

ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Curso 2016/2017

(Código: 6804401-)

1. PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA

Como objetivos básicos y operativos que son necesarios para el futuro ingeniero que estudia esta asignatura se encuentra:

- Desarrollar la gestión operativa y gestión estratégica. Identificar las claves estratégicas y los distintos niveles estratégicos
- El proceso de formulación de la estrategia su reflexión e integración de los conceptos y análisis. Utilizando el modelo GIB.
- La ventaja competitiva y la estrategia de diferenciación y la de especialización.
- El análisis de las empresas con las cuales va a competir resulta de vital importancia, sobre todo el de aquellas empresas con mayor cuota de mercado que son las que, en teoría, dictan las reglas del juego.
- Descubrir segmentos (nichos) de mercado indebidamente atendidos.
- Posibilidad de mejorar sus productos. Descubrir cuáles son las principales ventajas competitivas que tiene usted: porqué han de comprarle a usted en lugar de a sus competidores – porqué lo están haciendo ahora, qué le dicen, de qué están más satisfechos, cuál es el motivo principal -, de este modo podrá publicitar dichas ventajas.
- El conocer a nuestra competencia nos permitirá saber en qué estamos fallando y en qué podemos superarlos.
- Las variables del entorno sectorial, y el macroentorno, utilizando el análisis PEST.
- Los distintos escenarios en los cuales se puede encontrar la actividad de las empresas.
- Las fuerzas competitivas. El ciclo de vida.
- A nivel Microeconómico: La dimensión estratégica y grupos estratégicos.
- Cadena de valor. Estrategia de externalización. Globalización.
- La tecnología como recursos estratégico.
- La innovación y gestión de la tecnología
- Dirección estratégica de la tecnología
- Selección de proyectos de innovación
- Dirección del proceso de desarrollo de nuevos productos

2. CONTEXTUALIZACIÓN EN EL PLAN DE ESTUDIOS

Para la formación del ingeniero es importante los contenidos de esta asignatura, con su estudio conseguirá:

Conocer el análisis del entorno, para desarrollar con éxito la actividad económica empresarial, dado la complejidad tan cambiante, en la cual estamos inmersos. No solamente consiste en producir, es sumamente importante y clave poder diferenciarse en los mercados tan competitivos.



Por otro lado, conocer, analizar las fuerzas de la competencia. Así como manejar, las distintas estrategias de las tecnologías junto con la innovación, se hacen imprescindibles, para la supervivencia de las empresas.

Por tanto, los contenidos que se utilizan están en la línea y son imprescindibles, para la formación con éxito del Grado de Ingeniería que se presenta.

3. REQUISITOS PREVIOS REQUERIDOS PARA CURSAR LA ASIGNATURA

Para esta asignatura, no se precisa ningún requisito previo, dado que el alumno que ha optado por un lado, la selección de la misma, y por el otro dado la obligatoriedad en el caso del Grado de Tecnologías Industriales. El interés unido a la adquirir herramientas estratégicas y competitivas que le proporcionarían unos conocimientos muy prácticos en su formación, técnica empresarial.

4. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Las actividades desarrolladas durante el estudio de la asignatura tratan de lograr que el alumno sepa aplicar con soltura los principios fundamentales de la estrategia y de sus dimensiones en conocimiento y aplicarla en los procesos de enseñanza y aprendizaje en las materias propias de la especialización cursada:

- Desarrollar y aplicar las distintas estrategias en el mundo empresarial.
- Conocer el papel y la implicación de las dimensiones y etapas de la estrategia empresarial.
- Conocer los principios de cooperación de la tecnología para identificar los conceptos, teorías, y campos de aplicación que deben considerarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Abordar temas de actualidad que pongan de manifiesto la relevancia de la tecnología y su aplicación estratégica.
- Aplicación de las distintas etapas estratégicas a escenarios en época de turbulencia y crisis
- Análisis del entorno interno y externo y la ventaja competitiva.
- Análisis de la competencia y los efectos en el Macroentorno.
- Análisis Pest y la aplicación en los distintos escenarios.
- La tecnología como recursos estratégico.
- Formas de colaboración
- Implementación de las tecnologías en la empresa
- Los grupos estratégicos y la importancia que tienen en la actividad empresarial

5. CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA

El desarrollo de los contenidos de la asignatura, y distribuidos correlativamente y su correspondencia con los libros de la bibliografía básica que se recomienda 26 capítulos, distribuidos en una primera parte los 13 capítulos, y una segunda parte con los siguientes, es decir, los otros 13 restantes.

PRIMERA PARTE: PENSAR ESTRATEGICAMENTE

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA, NIVELES Y PROCESOS ESTRATÉGICOS.

- 1.1. Gestión operativa y gestión estratégica
- 1.2. Niveles estratégicos
 - 1.2.1. Estrategia corporativa
 - 1.2.2. Estrategia de negocio
 - 1.2.3. Estrategia funcional



- 1.3. Estrategia planificada versus emergente
- 1.4. Preguntas para la reflexión

2. CONCEPTOS ESTRATÉGICOS CLAVE

- 2.1. Valores
- 2.2. Misión.
- 2.3. Visión.
- 2.4. Objetivos
- 2.5. Estrategia
- 2.6. Políticas.
- 2.7. Conceptos y etiquetas
- 2.8. Inicio y final del modelo GIB. Su nexos: el proceso de formulación
- 2.9. Preguntas para la reflexión

3. VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA

- 3.1. Ventaja competitiva
- 3.2. Estrategia de diferenciación
- 3.3. Estrategia de liderazgo en costes
- 3.4. Estrategia de especialización
- 3.5. Atrapadas en medio
- 3.6. La concreción de las estrategias genéricas
- 3.7. Preguntas para la reflexión

4. MACROENTORNO. ANÁLISIS PEST. TIPOS DE ENTORNO. ESCENARIOS

- 4.1. Macroentorno y entorno sectorial
- 4.2. Análisis PEST.
- 4.3. Macroentorno y estrategia.
- 4.4. Tipos de entorno.
- 4.5. Escenarios.
- 4.6. Preguntas para la reflexión

5. SECTOR: NIVELES Y DEFINICIONES. SECTOR (I): MACRO. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. CICLO DE VIDA.

- 5.1. Dos niveles de análisis: Macro y micro.
- 5.2. Definiciones del sector: Estratégica y de análisis.
- 5.3. Análisis del sector (I): Macro. Cinco fuerzas competitivas.
 - 5.3.1. Rivalidad.
 - 5.3.2. Relación entre factores. Ponderación de los factores y valoración final de la fuerza
 - 5.3.3. Amenaza de nuevos ingresos.
 - 5.3.4. Poder de negociación de proveedores y clientes.
 - 5.3.5. Sustitutivos.
- 5.4. El ciclo de vida del sector.
- 5.5. Preguntas para la reflexión.

6. SECTOR (II): MICRO: ESTRATEGIA. DIMENSIONES Y GRUPOS ESTRATÉGICOS.

- 6.1. Dimensiones estratégicas.
- 6.2. Grupos estratégicos.
- 6.3. Barreras a la movilidad y rentabilidad de los grupos estratégicos.
- 6.4. Mapas estratégicos
- 6.5. Cerrando el círculo del análisis del sector.
- 6.6. Preguntas para la reflexión.

7. MERCADO. SEGMENTOS. FACTORES CLAVE Y MÍNIMO DE ÉXITO.

- 7.1. El mercado.



- 7.2. Segmentos y factores clave de éxito.
- 7.3. Factores mínimos de éxito
- 7.4. El éxito de lo mínimo
- 7.5. Preguntas para la reflexión.

8.- RECURSOS Y CAPACIDADES. ÁREAS DE RESULTADO CLAVE. CAPACIDADES ESENCIALES

- 8.1. Áreas de Resultado Claves.
- 8.2. Recursos y Capacidades
- 8.3. Reflexión estratégica sobre las capacidades
- 8.4. La estrategia desde las capacidades
- 8.5. Preguntas para la reflexión

9.- CADENA DE VALOR DEL SECTOR. REPARTO Y CAMBIO DE VALOR

- 9.1. Descripción
- 9.2. Reparto del valor
- 9.3. Cambio en el valor.
- 9.4. Preguntas para la reflexión.

10. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA. ACTIVIDADES CLAVE. ESTRATEGIA. EXTERNALIZACIÓN Y OTRAS PERSPECTIVAS.

- 10.1. Descripción.
- 10.2. Actividades clave.
- 10.3. Estrategia a nivel de cada actividad.
- 10.4. La externalización como posibilidad estratégica.
- 10.5. Cooperaciones como vía de mejora de actividades
- 10.6. La perspectiva corporativa: Integración y otras diversificaciones.
- 10.7. Relaciones.
- 10.8. Preguntas para la reflexión.

11. GLOBALIZACIÓN Y ESTRATEGIA. INTERNACIONALIZACIÓN.

- 11.1. Global versus local
- 11.2. Factores de globalización
- 11.3. Globalización y actividades de la empresa.
- 11.4. Globalización y segmentos de mercado
- 11.5. Casi cerrando el círculo de la globalización
- 11.6. Glocalización e innovación inversa
- 11.7. Internacionalización.
- 11.8. Riesgos de la internacionalización.
- 11.9. Etapas de la internacionalización.
- 11.10. Preguntas para la reflexión.

12. ESTRATEGIA Y CRISIS.

- 12.1. Efectos de una crisis en la gestión estratégica.
- 12.2. Algunas pautas estratégicas para dirección en tiempos de crisis. o períodos turbulencias.
- 12.3. Preguntas para la reflexión.

13. EL NÚCLEO ESTRATÉGICO COMO MODELO DE GESTIÓN ANTE LA COMPLEJIDAD.

- 13.1. El núcleo estratégico: modelo de gestión ante la complejidad.
- 13.2. La misión: El marco del núcleo estratégico.
- 13.3. Los cuatro conceptos del interior del marco del núcleo estratégico.
- 13.4. La estrategia desde las capacidades. La visión inversa del núcleo estratégica.
- 13.5. La realidad: Fusión de las dos lógicas del núcleo estratégico.
- 13.6. Preguntas para la reflexión.



SEGUNDA PARTE: DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

1.14.- INTRODUCCIÓN

- 1.14.1. Importancia de la innovación tecnológica
- 1.14.2. El impacto de la innovación tecnológica en la sociedad.
- 1.14.3. Innovación en la industria: la importancia de la estrategia
- 1.14.4 Resumen y preguntas

2.15.- FUENTES DE INNOVACIÓN

- 2.15.1. Caso. La Cámara píldora de Given Imaging
- 2.15.2. Creatividad
- 2.15.3. Transformación de la creatividad en innovación
- 2.15.4. Innovación en redes de colaboración
- 2.15.5. Resumen y preguntas

3.16.- TIPOS Y PATRONES DE INNOVACIÓN

- 3.16.1. Caso: Los vehículos eléctricos híbridos
- 3.16.2. Tipos de innovación
- 3.16.3. Curvas tecnológicas conforma de "S"
- 3.16.4. Ciclos tecnológicos
- 3.16.5. Resumen y preguntas

4.17.- BATALLAS DE ESTÁNDARES Y PREDOMINIO DE UN DISEÑO

- 4.17.1. Caso: Microsoft
- 4.17.2. Porque se seleccionan diseños dominantes
- 4.17.3. Múltiples dimensiones del valor
- 4.17.4. Resumen y preguntas
- 4.17.5. Resumen y preguntas

5.18.- MOMENTO DE ENTRADA

- 5.18.1. Caso: La PDA
- 5.18.2. Ventajas y desventajas de mover primero
- 5.18.3. Factores que determinan el momento de entrada óptimo
- 5.18.4. Estrategias para mejorar la selección del momento de entrada
- 5.18.5. Resumen y preguntas

6.19.- DEFINICIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

- 6.19.1. Caso: Genzyme
- 6.19.2. Evolución de la posición actual de la empresa
- 6.19.3. Identificación de los componentes esenciales y de las capacidades
- 6.19.4. Propósito estratégico
- 6.19.5. Resumen y preguntas



7.20.- SELECCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

- 7.20.1. Caso: Boeing
- 7.20.2. Presupuesto de desarrollo
- 7.20.3. Métodos cuantitativos para la elección de proyectos
- 7.20.4. Métodos cualitativos para la elección de proyectos
- 7.20.5. Combinación de información cuantitativa y cualitativa
- 7.20.5. Resumen y preguntas

8.21.- ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN

- 21.1. Caso: Xenon Mouse
- 24.2. Ventajas de la colaboración
- 24.3. Tipos de acuerdos de colaboración
- 24.4. Elección de un modo de colaboración
- 24.5. Elección y control del socio
- 24.6. Resumen y preguntas

9.22.- PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

- 9.22.1. Caso: Música digital
- 9.22.2. Apropiabilidad
- 9.22.3. Patentes y marcas registradas y derechos de autor
- 9.22.4. Secretos Industriales
- 9.22.5. La efectividad y uso de los mecanismos de protección
- 9.22.6. Resumen y preguntas

10.23.- ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN

- 10.23.1. Caso: Procter & Gamble
- 10.23.2. Tamaño y dimensiones estructurales de la empresa
- 10.23.3. Dimensiones estructurales de la empresa
- 10.23.4. Modularidad y organizaciones débilmente acopladas
- 10.23.5. Dirección de la innovación en el interior
- 10.23.6. Resumen y preguntas

11.24.- DIRECCIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

- 11.24.1. Caso. Frog design
- 11.24.2. Objetivos del proceso de desarrollo de nuevos productos
- 11.24.3. Procesos de desarrollo secuenciales frente a parcialmente paralelos
- 11.24.4. Implicación de los clientes y proveedores en el proceso de desarrollo
- 11.24.5. Resumen y preguntas

12.25.- DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

- 12.25.1. Caso: Dell Computer
- 12.25.2. Construcción de equipos de desarrollo de nuevos productos
- 12.25.3. La estructura de los equipos de los equipos de desarrollo de nuevos productos
- 12.25.4. La dirección de los equipos de desarrollo de nuevos productos
- 12.25.5. Resumen y preguntas

13.26.- ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESPLIEGUE

- 13.26.1. Caso: Videojuegos
- 13.26.2. Momento de lanzamiento
- 13.26.3. Licencia y compatibilidad
- 13.26.4. Fijación de precios



- 13.26.5. Distribución Marketing
- 13.26.6. Resumen y preguntas

6.EQUIPO DOCENTE

- [MAXIMA JULIANA LOPEZ EGUILAZ](#)

7.METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Cada tema del programa, está desarrollado en los textos de bibliografía recomendados y el estudio metodológico deberá ser aprovechado totalmente por los estudiantes.

Se recomienda estudiar al menos 4 horas, y realizar las preguntas de reflexión de cada capítulo de los contenidos.

El programa desarrolla los epígrafes que trata cada tema y sirve de idea del nivel de conocimientos, conceptos, modelos y objetivos de aprendizaje y reflexiones que se exigirán en la prueba personal

8.EVALUACIÓN

Las Pruebas Presenciales son los exámenes finales de la asignatura. Esta asignatura al ser semestral del primer semestre tendrá una prueba presencial en febrero. Si no se supera la asignatura en esa convocatoria habrá otro examen extraordinario en la convocatoria de septiembre, y se completará, en su caso, con la realización de cuestiones prácticas y/o trabajo voluntario.

Este trabajo voluntario será valorado hasta un máximo de dos puntos. Para sumar la puntuación del trabajo es de carácter voluntario a la Prueba Presencial es necesario haber superado la Prueba Presencial con una calificación mínima de 5 puntos.



Se considerará POCO POSITIVA, si existen indicios de plagios en el trabajo que se puedan detectar, cara a la evaluación final del alumno.

También, se pondrá en la plataforma, varias lecturas, que ayudan a comprender mejor los contenidos y todo aquello que se considere de interés para complementar y afianzar la asignatura.

La Prueba Presencial consta de dos partes:

Un caso estratégico empresarial donde deberá contestar a las cinco preguntas cortas.

Dos preguntas de desarrollo extensa, hasta dos folios, por una cara.

Su valoración será del 50% cada parte

9. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Comentarios y anexos:

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

Estará integrada por estos dos manuales igual de importantes en contenidos e imprescindibles para dominar la asignatura, se corresponden con la Primera y Segunda parte de los contenidos

1.- Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones.

Autor: Xavier Gimbert

ISBN 978-84-2342-7611

www.edicionesdeusto.com

2.- DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA,

Autor: Melissa Schilling

Ed. Mc Graw Hill 2012, 2ª edición,

ISBN 978-84-481-6599-4

www.mcgraw-hill

10. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Comentarios y anexos:

Se recomienda varios manuales. Siguiendo las orientaciones de la Guía los estudiantes pueden adquirir conocimientos útiles para el estudio de la asignatura.

1.- La estrategia del océano azul.

Autor: W. Chan Kin- Rene Mauborgne

Ed: Grupo Editorial Norma, 2005

ISBN: 958-04-8839-8

2.- La innovación continua en el éxito empresarial.

Autores: Bermejo Ruiz, J.M. y López Eguilaz, M.J.

Ediciones, On Line Uned. 2014



3.- Análisis del entorno económico de la empresa

Autores: Rubén Garrido Yserte, J. Fernández, Elena Mañas Alcón y María Luisa Peinado Gracia

Ed: Pirámide, Colección: Economía y Empresa

ISBN: 84-368-1810-5

<http://www.edicionespiramide.es/>

4.- La innovación y cultura empresarial. La conexión perfecta.

Autor: Morcillo, P.

Ed. Thomson Paraninfo, Madrid 2006

11.RECURSOS DE APOYO

Para solicitar consejo sobre algún recurso de apoyo para esta asignatura, el alumno deberá ponerse en contacto personalizado con el Equipo Docente, mediante e-mail a: maxima@ind.uned.

12.TUTORIZACIÓN

Los martes de 16:00 hs a 20:00 hs

Tle. 91.398.6446;

e-mail: maxima@ind.uned.es

13.PROYECTOS FINALES DE CARRERA (PFC)

Los alumnos que deseen realizar el Proyecto fin de Grado (PFG) y Proyecto final de Master, pueden contactar con la profesora mediante e-mail maxima@ind.uned.es.

Los Temas que se ofertan para realizar son:

- Creación de Empresas de Base Tecnológica. Star.up
- Transferencia de tecnología y Propiedad industrial.
- Instrumentos de gestión en Innovación social y gerencial.
- Capacidad innovadora y emprendimiento
- Propiedad industrial e intelectual.
- Innovación abierta
- Estudio geoestrategico de las Nueva Tecnologías en Países emergentes.
- Creatividad, conocimiento y desarrollo sostenible
- Dirección estratégica de la innovación tecnológica
- La gestión de tecnologías en las organizaciones.

