



Título propio reconocido por:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

## **GLOBAL EXECUTIVE MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION**

# **GUÍA DOCENTE DE ESTRATEGIA Y DESARROLLO EMPRESARIAL [2023-24]**

## DATOS GENERALES

<b>Nombre:</b>	ESTRATEGIA Y DESARROLLO EMPRESARIAL
<b>Curso:</b>	2023-24
<b>Titulación:</b>	Global Executive Master in Business Administration
<b>Número de créditos (ECTS):</b>	15
<b>Fecha de la última revisión:</b>	Mayo de 2023
<b>Profesor Responsable:</b>	Enric Bayó Molina Marc Milian i Rueda Oriol Pastor Utzet Carlos Temprano Hidalgo

## 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

La asignatura de Estrategia y Desarrollo Empresarial se centra en proporcionar a los estudiantes las herramientas y conocimientos necesarios para ayudar a cualquier organización a estar estratégicamente preparada para cambiar en el momento y dirección adecuados.

En el actual entorno empresarial, caracterizado por un cambio acelerado y un elevado nivel de incertidumbre y complejidad, la capacidad de saber leer y comprender los cambios para poder definir las estrategias y los modelos de negocios adecuados se ha convertido en una condición esencial y necesaria para asegurar la competitividad futura de cualquier organización.

En esta asignatura, se explorará la importancia fundamental de la estrategia empresarial y cómo su correcta formulación a través de los modelos de negocio puede marcar la diferencia entre el crecimiento sostenible y el estancamiento (o, incluso, el declive y desaparición).

Se analizarán las principales herramientas y enfoques para saber leer y comprender los cambios del entorno y su potencial impacto en la empresa, y cómo integrarlos para formular y adaptar la estrategia más adecuada. Desde el análisis del entorno externo y la comprensión de las fuerzas que impulsan el cambio, hasta el análisis interno de los recursos, capacidades y ventajas competitivas de la organización. Además, nos adentraremos en el arte de identificar las señales tempranas de cambio para anticiparse a las tendencias emergentes del mercado.

Se examinará cómo los modelos de negocio son la base sobre la cual se construye la estrategia, permitiendo a las organizaciones crear, entregar y capturar valor.

Los estudiantes aprenderán a utilizar patrones para analizar, adaptar e innovar los modelos de negocio, acciones clave para mantenerse relevante en un entorno empresarial en constante evolución.

Por otro lado, se aportará los aspectos más relevantes para definir correctamente la estrategia de operaciones de forma integral, teniendo en cuenta los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución.

Además, se estudiará la importancia de las finanzas en el proceso estratégico. Las decisiones financieras sólidas son fundamentales para respaldar y ejecutar la estrategia empresarial de manera efectiva. Exploraremos cómo las finanzas estratégicas, incluyendo la evaluación de inversiones, la gestión del riesgo financiero y la creación de valor para los diferentes *stakeholders*, están estrechamente vinculadas a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial. Aprenderemos cómo las decisiones financieras bien fundamentadas pueden respaldar el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones.

En resumen, esta asignatura de tiene como objetivo proporcionar a los estudiantes las herramientas y los conocimientos necesarios para definir la estrategia empresarial adecuada en un entorno empresarial desafiante, destacando la importancia de adaptar los modelos de negocio y comprender las implicaciones financieras en el proceso estratégico.

## 2. OBJETIVOS

---

- Comprender la importancia de la estrategia empresarial y los modelos de negocio en entornos altamente cambiantes, inciertos y complejos.
- Aprender a leer, analizar y evaluar críticamente el entorno empresarial, para identificar oportunidades y amenazas que pueden impactar a la empresa.
- Aprender a realizar un análisis interno de los recursos y capacidades de la empresa (fortalezas y debilidades) para poder definir la mejor estrategia y modelos de negocio.
- Aplicar herramientas y marcos conceptuales para el análisis de las distintas opciones estratégicas y la selección y formulación de las estrategias y modelos de negocio más adecuados para asegurar la sostenibilidad y la competitividad de la empresa.
- Comprender el papel fundamental de los modelos de negocio y de las finanzas en la creación, entrega y captura de valor para la empresa.

- Entender la importancia e impacto de la gestión estratégica de las operaciones en la competitividad de la empresa.
- Evaluar y aplicar herramientas y técnicas financieras para evaluar inversiones estratégicas y tomar decisiones sólidas que respalden la estrategia empresarial.

### 3. CONTENIDOS

---

BLOQUE I. FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

---

BLOQUE II. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

---

BLOQUE III. DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

---

BLOQUE IV. ANÁLISIS FINANCIERO

---

#### BLOQUE I. FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

##### Resultados de aprendizaje

El estudiante después de estudiar los temas del bloque y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Detectar las principales limitaciones que una empresa debe superar para poder prosperar ante cualquier futuro impredecible.
- Identificar las principales limitaciones que una empresa debe superar para poder prosperar ante cualquier futuro impredecible.
- Descubrir las principales características que debería tener cualquier empresa que quiera continuar siendo competitiva en un entorno tan incierto y complejo como el actual.
- Analizar la importancia de la estrategia empresarial en entornos altamente cambiantes, inciertos y complejos.
- Identificar cuándo y cómo aplicar las principales herramientas estratégicas para realizar un análisis externo e interno, paso previo para definir la adecuada estrategia empresarial.

## TEMA 1. EMPRESA COMPETITIVA

### Contenido

- 1.1 Definición.
- 1.2 Características.

## TEMA 2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### Contenido

- 2.1 Importancia de la estrategia empresarial.
- 2.2 Enfoques estratégicos.

## BLOQUE II. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

### Resultados de aprendizaje

El estudiante después de estudiar el tema y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Leer y analizar el entorno empresarial para identificar señales tempranas de cambio y oportunidades estratégicas.
- Identificar y analizar las principales tendencias del mercado para visualizar posibles escenarios futuros.
- Definir la estrategia corporativa de cualquier empresa.
- Determinar la estrategia empresarial de cualquier unidad de negocio.
- Identificar los principales elementos de las principales estrategias funcionales de una empresa.
- Reconocer el valor e importancia de la gestión estratégica de las operaciones.

## TEMA 3. LEER EL ENTORNO

### Contenido

- 3.1 Identificación cambios del mercado
- 3.2 Investigación de tendencias

## TEMA 4. FORMULAR LA ESTRATEGIA

### Contenido

- 4.1 Estrategia corporativa
- 4.2 Estrategia competitiva
- 4.3. Estrategia funcional
  - 4.3.1. Dirección Operaciones
  - 4.3.2. Dirección Marketing
  - 4.3.3. Dirección Finanzas
  - 4.3.4. Dirección Personas

## BLOQUE III. DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

### Resultados de aprendizaje

El estudiante después de estudiar el tema y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Determinar qué es un modelo de negocio y sus principales dimensiones
- Saber representar visualmente el modelo de negocio de cualquier organización con la herramienta del Business Model Canvas.
- Distinguir los principales patrones de modelo de negocio existentes.
- Aplicar los distintos patrones para analizar el modelo de negocio actual de cualquier organización.
- Adaptar o transformar el modelo de negocio de cualquier empresa para dar respuesta a los cambios del entorno.

## TEMA 5. MODELO DE NEGOCIO

### Contenido

- 5.1 ¿Qué es un modelo de negocio?
- 5.2 Business Model Canvas.

## TEMA 6. PATRONES DE MODELO DE NEGOCIO

### Contenido

6.1 Patrones de modelos de negocio

6.2 Análisis y diseño de modelos de negocio

## BLOQUE IV. ANÁLISIS FINANCIERO

### Resultados de aprendizaje

El estudiante después de estudiar el tema y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Distinguir y analizar los componentes clave de los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo.
- Identificar y evaluar la información financiera relevante para tomar decisiones empresariales informadas.
- Comunicar y explicar la situación financiera de una empresa, destacando los aspectos clave que pueden influir en las decisiones empresariales.
- Utilizar herramientas y técnicas para evaluar la solvencia, la liquidez y la rentabilidad de una empresa.
- Interpretar ratios financieras y utilizarlos para evaluar el desempeño financiero de la empresa en comparación con la industria o competidores.
- Aplicar técnicas de análisis financiero para evaluar la eficiencia operativa, la rentabilidad y la salud financiera de una empresa.
- Proponer acciones correctivas o estrategias para mejorar la situación financiera de la empresa.
- Realizar pronósticos financieros.

### TEMA 7. ESTADOS FINANCIEROS

#### Contenido

7.1 La importancia de los principales estados financieros.

7.2 Cuenta de resultados vs. Balance vs. Flujo de efectivo.

### TEMA 8. ANALISIS FINANCIERO

#### Contenido

8.1 Ratios e indicadores financieros clave.

8.2 Decisiones estratégicas financieras.

## 4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

---

El proceso de aprendizaje experiencial en Euncet Business School combina un conjunto de metodologías que permiten al participante alcanzar de una forma práctica e innovadora las competencias propias del perfil profesional de salida establecido en un programa executive.

### **CLASES PARTICIPATIVAS**

Las sesiones lectivas se llevan a cabo mediante la interacción permanente entre el estudiantado y el profesorado que las imparte con la finalidad de contrastar los conceptos tratados mediante análisis y debate abierto con el apoyo de casos prácticos reales y simulaciones orientadas a la toma de decisiones.

### **CASOS PRÁCTICOS**

Resolución de supuestos de problemáticas empresariales para experimentar la aplicación práctica de los contenidos teóricos de las diferentes asignaturas.

### **APRENDIZAJE POR PROYECTOS**

Realización de trabajos en grupo para desarrollar y presentar tareas y proyectos, resolviendo situaciones o retos.

### **SIMULADOR DE NEGOCIOS | BUSINESS GAME**

Los estudiantes se agruparán en equipos, siendo responsables de la gestión de las diferentes áreas clave de una empresa a lo largo de varios periodos. A partir de las decisiones tomadas por los diferentes equipos, el simulador calculará la nueva situación empresarial y facilitará a cada equipo los resultados obtenidos por su empresa, así como información para poder analizarla y tomar nuevas decisiones.

## 5. EVALUACIÓN

---

Los programas Executive Education están basados en un modelo de evaluación por competencias, en el que se valora el progreso del estudiante en la consecución de los objetivos planteados en el programa de estudios. Se basa en la reflexión y el análisis de casos prácticos de la vida real,



proyectos, debates, ejercicios, o presentaciones realizadas de forma individual o grupal, que contribuyan a la toma de decisiones empresariales.

El sistema de evaluación de esta asignatura pretende garantizar tanto la comprensión de los contenidos cómo la capacidad del estudiante para ponerlos en práctica; valorando el progreso y el esfuerzo continuado.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

### 6.1. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Collins, J. (2016). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. Instaread.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2020). *The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies*. FT Pearson.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- Massons Rabassa, J. (2016). *Finanzas*. Editorial Hispano Europea.
- Lafley, A. G., & Martin, R. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Etiemble, F. (2020). *The invincible company: how to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models*. John Wiley & Sons.
- Rumelt, R. (2011). *Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters*. Crown Business.
- Van der Pijl, P., Lokitz, J., Wijnen, R., & Van Lieshout, M. (2021). *Business model shifts: Six ways to create new value for customers*. John Wiley & Sons.
- 

### 6.2. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Amat, O. (2008). *Análisis Económico Financiero*. Grupo Planeta (GBS).
- Collins, J. C., & Porras, J. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.
- Dixit, A. K., & Nalebuff, B. (2008). *The art of strategy: a game theorist's guide to success in business & life*. WW Norton & Company.
- Harari, Y. N. (2018). *21 Lessons for the 21st Century*. Random House.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.



Título propio reconocido por:



- McGrath, R. (2019). *Seeing around corners: How to spot inflection points in business before they happen*. Houghton Mifflin.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, NY.
- Sniukas, M., Lee, P., & Morasky, M. (2016). *The Art of Opportunity: How to build growth and ventures through strategic innovation and visual thinking*. John Wiley & Sons.