidades para cursarla con un total de once.

También se da el caso de universidades en las que la asignatura se divide en dos, es decir, Dirección estratégica I y Dirección Estratégica II. Son impartidas en diferentes cursos, que suelen ser sucesivos. Se encuentran estos casos en las universidades de Burgos, Murcia, Granada, Extremadura y Pompeu Fabra.

Gráfico 4.1: Cursos en el que se imparte la asignatura



Fuente: elaboración propia

Con respecto al idioma en el que se imparte, podemos destacar varios modelos, esto se debe a que España es un país con diversas lenguas oficiales y además se le une el cada vez uso más necesario del idioma inglés.

Destacamos cuatro modelos de impartición, el más común y expandido dado el número de hablantes cuya lengua es materna es en el que la asignatura se imparte únicamente en castellano, utilizado en 18 asignaturas.

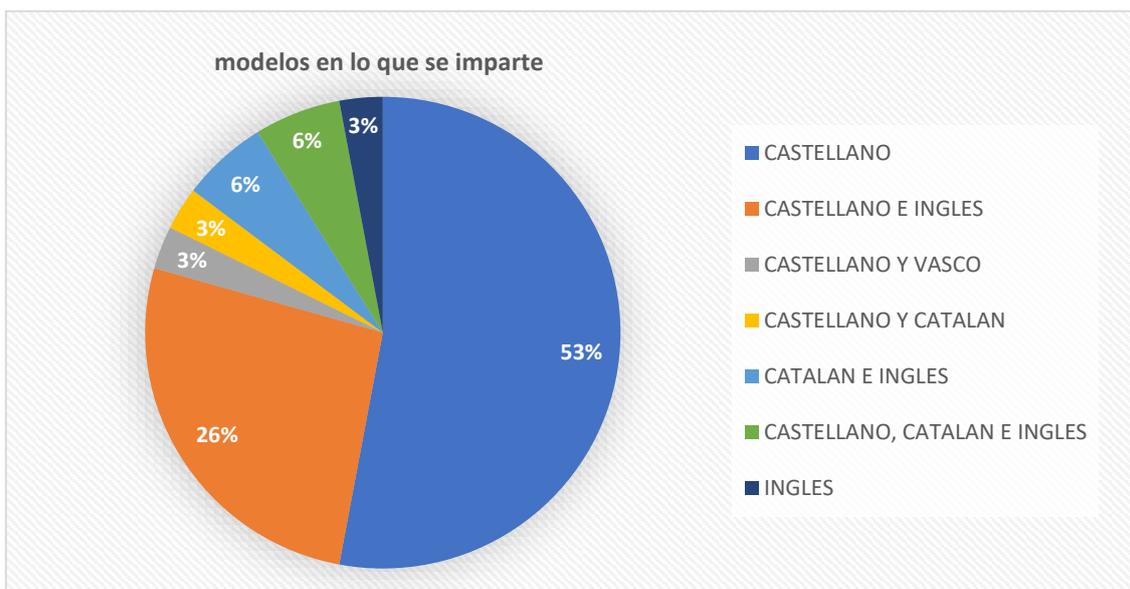
El segundo se da en 13 casos y se puede optar para cursar la asignatura entre dos idiomas, dentro de los cuales hay cuatro tipos, castellano e inglés, castellano y vasco, castellano y catalán, y el último caso (universidad de las Islas Baleares y universidad de Barcelona) en el cual se imparte en catalán e inglés, siendo estas dos universidades las únicas en las cuales la asignatura no se imparte en castellano.

En tercer lugar, la universidad de Valencia y la universidad Roviri i Virgili ofertan la asignatura en tres idiomas (castellano, catalán e inglés).

Por último, encontramos un caso en el que la asignatura se imparte únicamente en inglés, se da en la segunda parte de la asignatura de la universidad Pompeu Fabra.

Como anécdota encontramos la Universidad Autónoma de Barcelona, la cual en sus estatutos fija que la asignatura puede impartirse tanto en castellano como en catalán, dejando a su libre elección tanto a los profesores para impartirla, como a los alumnos para realizar las pruebas escritas.

Gráfico 4.2: Modelos en los que se oferta



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la carga académica de la asignatura, dentro de las universidades objeto de estudio la materia supone nueve créditos en la Universidad Autónoma de Madrid, universidad de Valencia, la universidad católica de Ávila, la universidad de Alcalá. En la universidad de Murcia, la segunda parte de la asignatura (Dirección Estratégica II) supone 4,5 créditos, un caso similar se da en la universidad Pompeu Fabra en el que sus dos asignaturas (Dirección estratégica I y Dirección Estratégica II) suponen 5 créditos. En el resto de los centros la asignatura supone seis créditos.

La carga académica de la asignatura también delimita que en las universidades anteriormente mencionadas con un peso de 9 créditos la asignatura sea anual, menos en el caso de la universidad Autónoma de Madrid y la universidad de Alcalá en las que la asignatura se imparte en un único cuatrimestre, pero hay que puntualizar que los cuatrimestres están formados por cuatro y dos asignaturas respectivamente redistribuyendo los créditos sin afectar a la cantidad fijada por cuatrimestre.

Esto es un indicador de que a la asignatura Dirección Estratégica se le otorga una mayor importancia que a la gran mayoría de asignaturas del grado en dichas universidades. Otro indicador de su importancia sería en las universidades en las que la materia se divide en dos asignaturas, abarcando también un mayor número de créditos.

La dos próximas tablas muestra la terminología que posee la asignatura en cada una de las universidades, el curso de impartición, así como el cuatrimestre y el número de temas de los que consta la asignatura.

Tabla 4.1: Características de la asignatura Dirección Estratégica

UNIVERSIDAD	NOMBRE	CURSO	CUATRIMESTRE	N.º DE TEMAS
Universidad de León	Estrategia competitiva	3º	segundo	10
Universidad de Burgos	Dirección estratégica I	3º	segundo	7
Universidad de Burgos	Dirección estratégica II	4º	primer	7
Universidad Isabel I	Dirección estratégica	4º	segundo	6
Universidad Complutense de Madrid	Dirección estratégica	4º	primer	9
Universidad Autónoma de Madrid	Dirección estratégica	3º	segundo	14
Universidad Alfonso X	Dirección estratégica	3º	primer	9
Universidad Autónoma Barcelona	Dirección estratégica	3º	primer	8
Universidad de Zaragoza	Dirección estratégica	3º	primer	7
Universidad de Valencia	Dirección estratégica de la empresa	2º	anual	11
Universidad del País vasco	Dirección estratégica: política de empresa	3º	segundo	10

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.2: Características de la asignatura Dirección Estratégica

UNIVERSIDAD	NOMBRE	CURSO	CUATRIMESTRE	N.º DE TEMAS
Universidad de Cantabria	Dirección estratégica	4º	segundo	8
Universidad de Vigo	Dirección estratégica	3º	primer	7
Universidad de Murcia	Dirección estratégica I	4º	primer	6
Universidad de Murcia	Dirección estratégica II	4º	segundo	8
Universidad de Granada	Dirección estratégica de la empresa I	3º	primer	7
Universidad de Granada	Dirección estratégica de la empresa II	3º	segundo	5
Universidad Pública de Navarra	Dirección estratégica	3º	segundo	5
Universidad de Oviedo	Dirección estratégica	3º	segundo	5
Universidad de la Rioja	Dirección estratégica	3º	primer	7
Universidad de las Islas Baleares	Estrategia empresarial	3º	primer	8
Universidad de las Palmas de Gran Canaria	Estrategia empresarial	3º	primer	8

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.3: Características de la asignatura Dirección Estratégica

UNIVERSIDAD	NOMBRE	CURSO	CUATRIMESTRE	N.º DE TEMAS
Universidad Pompeu Fabra	Dirección estratégica I	2º	segundo	6
Universidad Pompeu Fabra	Dirección estratégica II	3º	segundo	4
Universidad Carlos III	Dirección estratégica	4º	primer	10
Universidad de Navarra	Dirección estratégica	4º	primer	13
Universidad Rovira i Virgili	Dirección estratégica	3º	primer	4
Universidad de Barcelona	Dirección estratégica I	3º	primer	10
Universidad Alcalá	Dirección estratégica empresarial	4º	segundo	-
Universidad Católica de Ávila	Dirección estratégica	3º	anual	12
Universidad de Castilla la mancha	Dirección estratégica	4º	primer	8
Universidad de Extremadura	Dirección estratégica I	3º	segundo	8
Universidad de Extremadura	Dirección estratégica II	4º	primer	7
Universidad Politécnica de Valencia	Estrategia y diseño de la organización	2º	segundo	10

Fuente: elaboración propia

4.3. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA ASIGNATURA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se muestra un análisis de los temas y contenido de cada asignatura en sus respectivas universidades, teniendo como base y punto de partida los temas ofrecidos en la asignatura que se imparte en la Universidad de Cantabria.

Para realizar dicho análisis se ha tomado como referencia 8 temas: Naturaleza de la dirección estratégica, en el cual se incluye el concepto y niveles de estrategia, proceso de dirección estratégica y la visión integradora. En el análisis primario de la empresa se engloba la misión y visión, el campo de actividad, objetivos empresariales y el gobierno de la empresa y sus valores. En el análisis externo se incluye el entorno general y el entorno competitivo. El análisis interno engloba la cartera de negocios, estructura funcional, cadena de valor y las Uens. El diagnóstico estratégico incluye el DAFO y la matriz BGC. La estrategia de negocio engloba las ventajas y estrategias competitivas. La estrategia corporativa incluye el ámbito de actividad, negocios en los que compite la empresa y los métodos de desarrollo estratégico. Por último, en la selección, implantación y control estratégico en el cual se incluye el diseño organizativo, cultura corporativa, recursos humanos y sistemas de dirección y liderazgo.

En la próxima tabla se muestra cómo, dependiendo de la universidad, hay asignaturas que se centran más en el análisis estratégico, como el caso de las universidades de León y católica de Ávila, y en cambio otras se centran más en el ámbito de la formulación estratégica como las universidades de Isabel I, Pública de Navarra, Palmas de Gran Canaria e Islas Baleares.

En el resto de las universidades las asignaturas abarcan prácticamente todos los temas nombrados anteriormente en mayor o menor medida, siendo las universidades Complutense de Madrid, autónoma de Madrid, Valencia, País Vasco, Cantabria, Murcia, Granada, Extremadura y Pompeu Fabra las que presentan en su temario contenido de todos los apartados mostrados en la tabla.

Generalmente, las universidades que dividen la materia en dos asignaturas consecutivas suelen tener el temario más completo abarcando las tres partes principales de la dirección estratégica, como es el caso de las universidades de Murcia, Granada, Extremadura y Pompeu Fabra.

También se puede observar como muchas de las universidades en sus asignaturas no incluyen la última de las partes de la dirección estratégica: la implantación de estrategias, o al menos no aparece como un tema propio dentro del contenido de la asignatura mostrado en su guía docente.

Tabla 4.4: Temario de la asignatura

Universidad	Naturaleza de la Dirección Estratégica	Análisis primario de la empresa	Análisis Externo	Análisis Interno	Diagnóstico Estratégico	Estrategias de negocio	Estrategias Corporativas	Selección, implantación y control estratégicos
León								
Burgos								
Cat. de Ávila								
Isabel 1								
Complutense de Madrid								
Autónoma de Madrid								
Alfonso X								
Autónoma de Barcelona								
Zaragoza								
Valencia								
País Vasco								
Cantabria								
Vigo								
Murcia								
Granada								
Castilla la mancha								
Extremadura								
Pública de Navarra								
Oviedo								
Rioja								
Islas Baleares								
Palmas de G. Canaria								
Pompeu Fabra								
Politécnica de valencia								
Carlos III								
Navarra								
Rovira i Virgili								
Barcelona								

Fuente: elaboración propia

4.4. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS

En este apartado se va a tratar las competencias de la asignatura Dirección Estratégica en cada una de las universidades, todas ellas extraídas de las diferentes guías docentes.

Una vez revisada la información acerca de las competencias de la asignatura se ha llegado a la conclusión de que 9 universidades diferencian las competencias básicas, 21 las genéricas y 19 las específicas. También se ha dado el caso de 8 universidades que las presentan todas juntas sin diferenciar.

Se da el caso de las universidades de Extremadura, Islas Baleares, Granada, Vigo, Murcia, Cantabria, católica de Ávila, Isabel I y Navarra, las cuales especifican por separado en sus guías docentes los tres tipos de competencias. En cambio, las universidades que solo hacen referencia a las competencias específicas y genéricas o transversales son la Autónoma de Madrid, Alfonso X, Pública de Navarra, Castilla la Mancha Complutense de Madrid, Oviedo, la Rioja, Palmas de la Gran Canaria, Politécnica de Valencia, Rovira i Virgili y Alcalá. Por último, las universidades de León, Autónoma de Barcelona, Zaragoza, Valencia, País Vasco, Pompeu Fabra, Carlos III y Barcelona no diferencian entre tipos de competencias.

Es preciso comentar que la universidad de Valencia no muestra las competencias dentro de un apartado propio en la guía docente, si no que hace alusión a alguna de ellas a la hora de desarrollar la metodología docente.

4.4.1. Competencias básicas

Las competencias básicas son el primer nivel en cuanto al modo en que se establecen las competencias, su característica principal es que son comunes al conjunto de todos los títulos que se sitúen en un mismo nivel.

Son esenciales para progresar hacia los siguientes niveles de competencias. Se podría decir que los principales ámbitos que abarcan son la matemática, la comunicación, aprender a aprender y la autonomía e iniciativa personal entre otros.

El parlamento europeo en 2006 defiende que estas competencias son una combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuadas al contexto. Son claves para el desarrollo personal y la realización propia, se trata por tanto de un “saber hacer” con carácter integrador. (Gobierno Vasco, 2009).

A continuación, se ha elaborado una tabla en la que se hace referencia únicamente a las competencias básicas que aparecen en las guías docentes de manera más asidua y por ende de más importancia.

Tabla 4.5: Competencias básicas

	resolución de problemas	cap. De comprensión	aplicar conocimientos	reunir e interpretar datos	cap. Transmitir información	comunicar reflexiones	habilidad aprendizaje	cap. De análisis	defensa de argumentos
Univ. Católica de Ávila									
Univ. Isabel I									
Univ. Cantabria									
Univ. Vigo									
Univ. Murcia									
Univ. Granada									
Univ. Extremadura									
Univ. Islas Baleares									
Univ. Navarra									

Fuente: elaboración propia

4.4.2. Competencias genéricas

Las competencias genéricas son asociadas generalmente a los recursos personales, como pueden ser las habilidades, conocimientos y aptitudes. La combinación de estos recursos permite un buen desempeño laboral que concluirá en el alcance satisfactorio de las metas de las personas.

Según los datos ofrecidos por el Observatorio de Empleabilidad y Empleo universitario (OEEU, 2015), entre los requisitos que se exigen para optar a un puesto de trabajo las competencias genéricas tienen un peso del 33,49% y las específicas un 32,49%.

Estos datos nos muestran que las competencias genéricas pueden situarse al mismo nivel que las específicas.

También hay que tener en cuenta lo expuesto por Corominas (2001), las competencias genéricas poseen un carácter más universal, son más perdurables y potencian el aprendizaje continuado a lo largo de la vida. A estas competencias también se las conoce como transversales o participativas, dependiendo el país la designación también varia.

En la tabla 7 se puede observar que la competencia que aparece de forma más reiterada es trabajo en equipo. De forma muy común también aparecen aprendizaje autónomo y análisis y síntesis.

Los datos de la tabla 7 coinciden con un estudio realizado por una entidad gubernamental de México, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, 2017), el cual elaboro un informe exponiendo cuales son las principales competencias genéricas que buscan las empresas a la hora de escoger entre sus futuros trabajadores, obteniendo como resultado que la capacidad de trabajo en equipo es la más significativa, aparte de incluir también entre ellas la comunicación interpersonal y análisis y síntesis dentro de las 10 competencias más importantes que recoge el estudio.

Los datos de este estudio hacen visible que dentro de la asignatura Dirección Estratégica se tienen en cuenta las competencias que son más importantes a la hora de encontrar trabajo en el mercado laboral.

A continuación, se presenta la tabla 7 la cual incluye las competencias genéricas que aparecen de manera más asidua una vez revisadas las guías docentes. El resto de las competencias se incluirán al final, en el anexo.

Tabla 4.6: Competencias genéricas

	toma de decisiones	resolución de problemas	cap. Expresarse en castellano	cap. Organizar y planificar	trabajo en equipo	habilidad para buscar información	habilidad relaciones interpersonales	capacidad crítica	aprendizaje autónomo	cap. Análisis y síntesis
Univ. Católica de Ávila										
Univ. Isabel I										
Univ. Complutense de Madrid										
Univ. Autónoma de Madrid										
Univ. Alfonso X										
Univ. Cantabria										
Univ. Vigo										
Univ. Murcia										
Univ. Granada										
Univ. Castilla la mancha										
Univ. Extremadura										
Univ. Pública de Navarra										
Univ. Oviedo										
Univ. Rioja										
Univ. Islas Baleares										
Univ. Palmas de Gran Canaria										
Univ. Burgos										
Univ. Politécnica de Valencia										
Univ. Navarra										
Univ. Rovira i Virgili										
Univ. Alcalá										

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Competencias específicas

Las competencias específicas son aquellas que dependen del título o la especialidad que el alumno estudie, por lo que cada asignatura tiene las suyas propias, aunque se dé el caso de que alguna se repita. Dicho esto, la asignatura Dirección Estratégica contara con unas competencias relacionadas con el sistema empresarial y sus modelos, así como el entorno y las estrategias empresariales.

Este tipo de competencias tienen bastante importancia no solo en el mundo laboral, el cual cada vez está más especializado por lo que los puestos adquieren un carácter cada vez más específico, por ello las competencias específicas preparan al alumno para que se pueda adaptar mejor al mercado laboral.

Por lo tanto, la persona que desarrolle este tipo de competencias lograra una mejor adaptación al mercado y a su puesto de trabajo.

Como competencia más destacada en la tabla 8 se encuentra la capacidad para administrar y gestionar una empresa, acto seguido y al mismo nivel aparecen la capacidad de asesorar en aspectos técnico-argumentativos y formular, evaluar y seleccionar estrategias empresariales. También aparecen, aunque no de forma tan común las relacionadas con la toma de decisiones empresariales y conocer y comprender la relación de la empresa y su entorno.

Cabe destacar que de las competencias específicas ha sido de las que más se ha encontrado en cuanto a cantidad, pero aludiendo, aunque de diferente forma a temas relacionados con la empresa, la forma de administrarla y la posesión de conocimientos económicos.

A continuación, en la tabla 8 se muestra las competencias específicas más trabajadas una vez revisadas las guías docentes. La lista completa de las competencias se incluye en el anexo.

Tabla 4.7: Competencias específicas

	conocer y comprender la relación entre empresa y entorno	derivar de datos información imposible de reconocer por no profesionales	cap. Administrar y gestionar una empresa	conocer las instituciones económicas y cómo funciona la economía	cap. Asesorar en aspectos técnico-argumentativos	formular, evaluar y seleccionar estrategias empresariales	valorar la previsible evolución de la empresa	diseñar proyectos de gestión global o áreas funcionales	cap. Toma de decisiones empresariales	integración en cualquier área funcional y hacer cualquier labor
Univ. Católica de Ávila										
Univ. Isabel I										
Univ. Complutense de Madrid										
Univ. Autónoma de Madrid										
Univ. Alfonso X										
Univ. Cantabria										
Univ. Vigo										
Univ. Murcia										
Univ. Granada										
Univ. Castilla la mancha										
Univ. Extremadura										
Univ. Pública de Navarra										
Univ. Oviedo										
Univ. Rioja										
Univ. Islas Baleares										
Univ. Palmas de Gran Canaria										
Univ. Navarra										
Univ. Rovira i Virgili										
Univ. Alcalá										

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha realizado un estudio de la asignatura Dirección Estratégica, analizando la importancia de la materia en el grado de Administración y Dirección de Empresas. También ha mostrado información sobre las principales características de la asignatura, como son el contenido de su temario, curso e idioma en el que se imparte o sus competencias.

Se ha tenido en cuenta 29 universidades en las que la asignatura se oferta con carácter obligatorio, por lo que consideramos que es una asignatura necesaria y significativa, dado que contiene conocimientos técnicos como conocer los aspectos clave de los procesos de la dirección estratégica, conocimiento sobre estrategias y ventajas competitivas, métodos de desarrollo y selección y evaluación de estrategias con el fin de poseer conocimientos competentes sobre la estrategia y en especial de la dirección general.

En cuanto al curso en el que se imparte, la materia se imparte principalmente en el tercer curso, algo menos de asiduidad en cuarto y con apenas impartición en segundo. Es una asignatura que requiere de conocimientos previos de otras asignaturas anteriormente cursadas como puede ser Introducción a la Economía de la Empresa. Por consiguiente, consideramos que su impartición más adecuada es a partir del tercer curso en adelante.

En lo referente al temario de la asignatura se ha deducido que asignaturas abordan con más detenimiento cada una de las partes del proceso de la dirección estratégica, ya sea en el análisis estratégico, en la formulación de estrategias o en la implantación de la estrategia. Llegando a la conclusión de que la formulación de estrategias está presente en prácticamente la totalidad de los temarios, en cambio las partes de análisis e implantación de la estrategia son tratadas con menos profundidad. Aunque consideramos que las tres partes deberían tener la misma importancia y por tanto la misma presencia.

Respecto a las competencias, se ha concluido cuales son las más importantes teniendo en cuenta la cantidad de veces que se repiten en las diferentes guías docentes, las cuales son:

- Competencias básicas:
 - Capacidad de comprensión
 - Resolución de problemas
 - Capacidad para aplicar conocimientos
 - Reunir e interpretar datos
 - Capacidad para transmitir información
 - Comunicar reflexiones
 - Habilidad de aprendizaje
 - Capacidad de análisis
 - Defensa de argumentos

- Competencias genéricas:
 - Toma de decisiones
 - Resolución de problemas

- Capacidad de expresarse en castellano
 - Capacidad de organización y planificación
 - Trabajo en equipo
 - Habilidad para buscar información
 - Habilidad para las relaciones interpersonales
 - Capacidad crítica
 - Aprendizaje autónomo
 - Capacidad de análisis y síntesis
- Competencias específicas:
 - Conocer y comprender la relación empresa-entorno
 - Derivar de datos información imposible de reconocer por no profesionales
 - Capacidad para administrar y gestionar una empresa
 - Conocer las instituciones económicas y cómo funciona la economía
 - Capacidad para asesorar
 - Formular, evaluar y seleccionar estrategias empresariales
 - Valorar la previsible evolución de la economía
 - Diseñar proyectos de gestión global
 - Capacidad para tomar decisiones empresariales
 - Integración en cualquier área funcional de la empresa

Las competencias básicas son aquellas desarrolladas durante la enseñanza obligatoria y sustentan las bases para poder seguir con el aprendizaje, por lo que se entiende que sin el desarrollo de estas competencias no se puede adquirir el resto.

Las competencias genéricas cada vez tienen más peso dentro de los estudios de grado dado que cada vez son las solicitadas por las empresas como se ha podido ver en el análisis realizado.

Las competencias específicas al igual que las genéricas están presentes en todas las guías docentes y son las más importantes ya que están relacionadas directamente con los conocimientos de la asignatura y su desarrollo se hace necesario para superar la asignatura.

6. BIBLIOGRAFÍA

- GUERRAS, L.A; SUAREZ, I. 2015. Características y evolución de la Dirección Estratégica en España en los últimos veinticinco años. [Consulta 02-06-2020]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/281375822_Caracteristicas_y_evolucion_de_la_Direccion_Estrategica_en_Espana_en_los_ultimos_25_anos
- MINISTERIO DE EDUCACION Y FORMACION PROFESIONAL. 2020. [Consulta 17-09-2020]. Disponible en: <https://www.educacionyfp.gob.es/portada.html>
- GUERRAS, L.A; NAVAS, J.E. 2016. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Guerrasynavas. [Consulta 10-09-2020]. Disponible en: http://www.guerrasynavas.com/fde_presentacion.htm
- GOBIERNO VASCO. 2009. Las competencias básicas en el sistema educativo de la C.A.P.V. [Consulta 07-07-2020]. Disponible en: http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/dig_publicaciones_innovacion/es_curricul/adjuntos/14_curriculum_competencias_300/300002c_Pub_BN_Competencias_Basicas_c.pdf
- BURBANO PEREZ, A. 2017. Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. Dialnet,3, pp. 19-28. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093283>
- ESPACIO EUROPEO DE EDUCACION SUPERIOR. 2020. EEES. [Consulta 04-08-2020]. Disponible en: <http://www.eees.es/es/eees>
- RIESGO GONZALEZ, M. 2008. El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje. [Consulta 05-08-2020]. Disponible en: <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/1892>
- GOBIERNO DE MEXICO. 2017. Encuesta anual sobre competencias en México. Conocer, pp. 12-14. Disponible en: https://conocer.gob.mx/wp-content/uploads/2018/06/informe_de_resultados_encuesta_anual_de_competencias_2017.pdf
- C.E.E.I GALICIA, S.A. 2010. Dirección Estratégica Empresarial, Santiago de Compostela.
- GUERRAS, L.A; NAVAS, J.E. 2007. La dirección estratégica de la empresa, Civitas / Thomson Reuters/ Aranzadi, Madrid.
- BRAVO, N. 2007. Competencias proyecto tuning-Europa. [Consulta 12-08-2020]. Disponible en: http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbcput/pdfs/m1/competencias_proyectotuning.pdf
- DIRECCION ESTRATEGICA. 2019. Apuntes de la asignatura "Dirección Estratégica" del grado de Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Cantabria, Santander.
- CHAVEZ, R.M. 2011. El rol de la dirección estratégica en las empresas. [Consulta 06-07-2020]. Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>

RANKING UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. 2020. Madrid. [Consulta 14-08-2020]. Disponible en: <https://www.u-ranking.es/analisis.php>

UNIVERSIDAD DE LEON. 2020 León. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://economicas.unileon.es/grado-en-administracion-y-direccion-de-empresas/>

UNIVERSIDAD DE BURGOS. 2020 Burgos. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.ubu.es/grado-en-administracion-y-direccion-de-empresas-bilingue-espanol>

UNIVERSIDAD CATOLICA DE AVILA. 2020 Ávila. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.ucavila.es/grado-en-ade/>

UNIVERSIDAD ISABEL I. 2020 Burgos. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.ui1.es/oferta-academica/grado-en-administracion-y-direccion-de-empresas-ade>

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. 2020 Madrid. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.ucm.es/estudios/grado-ade>

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID. 2020 Madrid. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <http://www.uam.es/Economicas/GradoADE/1242654724360.htm?language=es&nodepath=Grado%20en%20Administraci%C3%B3n%20y%20Direcci%C3%B3n%20de%20Empresas>

UNIVERSIDAD ALFONSO X. 2020 Madrid. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.uax.es/titulaciones/grado-en-administracion-y-direccion-de-empresas>

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BARCELONA. 2020 Barcelona. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.uab.cat/web/estudiar/listado-de-grados/informacion-general/administracion-y-direccion-de-empresas-1216708258897.html?param1=1262850813242>

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA. 2020 Zaragoza. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: https://estudios.unizar.es/estudio/ver?id=131&anyo_academico=2020

UNIVERSIDAD DE VALENCIA. 2020 Valencia. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.uv.es/uvweb/universitat/ca/estudis-grau/oferta-graus/oferta-graus/grau-ade-administracio-direccio-empreses-1285846094474/Titulacio.html?id=1285847455548>

UNIVERSIDAD DE PAIS VASCO. 2020 Bilbao. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.ehu.eus/es/grado-administracion-direccion-empresas-bizkaia>

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA. 2020 Santander. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://web.unican.es/centros/economicas/estudios-de-grado/grado-en-administracion-y-direccion-de-empresas>

UNIVERSIDAD DE VIGO. 2020 Vigo. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <http://captacion.uvigo.es/gl/study/O04G020V01/>

UNIVERSIDAD DE MURCIA. 2020 Murcia. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.um.es/web/estudios/grados/ade>

UNIVERSIDAD DE GRANADA. 2020 Granada. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.ugr.es/estudiantes/grados/grado-administracion-direccion-empresas-derecho>

UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA. 2020 Badajoz. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eco/titulaciones/info/presentacion?id=1112>

UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA. 2020 Albacete. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://ftaadcee-ab.uclm.es/grado-ade-presentacion/>

UNIVERSIDAD DE PUBLICA DE NAVARRA. 2020 Pamplona. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.unavarra.es/sites/grados/economia-y-empresa/administracion-empresas/presentacion.html>

UNIVERSIDAD DE OVIEDO. 2020 Oviedo. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: https://www.uniovi.es/estudios/grados/-/asset_publisher/X5CYKURHdF1e/content/grado-en-administracion-y-direccion-de-empresas-2014?redirect=%2Festudios%2Fgrados

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA. 2020 Logroño. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: https://www.unirioja.es/estudios/grados/admon_empresas/index.shtml

UNIVERSIDAD DE ISLAS BALEARES. 2020 Palma. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://estudis.uib.es/es/grau/ade/GADE-P/>

UNIVERSIDAD DE LAS PLAMAS DE GRAN CANARIA. 2020 Las Palmas. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: https://www2.ulpgc.es/index.php?pagina=plan_estudio&ver=wpe002&codTitulacion=4005&tipotitulacion=G

UNIVERSIDAD DE POMPEU FABRA. 2020 Barcelona. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.upf.edu/es/web/graus/grau-ade>

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA. 2020 Valencia. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.upv.es/titulaciones/GADE/>

UNIVERSIDAD DE CARLOS III. 2020 Madrid. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.uc3m.es/grado/ade>

UNIVERSIDAD DE NAVARRA. 2020 Pamplona. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.unav.edu/web/grado-en-administracion-y-direccion-de-empresas>

UNIVERSIDAD DE ROVIRA I VIRGILI. 2020 Tarragona. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.urv.cat/es/estudios/grados/oferta/graude/>

UNIVERSIDAD DE BARCELONA. 2020 Barcelona. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: https://www.ub.edu/web/ub/es/estudis/oferta_formativa/graus/fitxa/A/G1072/index.html

UNIVERSIDAD DE ALCALA. 2020 Alcalá. [Consulta: Agosto del 2020]. Disponible en: <https://www.uah.es/es/estudios/estudios-oficiales/grados/Grado-en-Administracion-y-Direccion-de-Empresas/>

ANEXO 1: LISTA DE UNIVERSIDADES

- Universidad de León
- Universidad de Burgos
- Universidad Católica de Ávila
- Universidad Isabel I
- Universidad Complutense de Madrid
- Universidad Autónoma de Madrid
- Universidad Alfonso X
- Universidad Autónoma de Barcelona
- Universidad de Zaragoza
- Universidad de Valencia
- Universidad del País Vasco
- Universidad de Cantabria
- Universidad de Vigo
- Universidad de Murcia
- Universidad de Granada
- Universidad de Castilla-La Mancha
- Universidad de Extremadura
- Universidad Pública de Navarra
- Universidad de Navarra
- Universidad de Oviedo
- Universidad de La Rioja
- Universidad de Las Islas Baleares
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- Universidad Pompeu Fabra
- Universidad Politécnica de Valencia
- Universidad Carlos III
- Universidad Rovira i Virgili
- Universidad de Barcelona
- Universidad de Alcalá

ANEXO 2: LISTA DE COMPETENCIAS BASICAS

- Capacidad para reunir e interpretar datos para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social.
- Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica.
- Capacidad para la defensa de argumentos.
- Capacidad para la resolución de problemas dentro de su área de estudio.
- Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria.
- Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas y soluciones.
- Que los estudiantes hayan desarrollado habilidades de aprendizaje para emprender estudios posteriores.
- Capacidad de comunicación y trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis y síntesis
- Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos.

ANEXO 3: COMPETENCIAS GENERICAS

- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad para la resolución de problemas dentro del ámbito económico empresarial.
- Comunicación oral y escrita en castellano.
- Capacidad de organización y planificación.
- Capacidad para trabajar en equipo
- Habilidad en la búsqueda, identificación, análisis e interpretación de fuentes de información.
- Demostrar habilidades de comunicación en las relaciones interpersonales.
- Capacidad crítica y autocrítica.
- Capacidad de aprendizaje autónomo.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad para trabajar en entornos y diversos y adaptarse a los cambios.
- Iniciativa e espíritu emprendedor.
- Capacidad de dirección y liderazgo.
- Identificar, gestionar y analizar fuentes de información pertinentes con el ámbito de estudio.
- Creatividad
- Habilidades relacionadas con el uso de aplicaciones informáticas utilizadas en la gestión empresarial.
- Compromiso ético en el trabajo.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Capacidad para aplicar al análisis de los problemas criterios basados en el manejo de instrumentos técnicos.
- Trabajo en un contexto internacional.
- Preocupación por la calidad y trabajo bien hecho.
- Capacidad para generar nuevas ideas.
- Capacidad para diseñar y desarrollar un proyecto empresarial.
- Capacidad para la divulgación económica.
- Defender un punto de vista mostrando y apreciando las bases de otros puntos de vista.
- Capacidad para asumir compromisos
- Respeto y promoción de valores democráticos.
- Capacidad para negociar motivar e influir.

ANEXO 4: COMPETENCIAS ESPECIFICAS

- Derivar de datos información imposible de reconocer por no profesionales.
- Conocer y comprender acerca de la relación entre empresa y su entorno.
- Capacidad para administrar y gestionar una empresa.
- Conocer las instituciones económicas y cómo funciona la economía.
- Capacidad para asesorar en aspectos técnico-argumentativos.
- Capacidad para formular, evaluar y seleccionar estrategias empresariales.
- Valorar a partir de los registros relevantes de información la situación y previsible evolución de la empresa.
- Diseñar proyectos de gestión global o áreas funcionales de la empresa.
- Capacidad para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.
- Capacidad para integrarse en cualquier área funcional y desarrollar cualquier labor.
- Elaborar un diagnóstico de la situación del mundo empresarial e identificar y resolver problemas.
- Capacidad para adaptarse a entornos y cambios.
- Capacidad para la dirección general, técnica y de proyectos de investigación.
- Comprender comportamientos para gestionar grupos.
- Conocer las peculiaridades de los distintos tipos de empresa.
- Dominar el diseño de estructuras organizativas.
- Conocer el proceso de administración y sus fases.
- Innovación y desarrollo como clave estratégica.
- Aplicar al análisis de problemas criterios basados en el manejo de instrumentos técnicos.
- Identificar fuentes de información relevante para la empresa.
- Poseer conocimientos de dirección e investigación comercial
- Conocer los aspectos internos, funciones y procesos de las organizaciones incluyendo su naturaleza, estructura y gobernó.
- Desarrollar habilidades sociales con los colectivos vinculados a la empresa.
- Comprender las diferencias entre los distintos sistemas de producción.
- Habilidad para diseñar la combinación de estrategias mas adecuada para cada tipo de organización.
- Capacidad de valorar y aceptar la cooperación como medio para poner en práctica nuevas estrategias.
- Desarrollar la creatividad en cualquier área funcional de la empresa.
- Conocer el concepto y método de la dirección estratégica.
- Conocer el marco económico y su normativa.