



UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA  
DE MADRID

PROCESO DE  
COORDINACIÓN DE LAS  
ENSEÑANZAS PR/CL/001



E.T.S. de Ingenieros  
Industriales

# ANX-PR/CL/001-01

## GUÍA DE APRENDIZAJE

### ASIGNATURA

**55000668 - Estrategia Empresarial**

### PLAN DE ESTUDIOS

05IR - Grado En Ingenieria De Organizacion

### CURSO ACADÉMICO Y SEMESTRE

2021/22 - Primer semestre

## Índice

---

### Guía de Aprendizaje

1. Datos descriptivos.....	1
2. Profesorado.....	1
3. Conocimientos previos recomendados.....	2
4. Competencias y resultados de aprendizaje.....	2
5. Descripción de la asignatura y temario.....	4
6. Cronograma.....	8
7. Actividades y criterios de evaluación.....	10
8. Recursos didácticos.....	12
9. Otra información.....	12

## 1. Datos descriptivos

### 1.1. Datos de la asignatura

<b>Nombre de la asignatura</b>	55000668 - Estrategia Empresarial
<b>No de créditos</b>	3 ECTS
<b>Carácter</b>	Obligatoria
<b>Curso</b>	Cuarto curso
<b>Semestre</b>	Séptimo semestre
<b>Período de impartición</b>	Septiembre-Enero
<b>Idioma de impartición</b>	Castellano
<b>Titulación</b>	05IR - Grado en Ingeniería de Organización
<b>Centro responsable de la titulación</b>	05 - Escuela Técnica Superior De Ingenieros Industriales
<b>Curso académico</b>	2021-22

## 2. Profesorado

### 2.1. Profesorado implicado en la docencia

<b>Nombre</b>	<b>Despacho</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Horario de tutorías</b> *
Antonio Moreno-Torres Galvez (Coordinador/a)		antonio.morenotorres@upm. es	--

\* Las horas de tutoría son orientativas y pueden sufrir modificaciones. Se deberá confirmar los horarios de tutorías con el profesorado.

## 3. Conocimientos previos recomendados

---

### 3.1. Asignaturas previas que se recomienda haber cursado

El plan de estudios Grado en Ingeniería de Organización no tiene definidas asignaturas previas recomendadas para esta asignatura.

### 3.2. Otros conocimientos previos recomendados para cursar la asignatura

- Economía
- Finanzas

## 4. Competencias y resultados de aprendizaje

---

### 4.1. Competencias

CE35 - Conocimiento de las diversas formas societarias y de la regulación que afecta al funcionamiento de las empresas y su relación con el entorno y los empleados.

CE37 - Conocimiento de las estrategias y planes de marketing de la empresa. Comprensión del papel de dichas estrategias en la creación de valor

CG5 - Saber comunicar los conocimientos y conclusiones, tanto de forma oral, escrita y gráfica, a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CG6 - Poseer habilidades de aprendizaje que permitan continuar estudiando a lo largo de la vida para su adecuado desarrollo profesional

## 4.2. Resultados del aprendizaje

RA127 - Desarrollar las capacidades y actitudes emprendedoras, potenciar el sentido de análisis crítico

RA179 - Aplicar herramientas de análisis de la estructura de los mercados/industrias para entender la dinámica de las fuerzas que determinan el tipo e intensidad de la competencia en los mismos.

RA184 - Evaluación de las implicaciones y cambios tecnológicos y organizativos derivados de la asunción de los principios de sostenibilidad

RA194 - Capacidad para comunicarse con soltura y fluidez de forma oral y escrita en contextos académicos y profesionales

RA134 - Comprender el funcionamiento interno de una empresa, analizando su actividad productiva

RA180 - Analizar las capacidades y competencias esenciales de la organización y su potencial como fuente de ventajas competitivas

RA149 - Identificar las posibles modalidades de ventajas competitivas

RA228 - Capacidad de exposición en público

RA129 - Ofrecer una visión global de la empresa, observando las relaciones entre los distintos elementos o variables internas y externas

RA147 - Comprender el proceso de planificación estratégica de la empresa

RA89 - Fomentar el espíritu de trabajo en equipo

RA150 - Conocer las direcciones y métodos de desarrollo para alcanzar las estrategias diseñadas

RA118 - Comprender los principios fundamentales de la microeconomía y la microeconomía.

RA136 - Capacitación para la investigación de mercados

RA174 - Conocer la función de RRHH.

RA98 - Iniciarse en la toma de decisión en organizaciones.

RA131 - Desarrollar la creatividad para búsqueda de innovaciones empresariales

RA185 - Capacidad análisis de la gestión de procesos con criterios RSE

RA186 - Conocimiento de los principios básicos de la ecología industrial y de su incorporación a la estrategia

competitiva de la empresa

RA96 - Aprender la visión sistémica de una organización

RA183 - Comprensión de los conceptos de sostenibilidad y RSE

RA178 - Comprender el concepto de análisis estratégico y las distintas perspectivas que pueden adoptarse para diseñar y poner en práctica procesos de planificación estratégica.

RA146 - Conocer los mecanismos de creación de empresas

RA148 - Comprender como se lleva a cabo el análisis externo ¿ tanto general como del entorno competitivo - e interno de una compañía.

RA173 - Aplicación de principios organizativos a las diferentes actividades productivas para adquirir ventajas competitivas.

RA190 - Refuerzo de las competencias éticas y de responsabilidad profesional y entendimiento de los impactos. Sensibilización sobre la importancia de incorporar estos aspectos en la gestión de los proyectos en un contexto global

RA128 - Desarrollar las capacidades investigadoras (búsqueda y análisis de información clave).

## 5. Descripción de la asignatura y temario

---

### 5.1. Descripción de la asignatura

La asignatura está estructurada en dos partes bien diferenciadas. La primera está dedicada a los aspectos introductorios de la estrategia empresarial y se refiere a lo que se conoce como estrategia corporativa, que define la orientación general de la empresa y determina su ámbito de actuación. La segunda se refiere a la estrategia competitiva que se centra en cómo las empresas se posicionan en una industria y establecen la base para su competitividad.

La asignatura, siendo de Grado, se distingue claramente de otras similares que se cursan en estudios de Master Universitario o Master Profesional, en el sentido de tener por objetivo que el alumno sin experiencia profesional adquiera las bases conceptuales que conforman la Estrategia Empresarial como disciplina académica

TEMARIO TENTATIVO

Introducción. Conceptos básicos. Decisiones estratégicas. Contextos VUCA. Teoría y práctica de la decisión: enfoque conductual. Interacciones estratégicas: Teoría de Juegos. Brecha finanzas-estrategia: opciones reales.

Estrategia competitiva. Análisis del entorno general. Análisis del entorno competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter. Estrategias genéricas de Porter. Fuentes de ventaja en costes. Diferenciación: naturaleza y análisis. Enfoque en nichos. Estrategia basada en recursos y capacidades. Cadena de valor. Modelo Delta de Hax. Planificación estratégica.

Estrategia corporativa. Ciclo de vida empresarial. Crecimiento interno. Crecimiento externo: fusiones y adquisiciones. Límites verticales: integración vertical y decisiones de externalización. Alianzas estratégicas. Límites horizontales: diversificación. Gestión de la empresa diversificada.

Estrategia no competitiva: análisis del clima de negocios. Grupos de interés. Comunicación empresarial interna y externa. Medios de comunicación. Tercer sector. Gestión de crisis. Clima regulatorio; participación en procesos regulatorios. Cumplimiento normativo. Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La empresa tecnológica. Innovación disruptiva. Gestión de la innovación: cooperación, transferencia, protección, prospectiva, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Innovación abierta y capacidad de absorción. Agrupaciones Empresariales Innovadoras-AEI («Clusters»). Capital Basado en el Conocimiento-CBC (KBC).

La empresa globalizada. Decisiones de deslocalización y relocalización. Estrategia y organización de empresas multinacionales.

La empresa en sectores maduros: factores clave de éxito, ventaja competitiva y estrategias. Estrategias para sectores en declive.

## 5.2. Temario de la asignatura

1. Bases conceptuales de la Estrategia Empresarial
  - 1.1. Las decisiones estratégicas
  - 1.2. El proceso de dirección estratégica y su responsabilidad
  - 1.3. La dirección estratégica como ámbito de estudio
2. La orientación y los valores de la empresa Herramientas de análisis y definición de la estrategia empresarial
  - 2.1. La orientación futura de la empresa Análisis estratégico
  - 2.2. La creación de valor
  - 2.3. Los stakeholders y el gobierno de la empresa
  - 2.4. Los valores de la empresa
3. Análisis del entorno
  - 3.1. El entorno de la empresa
  - 3.2. Análisis del entorno general
  - 3.3. Análisis del entorno competitivo
4. Análisis interno
  - 4.1. El diagnóstico interno
  - 4.2. La cadena de valor
  - 4.3. El análisis de los recursos y capacidades
  - 4.4. El análisis DAFO
5. Estrategias y ventajas competitivas
  - 5.1. Estrategia y ventaja competitiva
  - 5.2. La ventaja competitiva en costes
  - 5.3. La ventaja competitiva en diferenciación de productos
  - 5.4. Estrategias según el ciclo de vida de la industria
6. Las direcciones de desarrollo
  - 6.1. El campo de actividad y el desarrollo de la empresa
  - 6.2. La expansión de actividades
  - 6.3. La diversificación de actividades

#### 6.4. La integración vertical

### 7. La estrategia de internacionalización

#### 7.1. La empresa multinacional

#### 7.2. La competencia global: factores y estrategias

#### 7.3. Estrategias de entrada en mercados exteriores

#### 7.4. La dirección de la empresa multinacional

### 8. Los métodos de desarrollo

#### 8.1. Desarrollo interno frente a desarrollo externo

#### 8.2. Tipos de fusiones y adquisiciones

#### 8.3. La cooperación o alianzas entre empresas

## 6. Cronograma

### 6.1. Cronograma de la asignatura \*

Sem	Actividad presencial en aula	Actividad presencial en laboratorio	Tele-enseñanza	Actividades de evaluación
1	<b>Bases conceptuales de la Estrategia Empresarial</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Bases conceptuales de la Estrategia Empresarial</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
2	<b>Bases conceptuales de la estrategia empresarial</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Bases conceptuales de la estrategia empresarial</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
3	<b>La orientación y los valores de la empresa</b> Duración: 01:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>La orientación y los valores de la empresa</b> Duración: 01:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
4	<b>La orientación y los valores de la empresa</b> Duración: 01:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>La orientación y los valores de la empresa</b> Duración: 01:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
5	<b>Análisis del entorno</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Análisis del entorno</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
6	<b>Análisis del entorno</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Análisis del entorno</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
7	<b>Análisis interno</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Análisis interno</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
8	<b>Análisis interno</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Análisis interno</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
9	<b>Estrategia y ventajas competitivas</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Estrategia y ventajas competitivas</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
10	<b>Estrategia y ventajas competitivas</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Estrategia y ventajas competitivas</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
11	<b>Las direcciones de desarrollo</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Las direcciones de desarrollo</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
12	<b>Las direcciones de desarrollo</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Las direcciones de desarrollo</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	

13	<b>La estrategia de internacionalización</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>La estrategia de internacionalización</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
14	<b>La estrategia de internacionalización</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>La estrategia de internacionalización</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
15	<b>Los métodos de desarrollo</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Los métodos de desarrollo</b> Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
16	<b>Los métodos de desarrollo</b> Duración: 01:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral		<b>Los métodos de desarrollo</b> Duración: 01:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral	
17			<b>Asistencia y participación activa en clase</b> Duración: 00:00 OT: Otras actividades formativas	<b>Examen final</b> EX: Técnica del tipo Examen Escrito Evaluación sólo prueba final No presencial Duración: 02:00  <b>Examen evaluación continua</b> EX: Técnica del tipo Examen Escrito Evaluación continua Presencial Duración: 01:00  <b>Trabajo individual</b> TI: Técnica del tipo Trabajo Individual Evaluación continua No presencial Duración: 20:00  <b>Asistencia y participación activa en clase</b> OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación continua Presencial Duración: 00:00

Para el cálculo de los valores totales, se estima que por cada crédito ECTS el alumno dedicará dependiendo del plan de estudios, entre 26 y 27 horas de trabajo presencial y no presencial.

\* El cronograma sigue una planificación teórica de la asignatura y puede sufrir modificaciones durante el curso derivadas de la situación creada por la COVID-19.

## 7. Actividades y criterios de evaluación

### 7.1. Actividades de evaluación de la asignatura

#### 7.1.1. Evaluación continua

Sem.	Descripción	Modalidad	Tipo	Duración	Peso en la nota	Nota mínima	Competencias evaluadas
17	Examen evaluación continua	EX: Técnica del tipo Examen Escrito	Presencial	01:00	50%	5 / 10	CG5 CE35 CG6 CE37
17	Trabajo individual	TI: Técnica del tipo Trabajo Individual	No Presencial	20:00	30%	5 / 10	CG5 CE35 CG6 CE37
17	Asistencia y participación activa en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	20%	5 / 10	CG5 CE35 CG6 CE37

#### 7.1.2. Evaluación sólo prueba final

Sem	Descripción	Modalidad	Tipo	Duración	Peso en la nota	Nota mínima	Competencias evaluadas
17	Examen final	EX: Técnica del tipo Examen Escrito	No Presencial	02:00	100%	5 / 10	CG5 CE35 CG6 CE37

#### 7.1.3. Evaluación convocatoria extraordinaria

No se ha definido la evaluación extraordinaria.

## 7.2. Criterios de evaluación

Nota: componentes y pesos a modular en función de la situación COVID-19

### Evaluación continua

Se compone de tres partes.

- 1.- Asistencia y participación activa en clase (20%)
- 2.- Trabajo individual (30%)
- 3.- Prueba de conocimiento escrita (50%)

Los alumnos que aprueben por evaluación continua, tendrán aprobada la asignatura y no necesitarán presentarse al examen final.

### Evaluación no continua

Examen final escrito (100%)

En esta modalidad no se tendrán en cuenta las valoraciones por asistencia, participación y trabajo individual.

## 8. Recursos didácticos

---

### 8.1. Recursos didácticos de la asignatura

Nombre	Tipo	Observaciones
Presentaciones clase	Recursos web	Presentaciones clase
Colección de casos prácticos	Otros	Colección de casos prácticos

## 9. Otra información

---

### 9.1. Otra información sobre la asignatura

Uso de plataforma MOODLE y videoconferencia (Teams)

Libro de texto: "Economics of Strategy". Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer. 6th Edition. Wiley

Otros textos de referencia:

Grant (and Jordan), Lynch, Porter, Hax, Christensen

Guerras y Navas, Bueno et al.

Mención ODS: la asignatura incorpora transversalmente los ODS en tanto que la estrategia empresarial hoy en día no se entiende sin los mismos.