

Ficha Técnica

Titulación:	Grado en Marketing		
Plan BOE:	BOE número 108 de 6 de mayo de 2015		
Asignatura:	Dirección Estratégica de la Empresa		
Módulo:	Formación Multidisciplinar		
Curso:		Créditos ECTS:	6
Tipo de asignatura:	Optativa	Tipo de formación:	Teórico-Práctica

Presentación

La Dirección Estratégica de la Empresa aborda tres cuestiones básicas en la dirección empresarial: el análisis, la formulación y la implantación de estrategias.

Los contenidos de este curso comprenden los elementos básicos de la Dirección Estratégica, de modo que, al final de su estudio, el alumno esté en condiciones de realizar el análisis externo – tanto general como del entorno competitivo - e interno de una compañía; identificar las posibles modalidades de ventajas competitivas; diseñar las diferentes estrategias de empresa; conocer las direcciones y métodos de desarrollo para alcanzar las estrategias diseñadas; comprender el proceso de planificación estratégica de la empresa; y, finalmente, estudiar los caso específico de la estrategia de internacionalización de empresas y de la estrategia para pequeñas y medianas empresas y emprendimientos empresariales.

Competencias y/o resultados del aprendizaje

- Realizar el análisis estratégico de empresas e identificar los tipos de ventajas competitivas que puede tener una compañía.
- Implantar estrategias empresariales y valorar la posibilidad de desarrollar estrategias internacionales.

Contenidos Didácticos

1. Introducción a la dirección estratégica de la empresa
 - 1.1. Introducción
 - 1.2. Concepto de estrategia
 - 1.2.1. La estrategia corporativa
 - 1.2.2. La estrategia competitiva
 - 1.2.3. La estrategia funcional
 - 1.3. La dirección estratégica de empresas
 - 1.3.1. Análisis estratégico
 - 1.3.2. Formulación de estrategias
 - 1.3.3. Implantación de la estrategia

- 1.4. La creación de valor en la empresa
- 1.5. Misión, visión y objetivos de la empresa
 - 1.5.1. Misión
 - 1.5.2. Visión
 - 1.5.3. Objetivos
- 1.6. Introducción al análisis del sector y de la empresa
- 1.7. Análisis del entorno general
 - 1.7.1. Diagnóstico del nivel de incertidumbre existente
 - 1.7.2. Análisis del impacto del marco económico general sobre la capacidad competitiva de la empresa
 - 1.7.3. Análisis de los determinantes de las ventajas competitivas nacionales
 - 1.7.4. Definición del perfil estratégico del entorno
2. Análisis de la estructura de la industria y análisis interno de la empresa
 - 2.1. Introducción
 - 2.2. Análisis de la estructura de la industria: las cinco fuerzas de Porter
 - 2.2.1. Criterios para la delimitación del entorno específico
 - 2.2.2. Industria, negocio y mercado
 - 2.3. Análisis de la estructura de la industria
 - 2.2.4. Análisis de los competidores actuales
 - 2.2.4.1. Diferenciación de producto
 - 2.2.4.2. Costes de cambio para los clientes
 - 2.2.4.3. Número de competidores y equilibrio entre ellos
 - 2.2.4.4. Crecimiento del sector
 - 2.2.4.5. Estructura de costes de la empresa
 - 2.2.4.6. Barreras de movilidad de las empresas
 - 2.2.4.7. Barreras de salida para la empresa
 - 2.2.4.8. Intereses estratégicos
 - 2.2.5. Análisis de los competidores potenciales
 - 2.2.5.1. Barreras de entrada
 - 2.2.5.2. Reacción de los competidores establecidos
 - 2.2.6. Análisis de los productos sustitutivos
 - 2.2.7. Análisis del poder de negociación de los clientes
 - 2.2.8. Análisis del poder de negociación de los proveedores

- 2.2.9. Análisis de la evolución de la industria
 - 2.3. Análisis interno
 - 2.3.1. La identidad de la empresa
 - 2.3.2. El perfil estratégico de la empresa
 - 2.3.3. La cadena de valor
 - 2.3.3.1. La cadena de valor de Porter
 - 2.3.3.2. Relación entre la cadena de valor y la estructura de costes y gastos de la empresa
 - 2.3.4. El análisis de recursos y capacidades
 - 2.3.4.1. Identificación de los recursos y de las capacidades
 - 2.3.4.2. Gestión de los recursos y de las capacidades
 - 2.4. El resumen de los análisis externo e interno: el análisis DAFO
-
- 3. La ventaja competitiva
 - 3.1. Introducción
 - 3.2. Ventaja competitiva
 - 3.3. Concepto de ventaja competitiva
 - 3.4. Creación y mantenimiento de una ventaja competitiva
 - 3.4.1. Creación de una ventaja competitiva
 - 3.4.2. Mantenimiento de una ventaja competitiva
 - 3.4.2.1. Barreras a la imitación
 - 3.4.2.2. Capacidad de los competidores
 - 3.4.2.3. Dinamismo de la industria
 - 3.5. Tipos de ventaja competitiva
 - 3.6. Diferenciación de productos
 - 3.6.1. Fuentes de la diferenciación de productos
 - 3.6.2. Riesgos de la diferenciación de productos
 - 3.7. Liderazgo en costes
 - 3.7.1. Fuentes del liderazgo en costes
 - 3.7.2. Riesgos del liderazgo en costes
 - 3.8. Segmentación o enfoque y ventaja competitiva
 - 3.8.1. Riesgos del enfoque o alta segmentación
 - 3.9. Los océanos azules
 - 3.10. Habilidades y requisitos para obtener las ventajas competitivas

- 3.11. El «posicionamiento a la mitad»
- 13.2. Relación entre actividades de la cadena de valor y ventaja competitiva
- 3.13. El reloj estratégico
 - 3.13.1. Estrategias orientadas a precios bajos
 - 3.13.2. Estrategias orientadas a la diferenciación
 - 3.13.3. Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio
 - 3.13.4. Estrategias destinadas al fracaso
- 4. La estrategia competitiva
 - 4.1. Introducción
 - 4.2. Concepto de estrategia competitiva
 - 4.3. Pasos para diseñar una estrategia competitiva
 - 4.3.1. El ámbito del producto
 - 4.3.2. El nivel de integración
 - 4.3.3. El aspecto geográfico
 - 4.4. La evolución de la industria y el ciclo de vida del producto
 - 4.4.1. El ciclo de vida del producto
 - 4.4.2. El análisis de los procesos evolutivos
 - 4.5. Estrategia en industrias nuevas
 - 4.5.1. Definición de industria nueva
 - 4.5.2. Características de las industrias nuevas
 - 4.5.3. Estrategias para industrias nuevas
 - 4.5.3.1. Influencia en la configuración de la industria
 - 4.5.3.2. Momento de entrar a competir
 - 4.5.3.3. Problemas que restringen el desarrollo de la nueva industria
 - 4.5.3.4. Gestión del riesgo
 - 4.6. Estrategia en industrias maduras
 - 4.6.1. Definición de industria madura
 - 4.6.2. Cambios producidos en un sector industrial en su transición hacia la madurez
 - 4.6.3. Estrategias para industrias maduras
 - 4.6.3.1. Obtención de una ventaja competitiva sólida
 - 4.6.3.2. Reorientación del campo de actividad de la empresa
 - 4.6.3.3. Trampas estratégicas para empresas que operan en industrias maduras

- 4.6.3.4. Aspectos organizativos a tener en cuenta en empresas que operan en industrias maduras
- 4.7. Estrategia en industrias en declive
 - 4.7.1. Definición de industria en declive
 - 4.7.2. Características de las industrias en declive
 - 4.7.2.1. Las condiciones de la demanda
 - 4.7.2.2. Las barreras de salida
 - 4.7.2.3. La volatilidad de los competidores
 - 4.7.3. Peligros latentes en el proceso de declive
 - 4.7.4. Estrategias para industrias en declive
 - 4.7.4.1. Liderazgo
 - 4.7.4.2. Nicho
 - 4.7.4.3. Cosecha
 - 4.7.4.4. Salida rápida
- 4.8. Estrategia en industrias muy competitivas: servicio al cliente y ventaja competitiva
 - 4.8.1. Definición de industria muy competitiva
 - 4.8.2. Características de las industrias muy competitivas
 - 4.8.3. Errores estratégicos en industrias muy competitivas
 - 4.8.4. Estrategias para industrias muy competitivas
 - 4.8.4.1. Estrategias de concentración
 - 4.8.4.2. Estrategias de competencia en industrias fragmentadas
- 4.9. Segmentación de industrias
 - 4.9.1. Bases para la segmentación de la industria
 - 4.9.1.1. Segmentación por producto
 - 4.9.1.2. Segmentación por cliente
 - 4.9.1.3. Segmentación por canal
 - 4.9.1.4. Segmentación por ubicación geográfica
 - 4.9.2. Matriz de segmentación de la industria
 - 4.9.3. Segmentación de la industria y estrategia competitiva
- 5. Estrategia en industrias con base tecnológica, tecnologías de la información y la comunicación e Internet
 - 5.1. Introducción
 - 5.2. Estrategia en industrias con base tecnológica: ventaja competitiva basada en la innovación
 - 5.2.1. Definición de industria con base tecnológica

- 5.2.2. Características de las industrias con base tecnológica
- 5.2.3. Estrategias para industrias con base tecnológica
 - 5.2.3.1. Estrategias competitivas
 - 5.2.3.2. Estrategias corporativas
- 5.3. Ventaja competitiva basada en la información
 - 5.3.1. Alcance de las tecnologías de la información
 - 5.3.2. Importancia estratégica de la información
 - 5.3.2.1. La transformación de la cadena de producción de valor
 - 5.3.2.2. La transformación del producto
 - 5.3.2.3. La dirección y el ritmo del cambio
 - 5.3.3. Transformación de la naturaleza de la competencia
 - 5.3.4. Caracterización de la competencia en la era de la información
- 5.4. Estrategia e Internet
 - 5.4.1. Internet y la conducta del mercado
 - 5.4.2. Necesidad de recuperar los pilares básicos de la estrategia
 - 5.4.3. Internet y la estructura de la industria
 - 5.4.3.1. Amenaza de productos sustitutivos
 - 5.4.3.2. Capacidad de negociación de los proveedores
 - 5.4.3.3. Capacidad de negociación de los canales y de los clientes finales
 - 5.4.3.4. Rivalidad entre competidores existentes
 - 5.4.3.5. Barreras de entrada a competidores potenciales
 - 5.4.4. Mitos de Internet
 - 5.4.5. El futuro de la competitividad en Internet
 - 5.4.6. Internet y la ventaja competitiva
 - 5.4.6.1. La eficiencia operativa
 - 5.4.6.2. El posicionamiento estratégico distintivo
 - 5.4.6.3. La ausencia de estrategia en Internet
 - 5.4.7. Internet y la cadena de valor
 - 5.4.7.1. Actividad de infraestructura administrativa de la empresa
 - 5.4.7.2. Actividad de gestión de recursos humanos
 - 5.4.7.3. Actividad de desarrollo de la tecnología
 - 5.4.7.4. Actividad de aprovisionamiento
 - 5.4.7.5. Actividad de logística interna

- 5.4.7.6. Actividad de operaciones
 - 5.4.7.7. Actividad de logística externa
 - 5.4.7.8. Actividad de marketing y ventas
 - 5.4.7.9. Actividad de servicio postventa
 - 5.4.8. Internet como complemento
 - 5.4.9. Imperativos estratégicos para las compañías punto com y para las empresas establecidas
 - 5.4.9.1. Imperativos estratégicos para las empresas punto com
 - 5.4.9.2. Imperativos estratégicos para las empresas establecidas
6. Direcciones de desarrollo (I)
- 6.1. Introducción
 - 6.2. El campo de actividad de la empresa
 - 6.2.1. El ámbito en el que la empresa quiere actuar
 - 6.2.2. La diferenciación entre segmentos estratégicos
 - 6.3. Crecimiento y desarrollo de la empresa
 - 6.4. Las direcciones de desarrollo
 - 6.4.1. Dirección de desarrollo de penetración en el mercado
 - 6.4.2. Dirección de desarrollo de expansión
 - 6.4.3. Dirección de desarrollo de diversificación
 - 6.5. Estrategia de expansión
 - 6.5.1. Desarrollo de productos
 - 6.5.2. Desarrollo de mercados
 - 6.6. Estrategia de diversificación
 - 6.6.1. Razones para la diversificación
 - 6.6.2. Errores al decidir diversificar
 - 6.6.3. Diversificación relacionada
 - 6.6.3.1. Razones para la diversificación relacionada
 - 6.6.3.2. Riesgos de la diversificación relacionada
 - 6.6.4. Diversificación no relacionada
 - 6.6.4.1. Razones para la diversificación no relacionada
 - 6.6.4.2. Riesgos de la diversificación no relacionada
 - 6.6.5. Las interrelaciones en la empresa diversificada
 - 6.7. La dirección de empresas diversificadas y la planificación de cartera

- 6.7.1. La matriz de planificación de cartera de «THE BOSTON CONSULTING GROUP»
 - 6.7.2. La matriz de planificación de cartera de «MCKINSEY & COMPANY» para «GENERAL ELECTRIC»
7. Direcciones de desarrollo (II)
- 7.1. Introducción
 - 7.2. Direcciones de desarrollo de integración vertical, de entrada en nuevos negocios y de reestructuración
 - 7.2.1. Dirección de desarrollo de integración vertical
 - 7.2.2. Dirección de desarrollo de entrada en nuevos negocios
 - 7.2.3. Dirección de desarrollo de reestructuración
 - 7.3. Estrategia de integración vertical
 - 7.3.1. Errores para decidir una integración vertical
 - 7.3.2. Razones para la integración vertical
 - 7.3.3. Riesgos de la integración vertical
 - 7.3.4. Pautas para acometer una integración vertical
 - 7.4. Estrategia de entrada en nuevos negocios
 - 7.4.1. La entrada en industrias ya existentes
 - 7.4.2. La entrada en industrias de nueva creación
 - 7.4.3. Desarrollo típico de una nueva industria
 - 7.4.3.1. Sectores nuevos que sufren una drástica concentración
 - 7.4.3.2. Sectores nuevos que sufren una progresiva fragmentación
 - 7.5. Estrategia de reestructuración de la cartera de negocios
 - 7.5.1. Saneamiento de un negocio
 - 7.5.2. Reestructuración de la cartera de negocios
 - 7.6. Métodos de desarrollo: interno, externo y cooperación empresarial
 - 7.6.1. El desarrollo interno
 - 7.6.2. El desarrollo externo
 - 7.6.2.1. Justificación del desarrollo externo
 - 7.6.2.2. Ventajas e inconvenientes del desarrollo externo
 - 7.6.2.3. Tipos de desarrollo externo
 - 7.6.3. La cooperación empresarial
 - 7.6.3.1. Características de la cooperación empresarial
 - 7.6.3.2. Razones para la cooperación empresarial
 - 7.6.3.3. Ventajas e inconvenientes de la cooperación empresarial

7.6.3.4. Tipos de acuerdos de cooperación empresarial

8. Estrategia internacional
 - 8.1. Introducción
 - 8.2. La internacionalización
 - 8.3. Bases para la internacionalización
 - 8.4. Concepto de empresa multinacional
 - 8.5. Dimensiones clave de una estrategia internacional
 - 8.5.1. La localización o configuración de las actividades
 - 8.5.2. La coordinación
 - 8.6. Factores de competencia global
 - 8.6.1. La accesibilidad al mercado
 - 8.6.2. La estructura de la oferta
 - 8.7. Estrategias internacionales
 - 8.7.1. Estrategia global
 - 8.7.2. Estrategia multidoméstica
 - 8.7.3. Estrategia transnacional
 - 8.7.4. Estrategias diferentes para un mismo sector
 - 8.7.5. Estrategia internacional y cadena de valor
 - 8.7.6. Estrategias de entrada en mercados exteriores
 - 8.7.6.1. La exportación
 - 8.7.6.2. Los sistemas contractuales
 - 8.7.6.3. La inversión directa en el exterior
 - 8.8. Ubicación y ventaja competitiva
 - 8.8.1. Ubicación y competencia mundial
 - 8.8.2. El rombo de la ventaja nacional
 - 8.8.2.1. Las condiciones de los factores de producción
 - 8.8.2.2. El contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas
 - 8.8.2.3. Las condiciones de la demanda
 - 8.8.2.4. Los sectores afines y auxiliares
 - 8.9. Pautas para el diseño de una estrategia mundial
 - 8.9.1. Desarrollar la mundialización sobre la base de una posición competitiva singular
 - 8.9.2. Penetrar en los mercados internacionales con un posicionamiento uniforme

- 8.9.3. Establecer una base de operaciones clara para cada tipo de negocio
- 8.9.4. Establecer bases de operaciones de las líneas de productos en las diferentes ubicaciones
- 8.9.5. Dispersar actividades para extender las ventajas de la base de operaciones
- 8.9.6. Coordinar e integrar las actividades dispersas
- 8.9.7. Conservar la identidad nacional en las unidades de explotación
- 8.9.8. Utilizar alianzas para alcanzar la mundialización
- 8.9.9. Extender las actividades a sectores y segmentos con ventajas de ubicación
- 8.9.10. Mejorar las bases de operaciones
- 8.9.11. Trasladar la base de operaciones si es necesario
- 8.10. Dirección de empresas multinacionales
 - 8.10.1. La localización de actividades
 - 8.10.2. La comercialización de productos
 - 8.10.3. La política de recursos humanos
 - 8.10.4. La gestión de las diferencias culturales
- 9. La planificación estratégica
 - 9.1. Introducción
 - 9.2. El proceso de planificación estratégica
 - 9.3. Elementos de la planificación estratégica
 - 9.4. Las estrategias funcionales
 - 9.5. El modelo de negocio
 - 9.6. El plan de negocio
 - 9.7. El presupuesto
 - 9.8. La evaluación y selección de la estrategia
 - 9.8.1. Adecuación de las estrategias
 - 9.8.2. Factibilidad de las estrategias
 - 9.8.3. Aceptabilidad de las estrategias
 - 9.9. La implantación de la estrategia
 - 9.9.1. El esquema de las «7 S» de McKinsey
 - 9.9.2. El cambio organizativo generado por la nueva estrategia
 - 9.9.3. Posibles causas de fracaso en la implantación de una estrategia
 - 9.10. El seguimiento y el control de la estrategia
 - 9.10.1. El control de la implantación de la estrategia
 - 9.10.2. El control de la estrategia

- 9.10.3. El sistema de control estratégico de la empresa
 - 9.10.3.1. La estructura del sistema de control
 - 9.10.3.2. El proceso de control
 - 9.10.3.3. El sistema de información de la empresa
 - 9.10.3.4. La medición de los resultados de la empresa
 - 9.11. La estructura organizativa
 - 9.11.1. Diseño de la estructura organizativa
 - 9.11.2. Tipos de estructura organizativa
 - 9.11.2.1. Estructura organizativa simple
 - 9.11.2.2. Estructura organizativa funcional
 - 9.11.2.3. Estructura organizativa territorial
 - 9.11.2.4. Estructura organizativa divisional
 - 9.11.2.5. Estructura organizativa matricial
 - 9.12. Dirección, liderazgo y cultura organizativa
 - 9.12.1. Dirección
 - 9.12.2. Liderazgo
 - 9.12.3. Cultura empresarial
 - 9.12.3.1. Factores que influyen en la cultura empresarial
 - 9.12.3.2. Estrategia y cultura empresarial
 - 9.12.3.3. Motivos de cambio en la cultura empresarial
 - 9.13. La dirección de recursos humanos
10. Dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas y estrategia para emprendedores
- 10.1. Introducción
 - 10.2. El caso particular de la dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas
 - 10.2.1. La planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas
 - 10.2.2. Estrategias de éxito en pequeñas y medianas empresas
 - 10.2.3. El estilo de dirección y de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas
 - 10.2.4. El caso particular de la sucesión en pequeñas y medianas empresas
 - 10.3. Estrategia para nuevos emprendedores
 - 10.3.1. La búsqueda de la oportunidad
 - 10.3.2. La propuesta de valor al cliente
 - 10.3.3. Abandonar una empresa para montar un negocio propio

- 10.3.4. Las barreras de entrada al montar un negocio propio
- 10.3.5. El plan de negocio
- 10.3.6. Los socios del negocio
- 10.3.7. La financiación del emprendimiento
- 10.3.8. Problemas en el desarrollo del proyecto
- 10.3.9. Cómo llevar a cabo la expansión de un negocio
- 10.3.10. Cuándo vender un negocio
- 10.3.11. Consejos finales para los emprendedores

Contenidos Prácticos

Durante el desarrollo de la asignatura se realizarán las siguientes actividades prácticas:

- Actividades de aprendizaje basadas en la participación activa de los alumnos (ej.: Foros de debate sobre aspectos relacionados con el análisis estratégico).
- Realización de casos prácticos en actividades de evaluación continua donde los alumnos tendrán que aplicar a sectores específicos las estructuras de análisis y diseño de estrategias aprendidas en la teoría.
- Realización de controles en la que los alumnos deberán razonar críticamente los conocimientos adquiridos en las unidades para poder elegir la respuesta correcta entre las alternativas planteadas.

Evaluación

El sistema de evaluación del aprendizaje de la UDIMA contempla la realización de diferentes tipos de actividades de evaluación y aprendizaje. El criterio de valoración establecido se detalla a continuación:

Actividades de aprendizaje	10%
Controles	10%
Actividades de Evaluación Continua (AEC)	20%
Examen final presencial	60%
TOTAL	100%

Bibliografía

ABADÍA, L.: *La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual*, Espasa.

ABELL, D.: *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall. ADAMS, R.:

Successful Business Plan. Secrets and Strategies, The Planning Shop.

ALONSO ALMEIDA, M.M. y MARTÍN CASTILLA, J.I.: *Dirección estratégica en el sector turístico*, Síntesis.

ÁLVAREZ DE NOVALES, J.M.: *Acción estratégica*, McGraw-Hill-Instituto de Empresa. BELSKY, S.:

Making Ideas Happen, Portfolio. Penguin Group.

BOSSIDY, L. y CHARAN, R.: *Execution. The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business. BUENO CAMPOS, E.:

Dirección estratégica de la empresa, Pirámide.

CARNEIRO, M.: *Dirección estratégica innovadora*, Netbiblo.

CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R.: *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press.

CUERVO, A.: *La dirección estratégica de la empresa*, Papeles de Economía Española, núm. 56. DURÁN, J.J.: *Multinationales españolas, I, Algunos casos relevante*, Pirámide.

FRIEDMAN, T.L.: *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century. Further Updated and Expanded. Release 3.0.*, Picador.

GERBER, M.E.: *The Most Successful Small Business y the World. The ten Principles*, John Wiley & Sons.

— *The E-Mith Revisited. Why Most Small Business don't Work and What to do About it*, John Wiley & Sons.

GONZÁLEZ-ALORDA, A.: *Los próximos treinta años*, Alienta.

GRANT, R.M.: *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Thomson-Civitas. HARFORD, T.: *El economista camuflado*, Temas de Hoy.

HAWAWINI, G. y VIALLET, C.: *Finance for Executives. Managing for Value Creation. Fourth edition*, South Western-Thomson Learning.

HILL, CH. y JONES, G.: *Administración estratégica. Un enfoque integrador*, McGraw-Hill. JARILLO, J.C.: *Dirección estratégica*, McGraw-Hill.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R.: *Dirección estratégica*, Pearson Educación. KAPLAN, R. y NORTON, D.: *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*, Gestión 2000. KIRPATRICK, D.: *The Facebook Effect*, Virgin Books.

MONTAÑÉS, P.: *Inteligencia política. El poder creador en las organizaciones*, FT-Prentice Hall.

NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.Á.: *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, 4.^a ed., Thomson-Civitas.

— *Casos de dirección estratégica de la empresa*, Thomson-Civitas.

NEGREIRA DEL RÍO, F.; NEGREIRA DEL RÍO, J. y PLAZA VÁZQUEZ, A.: *Yo no vendí. No lo hagáis vosotros. Empresa familiar y sucesión*, Escuela de Negocios Caixa Nova.

NUENO, P.: *Cartas a un joven emprendedor*, Noema. OHMAE, K.: *La mente del estratega*, McGraw-Hill.

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y.: *Business Model Generation*, John Wiley & Sons. PÉREZ-CARBALLO, J.F.: *Control de*

la gestión empresarial. Texto y casos, ESIC. PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H.: *In Search of Excellence*, Harper Business Essentials.

PINSON, L.: *Anatomy of a Business Plan*, Out of your mind... and into the market place publisher.

PORTER, M.: *Estrategia competitiva*, Rei-CECSA.

— *Ventaja competitiva*, Rei-CECSA.

— *Ser competitivo. Estrategia e Internet*, Harvard Business-Deusto.

PORTER, M. y MILLAR, V.: *Ser competitivo. Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información*, Harvard Business-Deusto.

RAINEY, D.L.: *Enterprise-Wide Strategic Management*, Cambridge.

ROBERT, M.: *El nuevo pensamiento estratégico. Puro y simple*, McGraw-Hill.

ROSANAS, J.M. y BALLARÍN, E.: *Contabilidad de costes para toma de decisiones*, Desclée de Brouwer.

STRAUSS, S.D.: *The Small Business Bible*, John Wiley & Sons.

ULRICH, D. y LAKE, D.: *Organizational Capability: Competing from the Inside out*, John Wiley & Sons.

VV. AA.: *Ideas de estrategia*, The Boston Consulting Group, Deusto.

VV. AA., P. Aceituno (coord.): *Creación y gestión de empresas*, CEF. VV.AA.: *Memoria del CEF 2008*, CEF.

VV.AA., M. Valiente Blanco, (coord.): *Curso de finanzas para no financieros. Cuadernos de Cinco Días*, 1996, CEF y Cinco Días.

En la red

ABENGOA: www.abengoa.com ACCIONA:

www.acciona.com BENETTON: www.benetton.com

BOLSA DE MADRID: www.bolsamadrid.es

CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS: www.cef.es

DIARIO CINCO DÍAS: www.cincodias.com DIARIO EL

MUNDO: www.elmundo.es DIARIO EL PAÍS: www.elpais.com

ESTRATEGIA FINANCIERA: Revista para la dirección financiera y administrativa, www.estrategiafinanciera.es

DIARIO EXPANSIÓN: www.expansion.com FACEBOOK:

www.facebook.com FERROVIAL: www.ferrovial.com

[DIARIO FINANCIAL TIMES](http://www.ft.com): www.ft.com

[HONDA](http://www.honda.com): www.honda.com

[IKEA](http://www.ikea.com): www.ikea.com

[INDRA](http://www.indracompany.com): www.indracompany.com

[MCKINSEY QUARTERLY](http://www.mckinseyquarterly.com): www.mckinseyquarterly.com

[UDIMA](http://www.udima.es): www.udima.es

[WIKIPEDIA](http://www.wikipedia.es): www.wikipedia.es