

**Asignatura** Economía de Gestión y Administración  
de Negocios

**Número** MBA630

**Créditos**

3

**Horas**

45

**Horas asignadas fuera de  
clase**

90

**Periodo Académico**

PDA

**Prerrequisitos**

—

**Correquisitos**

—

**Horario y lugar de la asignatura**

Es un programa online y el estudio se basa en materiales disponibles de forma asincrónica. Las únicas actividades presenciales son los webinars, planeados por el profesor. A continuación, se presentan más detalles sobre los horarios del programa y de la asignatura.

**Política de asistencia**

La asistencia e implicación por parte del estudiante se mide por la participación en actividades académicas y de evaluación. Por lo tanto, participación en los foros semanales es obligatoria para aprobar la asignatura. Acceder al aula virtual o mandar mensajes a través del email del campus no cuentan como participación en la asignatura.

**Política de tardanza**

Trabajos o entradas en los foros entregados fuera de plazo no se considerarán y recibirán una nota de suspenso (F).

NOTA: El plagio se define como el uso, sin el debido reconocimiento, de las ideas, frases, o mayores unidades del discurso de otro escritor u orador. El plagio incluye la copia de software sin autorización y la violación de las leyes de derechos de autor. Estudiantes que plagian recibirán una nota de suspenso en su examen o trabajo.

**Nombre y contacto del profesor**

PDA.

Horario de oficina:

El instructor está disponible fuera de las horas de clase para responder a cualquier pregunta o inquietud relacionada con este curso. Los estudiantes pueden ponerse en contacto con su profesor las 24 horas del día, los 7 días de la semana a través del foro Pregúntale al Profesor en Canvas LMS. Los profesores responderán a todas las consultas en un plazo de 48 horas.

## **Libros y materiales obligatorios**

La institución reconoce el uso de libros de texto en el aula como parte de su metodología académica. El libro de texto forma parte del plan de estudio y se utiliza para comunicar con los estudiantes en el aula de forma eficaz. La universidad aportará el material necesario para la asignatura.

## **Responsabilidades del estudiante**

### **Descripción de la asignatura**

Esta asignatura está diseñada para fomentar la comprensión de los estudiantes de las teorías empresariales y sus implicaciones para la toma de decisiones en las empresas. El enfoque de esta asignatura está en los temas empresariales que tienen una importancia práctica para la administración de una empresa como la estructura de la empresa, financiación de empresa, gestión, y la distribución física de bienes y servicios. Después del desarrollo de modelo económico de la empresa, técnicas de optimización y análisis también se estudiarán, tanto como la producción y el análisis de costos.

### **Competencias de la asignatura**

El objetivo principal de esta asignatura es que el alumno comprenda la importancia de que las empresas tengan una estrategia definida, explicitada, comunicada y la relación entre la estrategia con la dirección general de la empresa y con la dirección operativa o de áreas funcionales.

Se estudiarán varias herramientas de planificación estratégica para que el alumno sea capaz de seleccionar las más adecuadas a cada caso, entorno y situación empresarial, que sepa aplicarlas y formular estrategias empresariales tras el uso simultáneo de varias herramientas de planificación estratégica.

También se incidirá en las limitaciones de cada herramienta y, por tanto, de las visiones parciales y segadas que cada una genera a la hora de definir una estrategia y en la búsqueda constante de ventajas competitivas temporales y en la redefinición permanente de las mismas para que las ventajas sean sostenibles en el tiempo y por tanto se estudiará el valor de la innovación en la formulación estratégica empresarial.

Se destacará la importancia de relacionar la estrategia de la empresa con el entorno económico, tecnológico y global y sus cambios y la importancia para los gestores de empresas de predecir cuáles son variables exógenas que más impactarán en su empresa y, en función de la evolución de dichas variables, ajustar su gestión e incluso modificar su estrategia.

## Horario de la Asignatura:

SEMANA	CONTENIDO	
<b>Semana 1</b>	Objetivos específicos	<p>En este primer bloque se introduce el concepto de «dirección estratégica». También trataremos el concepto de «valor», tanto desde la perspectiva de la empresa como desde la perspectiva de los colectivos o grupos de personas externos a la empresa, pero que se relacionan con ella. Así como la creación de valor en un mundo en Red.</p> <p>Los objetivos didácticos de este tema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tener una visión de la estructura global de la disciplina de la dirección estratégica.</li> <li>· Entender la relación entre la estrategia de la empresa y la gestión de áreas funcionales de la empresa: Comercial, Producción, Logística, Finanzas, RR. HH., Marketing...</li> <li>· Conocer y comprender los distintos niveles en la definición de la estrategia.</li> <li>· Comprender el concepto de generación de valor por la empresa para sí misma, los propietarios y para los grupos de interés asociados.</li> <li>· Entender el concepto, la importancia de la responsabilidad social corporativa y su relación con la estrategia.</li> </ul>
	Temas	<p>La naturaleza, historia y evolución de la dirección estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción y objetivos</li> <li>· La dirección estratégica</li> <li>· El concepto de dirección estratégica</li> <li>· Los niveles de la estrategia y su comunicación</li> <li>· Estrategia, dirección general y dirección estratégica</li> <li>· La creación de valor como objetivo de la empresa</li> <li>· Creación de valor y apropiación de valor</li> <li>· La creación de valor compartido y los grupos de interés (<i>stakeholders</i>)</li> <li>· Compartir la creación de valor en entornos digitales</li> <li>· El marco estratégico de la empresa</li> <li>· RSC. Responsabilidad social corporativa</li> <li>· Referencias bibliográficas</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Clase de presentación de la asignatura y del tema 1.</li> <li>· Test de tema 1.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas</p>

SEMANA	CONTENIDO	
	fuera del horario de clase	<p>actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 2</b>	Objetivos específicos	<p>Una de las formas para mantener la rentabilidad y poder perdurar en el tiempo es crear ventajas competitivas. Pero toda ventaja, toda innovación termina siendo conocida y copiada y la ventaja desaparece. Para mantenerse en el tiempo, las empresas deben crear ventajas competitivas de forma continuada que sean la base de competitividad y rentabilidad en cada momento.</p> <p>Los objetivos didácticos de este tema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Entender la relación entre la creación de ventajas competitivas temporales y la dirección estratégica.</li> <li>· Entender que las ventajas competitivas temporales son la base para el mantenimiento de la rentabilidad y la creación de valor sostenido en el tiempo.</li> <li>· Comprender que la dirección estratégica tiene que crear procesos formales para gestionar la capacidad innovadora.</li> <li>· Conocer el impacto de la digitalización en la creación de ventajas competitivas y su impacto en la dirección estratégica.</li> </ul>
	Temas	<p>Dirección estratégica y la creación de ventajas competitivas temporales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción y objetivos</li> <li>· Estrategia operativa</li> <li>· El diseño de las operaciones empresariales</li> <li>· La estrategia operativa y la innovación</li> <li>· La necesidad de capacidad innovadora en entornos hiperdinámicos</li> <li>· Un enfoque de innovación de negocio para la transformación digital</li> <li>· Referencias bibliográficas</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Foro 1.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas</p>

SEMANA	CONTENIDO	
	fuera del horario de clase	<p>actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 3</b>	Objetivos específicos	<p>Una de las formas para mantener la rentabilidad y poder perdurar en el tiempo es crear ventajas competitivas. Pero toda ventaja, toda innovación termina siendo conocida y copiada y la ventaja desaparece. Para mantenerse en el tiempo, las empresas deben crear ventajas competitivas de forma continuada que sean la base de competitividad y rentabilidad en cada momento.</p> <p>Los objetivos didácticos de este tema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Entender la relación entre la creación de ventajas competitivas temporales y la dirección estratégica.</li> <li>· Entender que las ventajas competitivas temporales son la base para el mantenimiento de la rentabilidad y la creación de valor sostenido en el tiempo.</li> <li>· Comprender que la dirección estratégica tiene que crear procesos formales para gestionar la capacidad innovadora.</li> <li>· Conocer el impacto de la digitalización en la creación de ventajas competitivas y su impacto en la dirección estratégica.</li> </ul>
	Temas	<p>Dirección estratégica y la creación de ventajas competitivas temporales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción y objetivos</li> <li>· Estrategia operativa</li> <li>· El diseño de las operaciones empresariales</li> <li>· La estrategia operativa y la innovación</li> <li>· La necesidad de capacidad innovadora en entornos hiperdinámicos</li> <li>· Un enfoque de innovación de negocio para la transformación digital</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Clase de presentación de la actividad 1 y del tema 2.</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inicio actividad 1.</li> <li>· Test del tema 2.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 4</b>	Objetivos específicos	<p>En este tema se tratará sobre el análisis de la influencia del entorno general político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en la empresa, y sobre cómo realizar hipótesis razonables sobre su evolución futura, todo ello con el propósito final de identificar amenazas y oportunidades, y evaluar cómo influyen en el posicionamiento competitivo de la empresa.</p> <p>Tras el análisis del entorno general, en los siguientes temas se abordará el análisis del entorno específico o industria, y el análisis interno de la empresa.</p> <p>Los objetivos didácticos de este tema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comprender cuáles son los ámbitos de análisis de la empresa.</li> <li>· Conocer las variables PESTEL más habituales y la evaluación de su impacto en la empresa.</li> <li>· Hacer foco en el impacto de la dinámica macroeconómica en la empresa.</li> <li>· Introducir el concepto de competitividad de las ubicaciones.</li> <li>· Realizar una primera aproximación al análisis de la evolución del entorno general y a la utilización de escenarios.</li> </ul>
	Temas	<p>Análisis del entorno general</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción y objetivos</li> <li>· El entorno general de la empresa</li> <li>· Análisis de variables PESTEL y de previsión del entorno futuro</li> <li>· Inteligencia competitiva y sus herramientas</li> <li>· Análisis sectorial de las 5+2 de Porter</li> <li>· Análisis DAFO y CAME</li> <li>· Herramientas diamante de Porter o análisis de la competitividad de las ubicaciones</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Referencias bibliográficas</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clase de los temas 3 y 4.</li> <li>Test del tema 3.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 5</b>	Objetivos específicos	<p>El análisis interno de la empresa se va a tratar de dos formas diferentes y complementarias. La primera se centra sobre el análisis interno básico, que tiene que ver principalmente con un diagnóstico descriptivo de la empresa. La segunda, se va más allá del diagnóstico descriptivo, para pasar a un análisis competitivo, que abordará el análisis de los elementos de la empresa como fuente de ventaja competitiva, para lo cual nos basaremos en la perspectiva de recursos y capacidades.</p> <p>Los objetivos didácticos de este tema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender el concepto de análisis interno de la empresa.</li> <li>Entender la relación entre análisis interno, ventajas competitivas y formulación de la estrategia.</li> <li>Entender la herramienta análisis de identidad y de perfil estratégico.</li> <li>Entender la herramienta de análisis DAFO.</li> </ul>
	Temas	<p>Análisis interno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción y objetivos</li> <li>La identidad de la empresa y su perfil estratégico. La cultura del negocio</li> <li>La cadena de valor en el análisis interno</li> <li>Análisis DAFO</li> <li>Benchmarking</li> <li>La perspectiva de recursos y capacidades</li> <li>¿Qué son los recursos y capacidades?</li> <li>Recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva</li> <li>Formulación estratégica y gestión de recursos y capacidades</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Referencias bibliográficas</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Foro 2.</li> <li>· Test del tema 4.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 6</b>	Objetivos específicos	<p>Vamos a estudiar varias herramientas denominadas de matriz que relacionan la empresa con ciertos factores del entorno. Situándolas en nuestro esquema, cubrían aspectos del análisis externo y el interno.</p> <p>Los objetivos didácticos de este tema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comprender el concepto de herramientas de dirección estratégica de matriz.</li> <li>· Entender el concepto de FGA y su relación con el BCG.</li> <li>· Manejar e interpretar las herramientas BCG/FGA, matriz crecimiento beneficio, McKinsey, Ansoff y PTM.</li> <li>· Conocer las estrategias que se pueden tomar en función del análisis realizado con cada una de las herramientas de matriz.</li> </ul>
	Temas	<p>Herramientas de matriz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción y objetivos</li> <li>· Ciclo de vida de un producto o servicio: la curva de la experiencia</li> <li>· Las 7 P del marketing</li> <li>· Herramienta de planificación estratégica BCG/FGA</li> <li>· Matriz crecimiento beneficio</li> <li>· Matriz de McKinsey</li> <li>· Matriz de crecimiento de Ansoff</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Matriz PTM (producto, tecnología, mercado)</li> <li>· La matriz SPACE</li> <li>· Referencias bibliográficas</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Clase del tema 5.</li> <li>· Entrega de la actividad 1.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 7</b>	Objetivos específicos	<p>Vamos a estudiar varias herramientas denominadas de matriz que relacionan la empresa con ciertos factores del entorno. Situándolas en nuestro esquema, cubrían aspectos del análisis externo y el interno.</p> <p>Los objetivos didácticos de este tema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comprender el concepto de herramientas de dirección estratégica de matriz.</li> <li>· Entender el concepto de FGA y su relación con el BCG.</li> <li>· Manejar e interpretar las herramientas BCG/FGA, matriz crecimiento beneficio, McKinsey, Ansoff y PTM.</li> <li>· Conocer las estrategias que se pueden tomar en función del análisis realizado con cada una de las herramientas de matriz.</li> </ul>
	Temas	<p>Herramientas de matriz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción y objetivos</li> <li>· Ciclo de vida de un producto o servicio: la curva de la experiencia</li> <li>· Las 7 P del marketing</li> <li>· Herramienta de planificación estratégica BCG/FGA</li> <li>· Matriz crecimiento beneficio</li> <li>· Matriz de McKinsey</li> <li>· Matriz de crecimiento de Ansoff</li> <li>· Matriz PTM (producto, tecnología, mercado)</li> <li>· La matriz SPACE</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Referencias bibliográficas</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Test del tema 5.</li> <li>Clase de resolución de la actividad 1 y del tema 6.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 8:</b>	Objetivos específicos	<p>Para afrontar la incertidumbre y volatilidad en aumento, la mayoría de las empresas intenta mejorar sus predicciones y aumentar su agilidad. Aunque son importantes, ambas estrategias tienen sus limitaciones. En tiempos de cambios rápidos, las predicciones se quedan obsoletas casi al mismo tiempo de hacerlas. Y, aunque responder de forma rápida a los cambios del mercado es crucial, una agilidad y flexibilidad «perfectas» son difíciles de conseguir, si no imposible.</p> <p>Por esa razón, vamos a utilizar un número mayor de herramientas de cálculo para minimizar los riesgos y la incertidumbre.</p> <p>Los objetivos didácticos de este tema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender el concepto de herramientas de dirección estratégica de ciclo de vida.</li> <li>Manejar e interpretar la herramienta del momento de lanzamiento y las estrategias en función del momento elegido.</li> <li>Manejar e interpretar la herramienta de ciclo de vida de la tecnología y las estrategias en función del estado de la tecnología.</li> <li>Manejar e interpretar las herramientas ADL en sus varias versiones.</li> </ul>
	Temas	<p>Herramientas para generar opciones estratégicas mediante cálculos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción y objetivos</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Herramienta Time Based o estrategia competitiva en función del momento de lanzamiento</li> <li>· Herramientas en función de la curva S de vida de la tecnología; el cuadrante mágico y la curva del ciclo de sobreexpectación de Gartner</li> <li>· Estrategias en las discontinuidades tecnológicas y límites de la tecnología</li> <li>· Relación entre la tecnología o la innovación y el ciclo de vida del producto</li> <li>· Herramienta ADL modificada</li> <li>· Herramienta ADL</li> <li>· Referencias bibliográficas</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 6.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 9:</b>	Objetivos específicos	<p>Seguimos con el estudio de herramientas que ayudan a pensar en acciones estratégicas. En este tema, vamos a conocer herramientas con funciones concretas: cómo diversificarse, lanzar una empresa o un nuevo negocio o definir un perfil competitivo diferente de los demás.</p> <p>Los objetivos didácticos de este tema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comprender el concepto de herramientas de dirección estratégica específicas.</li> <li>· Manejar e interpretar la herramienta para diversificación: árbol de los conocimientos.</li> <li>· Manejar e interpretar las herramientas de perfil estratégico: Eric y lienzo estratégico.</li> <li>· Comprender el concepto de océano azul, sus herramientas y los pasos para crearlo.</li> </ul>
	Temas	<p>Herramientas específicas para diversificación, diferenciación y lanzamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción y objetivos</li> <li>· Herramienta árbol de los conocimientos y la estrategia sin silos</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Herramientas de perfil competitivo</li> <li>· La matriz ERAC</li> <li>· Herramienta Canvas</li> <li>· Referencias bibliográficas</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Clase de presentación de la actividad 2 y del tema 7.</li> <li>· Inicio actividad 2.</li> <li>· Test tema 7.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 10:</b>	Objetivos específicos	<p>En este primer tema de implantación de la estrategia se tratarán las cuestiones relativas a definición de las líneas estratégicas y de sus objetivos asociados y al alineamiento de la organización.</p> <p>Los objetivos didácticos de este tema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comprender la diferencia entre dirección general y dirección estratégica.</li> <li>· Entender el concepto de objetivos estratégicos y políticas empresariales.</li> <li>· Comprender las fases de la formulación de la estrategia.</li> <li>· Entender los conceptos, saber y utilizar la herramienta BSC (<i>balanced scorecard</i>) o CMI (cuadro de mando integral).</li> </ul>
	Temas	<p>Formulación e implantación de la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción y objetivos</li> <li>· Formulación de la estrategia y vencer las probabilidades</li> <li>· Los objetivos estratégicos y el marco MACS</li> <li>· Modelo en W boca arriba y boca abajo</li> <li>· Políticas empresariales</li> <li>· La dirección por objetivos</li> <li>· El cuadro de mando integral (CMI) o <i>balanced scorecard</i> (BSC)</li> <li>· Referencias bibliográficas</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Clase del tema 8.</li> <li>· Test del tema 8.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 11:</b>	Objetivos específicos	<p>La estrategia no se puede definir y luego descuidar su implantación, ya que es un proceso que afecta a colectivos de personas o unidades organizativas que pueden reaccionar de modo imprevisible. El éxito del cambio estratégico en una organización depende en gran medida de las personas y de su actitud en el seno de la organización.</p> <p>El entorno laboral está cambiando de forma clara. La implementación de estrategias determinadas que superen las brechas generacionales permitirá a las empresas maximizar la productividad y el compromiso de sus empleados.</p> <p>Así, los objetivos didácticos de este tema son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comprender la diferencia entre definir la estrategia y su implantación.</li> <li>· Entender las dificultades de la implantación.</li> <li>· Conocer las causas del fracaso en la implantación de una estrategia y saber cómo evitarlas o minimizarlas.</li> <li>· Entender el concepto de cultura empresarial y su relación con la implantación de la estrategia.</li> </ul>
	Temas	<p>Gestión del cambio y brecha generacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción y objetivos</li> <li>· Gestión del cambio</li> <li>· La organización y la cultura de la empresa</li> <li>· Tipos de cambio estratégico y los 8 pasos del cambio de John Kotter</li> <li>· Transformación digital y los cinco pasos de la estrategia digital</li> <li>· Fricción en la implantación de la estrategia y la teoría del cisne negro</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Prácticas recomendables en la implantación de la estrategia y diez test que no caducan</li> <li>· Referencias bibliográficas</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Foro 3.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 12:</b>	Objetivos específicos	<p>La estrategia no se puede definir y luego descuidar su implantación, ya que es un proceso que afecta a colectivos de personas o unidades organizativas que pueden reaccionar de modo imprevisible. El éxito del cambio estratégico en una organización depende en gran medida de las personas y de su actitud en el seno de la organización.</p> <p>El entorno laboral está cambiando de forma clara. La implementación de estrategias determinadas que superen las brechas generacionales permitirá a las empresas maximizar la productividad y el compromiso de sus empleados.</p> <p>Así, los objetivos didácticos de este tema son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comprender la diferencia entre definir la estrategia y su implantación.</li> <li>· Entender las dificultades de la implantación.</li> <li>· Conocer las causas del fracaso en la implantación de una estrategia y saber cómo evitarlas o minimizarlas.</li> <li>· Entender el concepto de cultura empresarial y su relación con la implantación de la estrategia.</li> </ul>
	Temas	<p>Gestión del cambio y brecha generacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción y objetivos</li> <li>· Gestión del cambio</li> <li>· La organización y la cultura de la empresa</li> <li>· Tipos de cambio estratégico y los 8 pasos del cambio de John Kotter</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Transformación digital y los cinco pasos de la estrategia digital</li> <li>· Fricción en la implantación de la estrategia y la teoría del cisne negro</li> <li>· Prácticas recomendables en la implantación de la estrategia y diez test que no caducan</li> <li>· Referencias bibliográficas</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Clase del tema 9.</li> <li>· Test del tema 9.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 13:</b>	Objetivos específicos	
	Temas	
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Entrega de la actividad 2.</li> <li>· Clase de repaso de contenidos y/o resolución de ejercicios.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 14:</b>	Objetivos específicos	
	Temas	
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria</p>

SEMANA	CONTENIDO	
		en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Clase de resolución de la actividad 2 y de repaso.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura. Fuera de clase: 6 horas
<b>Semana 15:</b>	Objetivos específicos	
	Temas	
	Actividades	Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Examen final (respuesta abierta).</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura. Fuera de clase: 6 horas

## Metodología

A la hora de desarrollar estrategias metodológicas, es conveniente comentarlas entre profesores y estudiantes en un entorno abierto y de apoyo para asegurarse de que los estudiantes tomen la responsabilidad por su implementación y por lograr los objetivos de la asignatura.

Las siguientes estrategias pueden utilizarse en esta asignatura:

- ▶ Un repaso de las preguntas al final de cada capítulo.
- ▶ Comprobación de comprensión de lectura.
- ▶ Análisis de lecturas asignadas.

- ▶ Discusiones en grupo.
- ▶ Discusiones individuales y en grupo.
- ▶ Preparación de reportes.
- ▶ Creación de un plan de enseñanza.
- ▶ Llevar a cabo una microclase.

### **Materiales recomendados**

- ▶ Ansoff, H.I. (1988). The New Corporate Strategy Hardcover. Wiley.
- ▶ Baer Roberts, E. (2017). Strategic Management of Technology: Global Benchmarking.
- ▶ Barney & Hesterly (2019). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, 6th Edition.
- ▶ Biggs, S. M. (2019). The Silo Effect: Invisible Barriers That Can Destroy Organizational Teams.
- ▶ Bradley, C., Hirt, M. & Smit, S. (1 January 2011). Have you tested your strategy lately? McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/have-you-tested-your-strategy-lately>
- ▶ Bradley, C., Hirt, M. & Smit, W. (2018). Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds. John Wiley & Sons Inc.
- ▶ Boxwell, R.J. (1994). Benchmarking for Competitive Advantage.
- ▶ Camp, R.C. (1995). Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices.
- ▶ Cejas, O. (2009). Strategic management: development of strategies in turbulent environments. Nobuko.
- ▶ Christensen, C. M, Scott, D. A. and Roth, E. A. (2004). Seeing What's Next. Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change. Harvard Business School Press.
- ▶ Cingula, M., Sliskovic, T. & Kosir, M. (2012). The use of strategic portfolio matrices in creation of business strategy for food industry companies. <https://bv.unir.net:2257/docview/1350307910?pq-origsite=summon>
- ▶ Dawar, N. (2013). Tilt: Shifting Your Strategy from Products to Customers.
- ▶ Dixit, A.K., Nalebuff, B.J. (2008). The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life. WW Norton & Co.
- ▶ Drucker, P. (2008). The Discipline of Innovation. <http://www.inn-edu.com/Innovacion/InnovacionDrucker.pdf>
- ▶ Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. Bantam Books.
- ▶ Grant, R. M. (2006). Strategic management: concepts, techniques and applications. Editorial Thomson. <https://www.forbes.com/advisor/investing/milton-friedman-social-responsibility-of-business/>
- ▶ Gibbons, R. & Kaplan, R. S. (2015): The American Economic Review; Nashville, Book 105, no. 5, Formal Measures in Informal Management: Can a Balanced Scorecard Change a Culture? Available at UNIR's Virtual Library.
- ▶ Gibbons, R., Martinez. E. A., Beaulieu, N., Pronovost, P. & Wang, T. (2015). Organizational Culture and Performance. The American Economic Review. Available at UNIR's Virtual Library.
- ▶ Glazer, R. (2019). Elevate: Push Beyond Your Limits and Unlock Success in Yourself and Others. Simple Truths
- ▶ Griffith, T. (2011). The Plugged-In Manager: Get in Tune with Your People, Technology, and Organization to Thrive.

- ▶ Godin, S. (2018). This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn To See. Penguin Ltd.
- ▶ Hernández, I. B. & Olivera, A. P. (2011). SWOT analysis and strategic objectives. Contributions to the Economy, 2011. Available at: [http://biblioteca.unir.net/documento/el-an/FETCH-repec\\_primary\\_ervcontri\\_y\\_3a2010\\_3ai\\_3a2011\\_03\\_3a15\\_htm3](http://biblioteca.unir.net/documento/el-an/FETCH-repec_primary_ervcontri_y_3a2010_3ai_3a2011_03_3a15_htm3)
- ▶ Intxaurburu, G. & Velasco, E. M. (2010). Benchmarking applied to innovation management Report on company management and administration (17), 33. [http://biblioteca.unir.net/documento/el-benc/FETCH-dialnet\\_primary\\_oai\\_dialnet\\_unirioja\\_es\\_ART00006133793](http://biblioteca.unir.net/documento/el-benc/FETCH-dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART00006133793)
- ▶ Intxaurburu, G. & Velasco, E. M. (2007). Is benchmarking an organizational learning tool? In et. Al., Decisions based on knowledge and the social role of the company XX Annual AEDEM Congress. Spanish Association for Management and Business Economics. [http://biblioteca.unir.net/documento/es-el-b/FETCH-dialnet\\_primary\\_oai\\_dialnet\\_unirioja\\_es\\_ART00001902563](http://biblioteca.unir.net/documento/es-el-b/FETCH-dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART00001902563)
- ▶ Javaloyes, J. (2014). The internal rivalry of the industry and the innovative capability of the company, as determining factors of the profitability of a company, in an environment of economic crisis (doctoral thesis). Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/27899/1/T35601.pdf>
- ▶ Jeremy Kourdi. (2003). Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making.
- ▶ Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. (2014). Strategic management (7º Ed.). Pearson Educación.
- ▶ Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). The Balaced Scorecard. The Balaced Scorecard. New York: Harvard Business School Press. <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
- ▶ Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). Strategy maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. New York: Harvard Business School Press. <https://calidadbiblio.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- ▶ Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2017). Blue Ocean Shift. Hachette Books.
- ▶ Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). The Blue Ocean Strategy. How to develop new market space where competition does not matter. Grupo editorial Norma. <http://geanu.pbworks.com/f/blue-ocean-strategy.pdf>
- ▶ Kotter, J. (1996). Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership. MACMILLAN.
- ▶ Lafley, A.G. & Martin, R. (2013). Playing to Win: How Strategy Really Works. Harvard Business Publishing.
- ▶ Lebon, Y., Durand-Mégret, B. & Van Laethem, N. (2014). La caja de herramientas... Mercadotecnia. Capítulo 7. Grupo Editorial Patria. <https://bv.unir.net:2056/lib/univunirsp/detail.action?docID=3227238>
- ▶ Leinwand, P. & Mainardi, C.R. (2016). Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap.
- ▶ Lieb, R. & Szymanski, J. (2021). The Atomic Particle of Marketing: The Definitive Guide to Content Marketing Strategy. KoganPage.
- ▶ Llopis, J., González, M. R. & Gascó, J. L. (2009). Corporate website analysis as a strategic descriptor European Research in Business Management and Economics, 15(3), 119-133. [http://biblioteca.unir.net/documento/analisis-de-paginas-web-corporativas-como-descriptor-estrategico/FETCH-doaj\\_primary\\_oai\\_doaj\\_org\\_article\\_2c23c31f600a47b4b50ff87717322e9c3](http://biblioteca.unir.net/documento/analisis-de-paginas-web-corporativas-como-descriptor-estrategico/FETCH-doaj_primary_oai_doaj_org_article_2c23c31f600a47b4b50ff87717322e9c3)
- ▶ Luenendonk, M. (2015). GE McKinsey Matrix: How to apply it To Your Business. Cleverism. <https://www.cleverism.com/ge-mckinsey-matrix-how-to-apply-it-to-your-business/>
- ▶ Lyngso, S. (2017). Agile Strategy Management.

- ▶ Marketing Publishing. (1990). Instrumentos de análisis del marketing estratégico. (pages 64 to 71 to 122 and 109 to 110). Díaz de Santos. <https://bv.unir.net:2056/lib/univunirsp/detail.action?docID=3175186>
- ▶ Mckeown, M. (2011). *The Strategy Book: How to Think and Act Strategically to Deliver Outstanding Results*.
- ▶ Milla, A. & Martínez, D. (2012). *Analysis of the ebook environment*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- ▶ McKinsey Quarterly. (1 September 2008). *Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix#>
- ▶ Montoya, O. (2006). Schumpeter, Innovation and technological determinism. *Scientia et Technica*, X(25), 209-213. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4842897.pdf>
- ▶ Morrison, M. (2013). *Strategic Business Diagnostic Tools - Theory and Practice*.
- ▶ Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2015). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- ▶ Palop, F. (2013). *Intelligence to compete: new paradigm in strategic management for organizations in a global world*. Ministry of Defense: Spanish Institute for Strategic Studies.
- ▶ Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*.
- ▶ Porter, M. (1990). *On Competitive*. Harvard Business Press. Deusto. [https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_comp\\_etitivo.pdf](https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_comp_etitivo.pdf)
- ▶ Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- ▶ Porter, M. E. (1985). 'Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York. [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)
- ▶ Quick MBA. (n.d.). *Strategic Management. BCG Growth-Share Matrix*. [accessed 1 July 2021]. <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/bcg/>
- ▶ Quick MBA. (n.d.). *Strategic Management. GE / McKinsey Matrix*. [accessed 1 July 2021]. <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/>
- ▶ Raa, T. (2009). *The Economics of Benchmarking: Measuring Performance for Competitive Advantage*.
- ▶ Rauser, A. (2016). *Digital Strategy: A Guide to Digital Business Transformation Paperback*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- ▶ Rumelt, R.P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*.
- ▶ Savkin, A. (2021). *Strategy Map: How-To Guide, PDF Template, and Examples*. BSC Designer. <https://bscdesigner.com/strategy-maps-guide.htm#stepbystep>
- ▶ Simister, P. (17 November 2020). *SPACE Analysis – Strategic Position and Action Evaluation Matrix. Business Development Advice*. <http://businessdevelopmentadvice.com/blog/space-analysis-strategic-position-and-action-evaluation-matrix/>
- ▶ Starbuck, P. (2019). *Drucker's Management by Objectives*. Independently Published.
- ▶ Stern, C.W. & Deimler, M.S. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*. John Wiley & Sons.
- ▶ Solé, F. Rivero, D. Mas, F. (2012). *Strategic management cases*. Pearson Educación.
- ▶ Spender, J.C. (2014). *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*. OUP Oxford.
- ▶ Stephen, R. P. & Judge, T. A. (2013) *Organizational Behavior*. 15th edition, Pearson.
- ▶ Taleb, N. N. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House Publishing Group.

- ▶ Tater, M. (2014). *The Marketing Toolbox: 101 Online Marketing Tools & Resources to Boost Your Business*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- ▶ Teece, J.D., Pisano, G. & Shuen, A. (2007). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), p. 509-533. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- ▶ Tett, G. (2015). *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*. SIMON & SCHUSTER.
- ▶ Toffler, A. (1980). *The Third Wave*.
- ▶ Träm, M. (2010). *Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage*. Wiley-VCH.
- ▶ Trevor, Jonathan and Barry Varcoe. (2016). *A Simple Way to Test Your Company's Strategic Alignment*.
- ▶ Tzu, S. (1994). *The Art of War*.

## Crterios y mtodos de evaluaci3n de estudiantes

Letra	Valor numérico	GPA
A	97 – 100%	4,0
A-	90 - 96%	3,7
B+	87 – 89%	3,3
B	80 – 86%	3,0
B-	78 – 79%	2,7
C+	75 – 77%	2,3
C	70 – 74%	2,0
C-	67 – 69%	1,7
D+	63 – 66%	1,3
D	57 – 62%	1,0
F	< 57%	0,0
I	-	Incomplete*
TR	-	Transfer Credit**
W	-	Withdrawal**
WP	-	Withdraw Passing**
WF	0	Withdraw Failing

\* Nota no se calcula como parte del CGPA del estudiante, pero las horas de crédito se incluyen en el total de créditos intentados.

\*\* Nota no se calcula como parte del CGPA del estudiante, y las horas de crédito no se incluyen en el total de créditos intentados.

### CALIFICACIONES APROBATORIAS

Para programas de ASSOCIATE Y BACHELOR'S, la nota aprobatoria es de C (2,0) o más.

Para programas de MÁSTER, la nota aprobatoria es de B (3,0) o más.

### Distribuci3n de calificaciones

Evaluaci3n de la asignatura	Peso
Foros	15%
Evaluaci3n de actividades interactivas (a trav3s de los foros)	35%
Examen de cada tema	20%
Examen Final (respuesta abierta)	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Última revisi3n del syllabus: MAYO 2022