



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

Nombre:	ESTRATEGIA Y DESARROLLO EMPRESARIAL
Curso:	2023-24
Titulación:	Global Executive Master in Business Administration
Número de créditos (ECTS):	15
Fecha de la última revisión:	Mayo de 2023
Profesor Responsable:	Enric Bayó Molina Marc Milian i Rueda 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, 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 y porqué 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.
- Obtener una visión analítica del entorno empresarial, para identificar oportunidades y amenazas que pueden impactar a la empresa.
- Comprender cómo 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.
- Aprender a usar 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:

- Identificar las principales limitaciones que una empresa debe superar para poder prosperar ante cualquier futuro impredecible.
- Distinguir 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:

- 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.
- Establecer 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 Herramientas de análisis externos e internos
- 3.2 Identificación cambios del mercado
- 3.3 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
- 4.4 Importancia de los ciclos económicos en la estrategia
- 4.5 Formulación de la estrategia

BLOQUE III. DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

Resultados de aprendizaje

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

- Analizar 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.
- Saber 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

Contenidos

- 6.1 Análisis y diseño de modelos de negocio
- 6.2 Patrones 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.
- Aplicar 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.
- Plantear 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 Balance de situación vs. Cuenta de resultados vs. Presupuesto de tesorería.

TEMA 8. ANÁLISIS FINANCIERO

Contenido

8.1 Ratios e indicadores financieros clave.

8.2 Decisiones estratégicas financieras.

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

El Global Executive Master in Business Administration (GEMBA) se organiza de manera que el estudiante pueda obtener los conocimientos de las diferentes asignaturas, consiga llevarlos a la práctica, y desarrolle una actitud proactiva y pensamiento crítico hacia los mismos.

El programa virtual ofrece un plan de estudios flexible y progresivo que permite al participante escoger su ritmo de aprendizaje. Debido a esto, las metodologías de enseñanza empleadas son:

RECURSOS DE APRENDIZAJE. En este espacio se pone de los materiales principales de la asignatura, así como de otras fuentes de información de interés para el estudio. Si bien es cierto que cada uno marca su ritmo de estudio particular, se propone una temporalización pensada para seguir adecuadamente la evaluación establecida para la asignatura.

MICRO LEARNING. Materiales audiovisuales que introducen, complementan o amplían los conceptos clave de forma sencilla y práctica.

RETOS DE APRENDIZAJE | *Learning by doing*. Aprendizaje orientado a la resolución de casos prácticos reales que fomentan la aplicación práctica de los contenidos teóricos tratados en los diferentes bloques de cada asignatura. La resolución de estos supuestos empresariales se presenta con la finalidad de comprobar que se ha alcanzado los objetivos de la asignatura.

FORO. Espacio de consulta al profesorado para resolver cualquier concepto que no haya quedado claro durante el estudio o trabajo individual de la asignatura.

DEBATES. Espacio de discusión promovido por el profesorado para comentar temas de actualidad.

MASTERCLASS. Sesiones impartidas en formato *streaming* por profesionales expertos, que tienen como objetivo profundizar algún tema en específico dentro del ámbito empresarial, aplicando conocimientos teóricos a situaciones prácticas y fomentando el aprendizaje.

5. EVALUACIÓN

El Global Executive Master in Business Administration está basado en un modelo de evaluación por competencias, en el cual se valora el progreso del estudiante en la consecución de los objetivos planteados en el máster. Se basa en la validación de los conocimientos aprendidos mediante test y en torno a retos de aprendizaje.

- **TEST.** Al finalizar cada bloque correspondiente a una asignatura, el estudiante será capaz de demostrar la asimilación de los contenidos a través de la realización de un cuestionario tipo test.
- **RETOS DE APRENDIZAJE.** Consiste en el análisis, la reflexión y la resolución de casos prácticos reales y de forma individual, que contribuyan a la toma de decisiones empresariales. Las situaciones planteadas pretenden contextualizar las actividades formativas y se basan en competencias y resultados de aprendizaje a alcanzar.

La calificación final de la asignatura se obtiene de la sumatoria del valor de la media aritmética de las notas de los test y retos de aprendizaje. La nota se expresará, para cada estudiante, en la escala siguiente, con mención de la calificación cualitativa que corresponda:

- 0-49: Suspenso
- 50-69: Aprobado
- 70-89: Notable
- 90-100: Sobresaliente

Una asignatura suspendida impide la obtención del título de Máster, por lo tanto, se deberá volver a matricular esa asignatura.

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., & Etienne, 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.
- 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.