

GUÍA DOCENTE
**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**
MBA FULL TIME
Curso 2024-2026

1. ASIGNATURA

- **Nombre:** Estrategia competitiva y nuevos modelos de negocio
- **Tipo de asignatura:** Troncal
- **Trimestre:** Primero
- **Créditos:** 4 ECTS
- **Idioma de docencia:** castellano
- **Coordinador de la asignatura:** Susana Domingo
- **Profesor de la asignatura:** Susana Domingo

La asignatura dentro del plan de estudios

Esta asignatura obligatoria se enmarca dentro de la Materia 3: ESTRATEGIA EMPRESARIAL, INNOVACIÓN Y EMPRENDEDURIA del plan de estudios. Se realiza durante el primer cuatrimestre una vez se han adquirido los conocimientos de Economía de la empresa.

2. PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA (objetivos)

Esta asignatura dota a los estudiantes de las habilidades necesarias para comprender el proceso de formulación estratégica en el entorno empresarial. El curso incluye las metodologías y herramientas necesarias para interpretar y formular la estrategia de negocio.

A través de casos prácticos se analizará cómo las empresas obtienen y mantienen sus ventajas competitivas para poder competir y mantenerse en el mercado en un entorno turbulento como el actual. Para el éxito de la empresa, la estrategia debe incluir y estar alineada con todos los departamentos y áreas funcionales de la organización. Asimismo, la misión, visión y objetivos deben estar bien definidos y alineados con la estrategia de la empresa. Para el análisis de la organización y su entorno se utilizarán las herramientas y metodologías actuales. Se tratarán casos reales de empresas como base de la discusión en clase.

Competencias a adquirir

CE3 Diagnosticar la situación estratégica de la empresa y modificar el diseño estratégico

CE4. Analizar sectores o industrias y evaluar su rentabilidad potencial

CE7. Implementar las variables de entorno económico en el análisis estratégico.

CE9. Valorar las implicaciones estratégicas y funcionales de los procesos de cambio, así como de los procesos de innovación empresarial.

Resultados de aprendizaje

RA3

Modificar el diseño estratégico de la empresa

- Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos
- Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva

RA4

- Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes.
 - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca
- Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo

RA7

- Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas.
- Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas.
- Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor.

RA9

- Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico.
- Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa
- Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización.

PLAN DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA

Metodología docente

- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Discusión de casos
- Análisis del entorno e interno a través de metodologías.
- Ejemplos reales

Horas de dedicación entre lectivas y trabajo del alumno: 100

EVALUACIÓN	Ponderación
Trabajos en grupo. (documento + presentaciones)- Plan estratégico	40%
Entrega de casos y discusión	40%
Trabajo individual basado en preentrega hito 2	20%

Importante: todas las actividades no entregadas en las fechas y con los requerimientos previstos se consideran como "no entregados". Las fechas de entrega de los trabajos y presentaciones se indicarán en cada sesión.

*antes del inicio del curso se detallará en e-Campus el sistema de evaluación concreto para este curso, dentro de los parámetros aquí indicados.

Sesión	Tema	Contenido y actividades	Lecturas / Materiales de apoyo/ casos de estudio
1 2/10	Introducción a la Estrategia Conceptos: Misión, Visión, Propósito, valores, objetivos etc. Liderazgo, Toma decisiones. Entorno General - Técnicas de análisis del entorno - Entorno-VUCA-BANI - Mega tendencias - Análisis STEEP - Grupos de interés - Escenarios. - Ecosistemas de innovación, emprendedores.	Discusión caso: video Brian Tracy Ejercicio en grupo (evaluado): Trabajar con la empresa- STEEP, grupos de interés. Ejercicio individual TFM (evaluado): Definir Misión Visión TFM- Análisis Steep-grupos de interés	Vídeos Brian Tracy: Alexander the Great https://www.youtube.com/watch?v=qJuC6CRHRQo M.Porter https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M&feature=youtu.be M.Porter Estrategia organizacional https://www.youtube.com/watch?v=GJvx35BfLw0 Mintzberg: https://www.youtube.com/watch?v=Wi78IXfurgA M. Porter: ¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales? https://www.youtube.com/watch?v=0ilh5YYDR2o Daniel Isenberg (ecosystem) https://www.youtube.com/watch?v=YOaainC4bLk https://www.youtube.com/watch?v=3R2O49IOfck Lecturas Porter, M.: What is Strategy? Ghemawat, P.: Competition and Business Strategy Mintzbert, H. Reconsidering the basic premises of strategic managment Hamel, G.: The Why, What, and How of Management Innovation Lectura Recomendada: X. Marcet: http://www.xaviermarcet.com/2010/04/ha-muerto-la-planificacion-estrategica.html

			BCG: https://www.bcg.com/featured-insights/how-to/lead-in-the-new-reality
2 9/10	Entorno Competitivo - Mapa del sector - Análisis estructural del entorno competitivo Entorno Competitivo (II) - Análisis de sectores. - Grupos estratégicos	Casos: Netflix Ejercicio en grupo: Trabajar con la empresa (Amenazas y oportunidades- Recomendaciones) Ejercicio individual: aplicar 5 fuerzas + Grupos estratégicos al TFM	Videos: M.Porter: The five competitive forces that shape strategy https://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw&t=1s https://www.youtube.com/watch?v=ZWQMwnCFIj0&feature=youtu.be Lectura Porter, M.: The five competitive forces that shape strategy
3 17/10	Análisis Interno - Cadena de valor, Competencias esenciales. - Recursos y capacidades	Ejercicio en grupo: Análisis de Recursos y capacidades- Canvas. Puntos fuertes y puntos débiles.	Lectura: Hamel, G. and Prahalad, G.K. : The Core Competence of the Corporation

	Modelos de negocio Business Model Canvas	Ejercicio individual: aplicar Canvas al proyecto inicial Caso: Southwest y Embraer Presentación y reflexión capítulo libro estrategia	Porter, M: Videos: CK Prahalad: https://www.youtube.com/watch?v=vACpQzSMJw8 CK Prahalad https://www.youtube.com/watch?v=WfP-VICbLRA https://www.youtube.com/watch?v=hANH5QZmJo Osterwalder: https://www.youtube.com/watch?v=dhQh-tryXOg Business Canvas Model: https://www.youtube.com/watch?v=dhQh-tryXOg&t=47s https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s Business Model Generation https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-generation-book-preview-2010.pdf Pigneur, Y. and Osterwalder, A.: "The invincible company" Pigneur, Y. and Osterwalder, A.: «Avoir un département R&D ne suffit pas» Mini caso: Fluidra
--	---	--	--

4 23/10	Estrategias competitivas Estrategias corporativas	Presentación y reflexión libro estrategia Ejercicio en grupo: Aplicar Matriz de Ansoff Caso Parlem	Ghemawat, P. and Rivkin, J.: La creación de una ventaja competitiva Ponente: Karim Salmon https://www.linkedin.com/in/karimsalmon/

5 30/10	Innovación y modelos de negocio	Presentación y reflexión capítulo libro estrategia Caso Tesla	Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever (McKinsey) https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever Ponente: Xavier Rovira (11:00-13:00) https://www.linkedin.com/in/xroviraf/
6 6/11	Algebra de Doblin Océano Azul	Proponer variables de Innovación siguiendo metodología Blue Ocean. (recomendaciones) Role play estrategia	Lectura Algebra de Doblin Libros Blue Ocean Video Océano Azul. https://www.youtube.com/watch?v=clp-IMpuwaQ https://www.youtube.com/watch?v=tRDafz8Xc-8

7 13/11	SWOT análisis. Came Análisis Factores Clave para el éxito.	Presentaciones finales: factores clave de éxito y recomendaciones futuras.	
------------	---	--	--

3. PROFESORADO

- Doctora en Dirección y Organización de Empresas por la Universidad Politécnica de Catalunya
- Vicedecana de Transferencia de Conocimiento de la UPF- BSM
- Directora del Executive MBA de la UPF BSM
- Profesora-Investigadora de la UPF Barcelona School of Management
- Profesora asociada del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra
- Directora del Diploma en Innovación y Design Thinking de la UPF BSM.
- Directora del Máster en Innovación, Estrategia y emprendimiento
- Directora de programas in-company.
- Directora StartLab

<https://www.linkedin.com/in/susanadomingo/>

<https://twitter.com/susanadomingo>

4. BIBLIOGRAFIA (recomendada)

- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2023): Exploring Strategy (12th Edition). Pearson - Prentice-Hall Internacional, United Kingdom.
- Grant, R.M. (2016): Contemporary Strategy Analysis (9th Edition), John Wiley & Sons, United Kingdom.
- Porter, M.E. (1987): VENTAJA COMPETITIVA; Mexico: C.E.C.S.A.
- Thompson, A.R., & A.J. Strickland (2021): Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases, 23th edition. McGraw-Hill. US.
- Osterwalder, Alex y Pigneur, Y. (2014): Business Model Generation, Barcelona, Deusto, S.A Ediciones.
- Ries, Eric (2011): The Lean Startup. New York, Crown Business.
- Ries, Eric (2019): The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth. New York, Crown Business.
- Sun Tzu (1999). El arte de la guerra. Buenos Aires: Troquel Ediciones (ISBN: 9789501603637).
- Porter, Michael E. (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Editorial Deusto (ISBN: 9788436823387).
- Al Ries y Jack Trout (2002): Posicionamiento: la batalla por su mente. Mexico: Mc Graw-Hill (ISBN: 9789701036686).
- Mintzberg, Henry (1999): El proceso estratégico. Edición Europea. Prentice Hall.
- Chan, W y Mauborgne, Renée. (2015). La estrategia del océano azul. Barcelona, Profit
- On Business Innovation, HBR (2013)
- On Strategy, HBR (2011)
- On Business Model Innovation. HBR (2019)

- **Libros y lecturas complementarias:**

- Kaplan, R. y Norton, D. The Execution Premium. Ediciones Deusto 2008
- Jacopin, Tanguy. Entreprise Structure and Organization. Gaia Program 2012
- Mintzberg, Henry. Of Strategies, Deliberate and Emergent Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3, (Jul. - Sep., 1985),
- Rosenzweig, Phil. What makes strategic decisions different. Harvard Business Review. Nov 2013
- Reeves, Martin, Love, Claire, Tillmanns, Philipp. Your strategy needs a strategy. Harvard Business Review. Oct 2012
- Bhattacharya, Arindam. Hemerling, Jim, Waltermann, Bernd. Competing for Advantage: How to Succeed in the New Global Reality. BCG 2010
- Pankal Ghemawat, Jan Rivki. La creación de una ventaja competitiva. HBS 1998
- Prensa: Forbes, The Economist, Bloomberg, Expansión, Harvard Deusto Review..)
- Revistas (Harvard Business Review, Business Strategy Review, Fast Company, ...) Mckinsey, Boston consulting group, CB Insight