

PLAN DOCENTE DE LA ASIGNATURA

Curso académico: 2026/2027

Identificación y características de la asignatura					
Código	401638				
Denominación (español)	Análisis Estratégico del Entorno				
Denominación (inglés)	Strategic Analysis and Environment				
Titulaciones	Máster en Dirección de Marketing				
Centro	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales				
Módulo	Común				
Materia	Análisis Estratégico del Entono				
Carácter	Obligatoria	ECTS	6	Semestre	1
Profesorado					
Nombre		Despacho		Correo-e	
Antonio Chamorro Mera		40		chamorro@unex.es	
Área de conocimiento	Comercialización e Investigación de Mercados				
Departamento	Dirección de Empresas y Sociología				
Profesor/a coordinador/a (si hay más de uno)					
Competencias / Resultados de aprendizaje					
Competencias generales y básicas					
CG1 - Capacidad para planificar, diseñar, desarrollar, dirigir y supervisar proyectos y estudios que tengan por objeto, de acuerdo con los conocimientos adquiridos, el análisis del entorno o el desarrollo de estrategias y planes dentro del ámbito comercial o de marketing. CG2 - Capacidad para aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (multidisciplinares) relacionados con el área del marketing. CG3 - Capacidad de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. CG4 - Capacidad para comunicar sus conclusiones (y los conocimientos y razones últimas en las sustentan), a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. CG5 - Capacidad para desarrollar las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades					

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Competencias transversales

- CT1 - Capacidad de organización y planificación.
- CT2 - Habilidad para la búsqueda de información en fuentes diversas.
- CT3 - Capacidad de análisis y síntesis de información para una correcta toma de decisiones.
- CT4 - Capacidad de tomar decisiones.
- CT5 - Capacidad para afrontar la resolución de problemas.
- CT6 - Capacidad para comunicarse de forma correcta oralmente y por escrito en lengua nativa y extranjera.
- CT7 - Capacidad y habilidad para la negociación y el trabajo tanto individual como en equipo.
- CT9 - Capacidad de reflexión, visión crítica y autocrítica.
- CT11 - Capacidad para trabajar en entornos de presión.
- CT12 - Desarrollo de habilidades relacionales, comunicativas y creativas.
- CT13 - Capacidad de aprendizaje autónomo.
- CT14 - Capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
- CT15 - Habilidades relacionadas con la creatividad y la originalidad en el desarrollo y aplicación de ideas.
- CT16- Iniciativa, espíritu emprendedor y liderazgo
- CT17 - Motivación por la calidad.

Competencias específicas:

- CE3 - Capacidad para identificar las principales influencias externas e internas que inciden en el proceso de decisión de compra del consumidor y para identificar los principales modelos teóricos sobre comportamiento del consumidor.
- CE4 - Habilidad para identificar y valorar los cambios en el entorno de marketing.
- CE5 - Conocimientos para establecer objetivos comerciales y evaluar su nivel de cumplimiento
- CE6 - Conocimientos para identificar, evaluar y seleccionar estrategias de marketing.

Contenidos

Descripción general del contenido:

- Visión global del proceso de dirección estratégica de marketing para enmarcar la importancia del análisis estratégico del entorno y la creación de un Sistema de Vigilancia/Monitorización del Entorno.
- Habilidades directivas para la dirección estratégica.
- Definición e identificación de los factores claves de vigilancia del entorno.
- Definición, delimitación y valoración de mercados: mercado de referencia, relevante y mercado-meta.
- Métodos para la estimación y previsión de la demanda.
- Análisis de modelos del comportamiento del consumidor.
- Análisis de la estructura competitiva: la competencia ampliada y los métodos investigación para la identificación y evaluación de los competidores (bases de datos, grupos estratégicos, matriz producto-mercado, matriz de cambio entre marca, mapas de posicionamiento, método de sustitución en el uso, etc.).
- El diagnóstico de la situación.

Temario

Tema 1: Dirección Estratégica y Marketing

Parte 1

- 1.- La importancia de la dirección estratégica para el éxito de la organización.
- 2.- Concepto y objetivos de la dirección estratégica.

Parte 2

- 3.- El proceso de dirección estratégica en una organización.
 - 3.1.- La misión, visión y valores de la organización.
 - 3.2.- El análisis estratégico.
 - 3.3.- El diagnóstico de la situación: la matriz DAFO.

- 3.4.- La planificación estratégica: objetivos, estrategias y acciones.
- 3.5.- Implantación del programa de acción.
- 3.6.- Evaluación y control.

Tema 2: Delimitación del mercado

- 1.- Definición y delimitación del mercado: del mercado de referencia al mercado meta.
- 2.- Valoración del atractivo del mercado.

Tema 3: La dirección de entorno y el análisis del macroentorno

- 1.- Concepto, dimensiones y niveles del entorno
- 2.- Dirección del Entorno: la respuesta a los cambios del macroentorno.
- 3.- Factores determinantes del macroentorno
 - 2.1.- Entorno Económico.
 - 2.2.- Entorno demográfico.
 - 2.3.- Entorno tecnológico.
 - 2.4.- Entorno político-legal.
 - 2.5.- Entorno socio-cultural.
- 4.- Efectos del cambio en el macroentorno sobre la estrategia de negocio.

Tema 4: Análisis de la demanda

- 1.- El análisis cuantitativo y estático del mercado.
 - 1.1.- Medición y estados de la demanda.
 - 1.2.- Explicación del comportamiento de la demanda
 - 1.2.1.- Factores determinantes de la demanda.
 - 1.2.2.- Demanda global y mercado potencial.
 - 1.2.4.- La búsqueda de oportunidades de crecimiento.
- 2.- El análisis dinámico del mercado.
 - 2.1.- El ciclo de vida del producto (CVP).
 - 2.2.- Métodos de previsión de la demanda.

Tema 5: Análisis del comportamiento del cliente

- 1.- Objetivo y relevancia de entender el comportamiento del cliente
- 2.- Análisis del proceso de compra del cliente
- 3.- Elementos del análisis del cliente
- 4.- Algunos métodos de análisis del cliente para la toma de decisiones: árbol de los deseos del cliente, lienzo de propuesta de valor, mapa de empatía.

Tema 6: Análisis de la estructura competitiva

- 1.- La necesidad del análisis de la competencia.
- 2.- Niveles de competencia.
- 3.- Análisis global del grado de competencia. La competencia ampliada.
- 4.- Métodos de identificación de los competidores.
- 5.- Evaluación individual del competidor.
- 6.- Sistema de inteligencia competitiva.

Tema 7: Habilidades directivas para el analista de mercados								
1- La visión estratégica. 2.- El pensamiento analítico.								
Actividades formativas								
Horas de trabajo del alumno/a por tema		Horas Gran grupo	Actividades prácticas				Actividad de seguimiento	No presencial
Tema	Total	GG	CH	L	O	S	TP	EP
1	34	16						28
2	20	8						12
3	20	8						12
4	20	8						12
5	22	8						14
6	20	8						12
7	2	2						0
Evaluación	2	2						0
TOTAL	150	60						90
GG: Grupo Grande (85 estudiantes). CH: Actividades de prácticas clínicas hospitalarias (7 estudiantes) L: Actividades de laboratorio o prácticas de campo (15 estudiantes) O: Actividades en sala de ordenadores o laboratorio de idiomas (20 estudiantes) S: Actividades de seminario o de problemas en clase (40 estudiantes). TP: Tutorías Programadas (seguimiento docente, tipo tutorías ECTS). EP: Estudio personal, trabajos individuales o en grupo, y lectura de bibliografía.								
Metodologías docentes								
La asignatura se desarrollará usando metodologías activas de aprendizaje y, en cierta medida, una metodología de clase invertida. Es decir, habrá una clase teórica (o en algunos casos dos) al inicio de cada tema en la que el profesor explicará los principales contenidos teóricos y pondrá a disposición de los estudiantes el material de estudio en el aula virtual. En el resto de clases el estudiante, tras la lectura del material de estudio y con la supervisión del profesor, deberá hacer las actividades prácticas presenciales y semipresenciales derivadas de los contenidos teóricos, para que éste pueda ir construyendo su propio aprendizaje. Algunas de las actividades semipresenciales se realizarán con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, pero aplicando unos criterios éticos, académicos y profesionales para su uso, según una guía que se pondrá a disposición del estudiante al inicio del semestre. Para valorar estas actividades se tendrán en cuenta no solo el resultado de la actividad, sino también el proceso seguido en la iteración con la IA y la aplicación de su propio pensamiento crítico y creativo.								
Resultados de aprendizaje								
• Poseer y comprender las ideas principales y los conocimientos necesarios sobre la Dirección Estratégica de Marketing. • Aplicar la información y los conocimientos mediante métodos y habilidades para resolver los problemas. • Interpretar la información sobre los mercados para resumir, describir e interpretar situaciones y poder argumentar. • Resolver problemas sobre el análisis a corto y largo plazo de los mercados y poder extrapolar conocimiento a contextos nuevos. • Descubrir patrones en la información, organizar los datos, y reconocer significados ocultos para emitir juicios que incluyan una reflexión. • Transmitir información, ideas, problemas y soluciones.								

Sistemas de evaluación

Sistemas de evaluación. Existen dos sistemas de evaluación para poder superar la asignatura:

- (a) Evaluación continua
- (b) Evaluación global

Dentro de las 4 primeras semanas de clases, el alumno podrá acogerse a un sistema de evaluación continua o a un sistema de evaluación global, comunicándolo al profesor por escrito (vía e-mail o a través del campus virtual). Si no indicase nada, se entiende que se acoge al sistema de evaluación continua.

- a) **SISTEMA DE EVALUACIÓN CONTINUA.** La calificación final se derivará de los siguientes instrumentos de evaluación y ponderaciones:

Examen final. Tendrá un peso en la nota final del **60%**. Incluirá aproximadamente 20 preguntas, combinando las preguntas test con preguntas cortas a desarrollar. En el texto se indicará el valor de cada una de las preguntas. Será necesario obtener al menos un 4,5 sobre 10 en el examen final para aprobar la asignatura (por lo que no es posible compensar un suspenso en el examen con la nota de las actividades prácticas y trabajos dirigidos). Además, de la fecha oficial, los estudiantes acogidos a la evaluación continua tendrán la posibilidad de hacer un examen adelantado en el mes de diciembre.

Participación activa en el aula y en las actividades prácticas presenciales. Supondrá un **10%** de la nota final del estudiante y para obtenerlo es necesario asistir, al **menos, al 75% de las clases** (un porcentaje menor equivaldrá a 0 puntos en este apartado). Por su propia naturaleza, no son actividades recuperables.

Actividades prácticas no presenciales. Se realizarán varias actividades vinculadas a cada tema, que deberán ser entregadas por el aula virtual en los plazos establecidos por el profesor. Tienen un peso del **30%** en la nota final. Las actividades de cada tema tienen el mismo valor, por lo que se calculará la nota media para posteriormente ponderar estas actividades en el cálculo de la nota final. Estas actividades no son recuperables dentro de una misma convocatoria (es decir, no se pueden entregar al final del semestre), pero sí son recuperables en siguientes convocatorias (es decir, si el alumno no supera la asignatura, puede entregarlas o mejorarlas en la siguiente convocatoria que se presente).

Criterios de evaluación. En las preguntas a desarrollar del examen se tendrá en cuenta la precisión en la respuesta, la claridad de ideas, el uso adecuado del lenguaje profesional y la correcta redacción de las mismas. Hay que tener en cuenta que además de poseer el conocimiento técnico, el estudiante debe saber expresarlo y escribirlo. Por eso, también se tendrán en cuenta las posibles faltas de ortografías. Las actividades presenciales se valorarán en función de la presencia del estudiante en el aula el día en que se realicen y su participación activa en las mismas. Y en las actividades semipresenciales se tendrá en cuenta una rúbrica que se indicará con la descripción de la actividad e incluirá aspectos como:

- La entrega de toda la documentación del trabajo exigida.
- La calidad/profundidad de la información contenida en los documentos presentados.
- La calidad de la presentación (formato, aspecto visual),
- Si procede, el uso crítico y reflexivo de la inteligencia artificial.
- Si procede, la participación y seguimiento del proceso de trabajo en el aula.
- El cumplimiento de los plazos de entrega indicados en el aula virtual.

Como se ha indicado, en algunas actividades se podrá usar la IA generativa, pero dentro de los límites éticos y académicos que marcará el profesor, valorándose no solo el resultado final del trabajo, sino también el proceso de realización seguido con los prompts e iteraciones posteriores con la IA.

- b) **SISTEMA DE EVALUACIÓN GLOBAL.** Los estudiantes que se acojan a esta modalidad de evaluación obtendrán su calificación final a través de un **examen final** que se celebrará en la fecha oficial establecida por la Facultad y que constará de dos partes:

- **Primera parte:** Coincidirá con el examen que realizarán los estudiantes de evaluación continua e incluirá aproximadamente 20 preguntas, combinando las preguntas test con preguntas cortas a desarrollar. En el texto se indicará el valor de cada una de las preguntas.
- **Segunda parte.** Será específica para los estudiantes de evaluación global e incluirá varias actividades prácticas de aplicación a la realidad de los conceptos teóricos tratados en la asignatura (actividades similares a las realizadas como actividades semipresenciales por los estudiantes de evaluación continua. Ver aula virtual). El estudiante dispondrá de un tiempo extra para la realización de esta segunda parte.

Será necesario obtener al menos un 5 sobre 10 en las dos partes del examen final para aprobar la asignatura.

Evaluación continua	Evaluación global
Examen (60%, mínimo 4,5 puntos)	Examen- parte 1 (50%, mínimo 5 puntos)
Participación activa en el aula (10%)	
Actividades prácticas semipresenciales (30%)	Examen- parte 2. (50%, mínimo 5 puntos)

Bibliografía (básica y complementaria)

El material elaborado por el profesor para el seguimiento y estudio de la asignatura está disponible en el aula virtual de la asignatura, dentro de la plataforma moodle de la UEx (<http://campusvirtual.unex.es>).

Aunque en el material que para cada tema se entregue se indicará la bibliografía más utilizada para su preparación, a continuación, se recogen los principales libros que pueden servir de ayuda para la preparación de la asignatura. Se recomienda la adquisición de uno o varios de los libros señalados en la bibliografía básica.

Bibliografía básica: (última edición disponible)

- Alonso Rivas, J. Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategias de marketing. Ed. ESIC.
- Grande Esteban, I. Conducta real del consumidor y marketing efectivo. Ed. ESIC.
- Kotler, Ph. Y Keller, K.L. Dirección de Marketing. Pearson Educación.
- Munuera, J.L y Rodríguez, A.I. Marketing estratégico: Un enfoque basado en el proceso de dirección. Esic Editorial.
- Sáinz de Vicuña, J.M. El plan estratégico en la práctica. Esic Editorial.

Bibliografía complementaria (libros tradicionales y de casos prácticos sobre la temática tratada en la asignatura):

- Burk Word, M. El plan de marketing: guía de referencia. Prentice Hall.
- Lambin, J.J. Marketing estratégico. ESIC EDITORIAL.
- Munuera, J.L y Rodríguez, A.I. Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos. Esic Editorial.
- Porter, M. Estrategia competitiva. Editorial CECSA.
- Sáinz de Vicuña, J.M. El plan de marketing en la PYME. Esic Editorial.
- Sánchez Herrera, J. Estrategias y planificación en marketing. Ediciones Pirámide.

Otros recursos y materiales docentes complementarios

El material elaborado por el profesor para el seguimiento y estudio de la asignatura está disponible en el aula virtual de la asignatura en la plataforma moodle de la UEx (<http://campusvirtual.unex.es>). En este espacio virtual el alumno también tendrá acceso a otros recursos docentes como son guías, fuentes de información, lecturas, casos, páginas Web, etc.