



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

# **EXECUTIVE EDUCATION**

## **POSGRADO EN MANAGEMENT**

### **GUIA DOCENTE DE**

### **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

**2025-26**

## DATOS GENERALES

Nombre:	<b>ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>
Código:	
Curso:	2025-26
Titulación:	POSGRADO EN MANAGEMENT
Nº de créditos (ECTS):	10
Ubicación en el plan de estudios:	2025-26
Modalidad:	Online
Departamento:	EXECUTIVE EDUCATION
Responsable departamento:	Dr. Gabriel Gustavo Maresca
Fecha de la última revisión:	Octubre 2025
Profesorado:	Noelia Hurtado Soriano

## 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

La asignatura de Estrategia Empresarial ofrece una comprensión profunda de los principios fundamentales y las prácticas contemporáneas en la formulación, implementación y evaluación de estrategias de negocio efectivas. Este curso examina cómo las empresas desarrollan y ejecutan estrategias para alcanzar sus objetivos a largo plazo en un entorno dinámico y competitivo. Proporciona a los/las estudiantes las herramientas y conocimientos necesarios para ayudar a cualquier organización a estar estratégicamente preparada y adaptarse a los cambios necesarios en cada momento.

En el actual entorno empresarial, caracterizado por un cambio acelerado y un elevado nivel de incertidumbre y complejidad, la capacidad de interpretar y comprender estos cambios se ha convertido en una condición esencial para asegurar la competitividad futura de cualquier organización. La habilidad para definir estrategias y modelos de negocio adecuados es crucial en este contexto.

En esta asignatura, se explorará la importancia fundamental de la estrategia empresarial y cómo su correcta formulación puede marcar la diferencia entre el crecimiento sostenible, el estancamiento o, incluso, el declive y desaparición de una empresa. Se analizarán las principales herramientas y enfoques para entender y anticipar los cambios del entorno y su impacto potencial en la empresa, integrándolos en la formulación y adaptación de 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, nos adentraremos en el arte de identificar señales tempranas de cambio para anticiparse a las tendencias emergentes del mercado.

El objetivo de esta asignatura es proporcionar a los/las estudiantes las herramientas y conocimientos necesarios para definir y aplicar estrategias empresariales adecuadas en un entorno empresarial desafiante.

## 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 utilizar 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.

## 3. RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

---

### **Conocimientos (*Knowledge*)**

K3.1

Conocimiento avanzado de los principales modelos de liderazgo (situacional, transformacional y adaptativo) y su aplicación en entornos corporativos.

K3.2

Comprensión de las técnicas de coaching ejecutivo y su impacto en la toma de decisiones estratégicas y en el desarrollo del talento.

K3.3

Dominio de los fundamentos de comunicación interna, negociación y gestión de conflictos en estructuras organizacionales complejas.

K3.4

Conocimiento integral de las estrategias de dirección de recursos humanos, incluyendo gestión por objetivos, Cuadro de Mando Integral y rol del HRBP.

K3.5

Familiaridad con metodologías de evaluación del desempeño, planes de formación y desarrollo del talento, incluyendo enfoques de *upskilling* y *reskilling*.

K3.6

Conocimiento de los modelos de planes de carrera, sucesión y fidelización del talento, así como de las soluciones tecnológicas aplicadas a la gestión de personas.

K3.7

Comprensión de los modelos estratégicos y financieros aplicados a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial.

K3.8

Conocimiento de los principios de gestión del cambio organizacional y las herramientas de liderazgo necesarias para su implementación efectiva.

### **Habilidades (Skills)**

S01

Aplicar herramientas de autoevaluación, feedback estructurado e inteligencia emocional para el desarrollo personal y directivo.

S02

Diseñar e implementar estrategias de comunicación organizacional adaptadas a diferentes contextos y audiencias.

S03

Desarrollar e implementar estrategias de motivación y compromiso organizacional que incrementen la productividad.

S04

Diseñar y aplicar modelos de negociación y mediación para la resolución eficaz de conflictos.

S05

Planificar y ejecutar estrategias de gestión del talento y movilidad interna, alineadas con la estrategia empresarial.

S06

Evaluar el rendimiento organizacional utilizando sistemas de indicadores y métricas de impacto, así como herramientas tecnológicas de analítica del talento.

S07

Formular y evaluar modelos de negocio y proyectos de inversión, integrando

perspectivas estratégicas, financieras y operativas.

S08

Liderar procesos de cambio organizacional, gestionando resistencias y diseñando planes de transformación sostenibles.

### **Competencias (*Competences*)**

C01

Competencia directiva y de liderazgo transformador, orientada a la gestión de equipos de alto rendimiento y a la toma de decisiones estratégicas.

C02

Competencia comunicativa, para garantizar la efectividad en la interacción con equipos, órganos de dirección y *stakeholders* internos y externos.

C03

Competencia de gestión estratégica, que integra la visión global de la empresa con la planificación de recursos humanos y el desarrollo del talento.

C04

Competencia de innovación y mejora continua, aplicando metodologías ágiles y soluciones tecnológicas en la gestión empresarial.

C05

Competencia ética y de responsabilidad corporativa, vinculada al cumplimiento normativo (compliance), la responsabilidad y la sostenibilidad.

C06

Competencia de gestión del cambio, orientada a la adaptación, resiliencia y liderazgo en entornos dinámicos e inciertos.

C07

Competencia de aprendizaje continuo y autodesarrollo, fundamental para la actualización permanente del perfil directivo.

---

## **4. CONTENIDOS**

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

*Resultados de aprendizaje*

Después de estudiar los temas del bloque y realizar los ejercicios, el/la estudiante será capaz de:

- Comprender las etapas de desarrollo de una empresa y los factores clave a desarrollar en cada una de ellas.
- Identificar los principales obstáculos 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.
- Comprender las diferentes estrategias de expansión que una empresa puede activar.

## **TEMA 1: INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

- 1.1 Definición de estrategia empresarial.
- 1.2 Importancia de la estrategia en el éxito empresarial.
- 1.3 Evolución del pensamiento estratégico.

## **TEMA 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL**

- 2.1 Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal).
- 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- 2.3 Identificación de oportunidades y amenazas.

## **TEMA 3: RECURSOS Y CAPACIDADES**

- 3.1 Identificación y evaluación de los recursos tangibles e intangibles de la empresa.
- 3.2 Análisis de las capacidades distintivas y la ventaja competitiva.

3.3 Modelo VRIO (Valioso, Raro, Costoso de Imitar, Organizado para Explotar).

## BLOQUE II. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### *Resultados de aprendizaje*

Después de estudiar el tema y realizar los ejercicios, el/la estudiante 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.
- Saber representar visualmente el modelo de negocio de cualquier organización con la herramienta del Business Model Canvas.
- Adaptar o transformar el modelo de negocio de cualquier empresa para dar respuesta a los cambios del entorno.

## TEMA 4: MODELOS DE NEGOCIO

4.1 Concepto de modelo de negocio.

4.2 Tipos de modelos de negocio (por ejemplo, Freemium, suscripción, marketplace).

4.3 Diseño y evaluación de modelos de negocio.

4.4 Innovación y adaptación de modelos de negocio: Estrategias para identificar los modelos de negocio a un entorno empresarial en constante cambio.

## TEMA 5: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

5.1 Importancia de la misión, visión y valores en la formulación de la estrategia.

5.2 Desarrollo y comunicación de la misión, visión y valores organizacionales.

## TEMA 6: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Establecimiento y alineación de objetivos estratégicos con la visión y la misión de la empresa.

6.2 Proceso de planificación estratégica.

6.3 Formulación, implementación y evaluación de estrategias.

6.4 Formas de expansión de negocio

## 5. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

---

El Posgrado de Management se organiza de manera que el/la 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/la 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.

## 6. EVALUACIÓN

---

El Posgrado en Management 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 la 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 o en grupo, 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 como sigue:

40% test

60% 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, por lo tanto, se deberá volver a matricular esta asignatura.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

---

### 7.1. 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.
- 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.

## 7.1. Bibliografía Complementaria

- 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.