

9-10

# GUÍA DE ESTUDIO DE LDI



## POLITICA DE EMPRESA

CÓDIGO 01425016

UNED

9-10

POLITICA DE EMPRESA

CÓDIGO 01425016

# ÍNDICE

OBJETIVOS

CONTENIDOS

EQUIPO DOCENTE

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

SISTEMA DE EVALUACIÓN

HORARIO DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE

## OBJETIVOS

La asignatura Política de Empresa trata de las decisiones estratégicas de la empresa en diferentes escenarios y las peculiaridades de las empresas que actúan en estos sectores. Así, se estudian, en primer lugar, las características generales de los sectores, para contemplar seguidamente algunos de ellos, intensivos en tecnología, maduros, globales y virtuales. Asimismo se estudiará la situación de las empresas diversificadas.

Para seguir esta asignatura es importante que el alumno recuerde los objetivos fundamentales de la asignatura **Dirección Estratégica**, en particular las teorías dominantes en este campo, como son el enfoque de la organización industrial y la teoría de los recursos. El cuaderno de prácticas recomendado en la bibliografía básica, que contiene casos de la realidad empresarial, le ayudará a integrar y aplicar los conocimientos teóricos a situaciones reales. Las lecturas recomendadas del manual *–Estrategia y Política de Empresa–* no sólo ayudarán a comprender los temas del programa, sino que ampliarán conocimientos sobre la materia objeto de estudio.

## CONTENIDOS

### PROGRAMA

#### POLÍTICA DE EMPRESA

El programa de la asignatura consta de dos partes:

a) La primera parte se corresponde con un tema inicial, al que se ha denominado Tema 0, para cuya preparación los alumnos deberán acudir a la información que publica la Central de Balances del Banco de España en su Página WEB [www.bde.es](http://www.bde.es).

Más concretamente, deberá analizarse el contenido del último Informe Trimestral que haya publicado la Central de Balances sobre los Resultados de las Empresas no Financieras, cuya publicación se anunciará tanto en la Página WEB de la asignatura, dentro de la Página de la UNED, como en el Curso Virtual de "Política de Empresa".

b) La segunda parte del programa se corresponde con el índice del Texto Básico "Política de Empresa y Estrategia", que se reproduce a continuación en su edición de 2005. En caso de haberse puesto a la venta, con anterioridad al comienzo del curso académico 2009/2010, una edición posterior del mismo, el programa válido será el reflejado en el índice de dicha versión actualizada, que en todo caso podrá consultarse en la Página WEB de la asignatura, dentro de la Página de la UNED, así como en el Curso Virtual de "Política de Empresa".

a) Primera parte

TEMA 0. *Situación actual de la empresa española. Evolución reciente y tendencias*

**Último Informe Trimestral de la Central de Balances del Banco de España sobre Resultados de las Empresas no Financieras**

b) Segunda parte

TEMA 1. *Política de Empresa o Estrategia. Los fundamentos de una ciencia*

1.1. Introducción.

- 1.2. La era de los consultores
- 1.3. La era de la organización industrial
- 1.4. La teoría de los recursos

**Capítulo I de Política de Empresa y Estrategia. Lecturas 1, 2, 3, 4 y 8. Cuaderno de prácticas, Sol Meliá e Inditex**

TEMA 2. *Estrategia y medida*

- 2.1. Introducción. La rentabilidad como objetivo básico de la empresa
- 2.2. La relación entre rentabilidad contable, financiera y crecimiento
- 2.3. El cuadro de mando integral y los mapas estratégicos
- 2.4. Apéndice. La medida y los diferentes tipos de empresas

**Capítulo II de Política de Empresa y Estrategia. Cuaderno de prácticas, Adolfo Domínguez e Indra**

TEMA 3. *Evolución del sector*

- 3.1. Introducción
- 3.2. Modelo Schumpeteriano
- 3.3. Modelo de ciclo de vida del producto
- 3.4. Modelo de Abernathy y Utterback
- 3.5. Modelo de McGahan
- 3.6. La visión del futuro: Análisis de escenarios

**Capítulo III de Política de Empresa y Estrategia. Cuaderno de prácticas, Ebro Puleva**

TEMA 4. *La estrategia en sectores maduros y en declive*

- 4.1. Introducción
- 4.2. Cambios que se producen en la transición a la madurez de un sector
- 4.3. Estrategias en sectores maduros
- 4.4. Estrategia y cambios en los sectores maduros. La burocracia maquinal y la eficiencia
- 4.5. Estrategias para los sectores en declive

**Capítulo IV de Política de Empresa y Estrategia. Cuaderno de prácticas, Tavex y Televisa**

TEMA 5. *Estrategia, tecnología e innovación*

- 5.1. Introducción
- 5.2. Conceptos básicos
- 5.3. Apropiación de los beneficios de la innovación
- 5.4. La estrategia tecnológica de la empresa
- 5.5. Fuentes de aprovisionamiento tecnológico
- 5.6. La explotación de la innovación: El desarrollo interno y el contrato de licencia
- 5.7. La organización para la innovación y la importancia del marco institucional

**Capítulo V de Política de Empresa y Estrategia. Lecturas 6. Cuaderno de prácticas, Nokia**

TEMA 6. *Estrategia e Internet*

- 6.1. Introducción
- 6.2. Internet y la estructura de la industria
- 6.3. Internet y la ventaja competitiva. La eficacia operativa. Posicionamiento estratégico
- 6.4. Internet como complemento a la estrategia

6.5. Internet y la cadena de valor

**Capítulo VI de Política de Empresa y Estrategia. Lecturas 15. Cuaderno de prácticas, Azkar y Barrabés**

TEMA 7. Estrategias corporativas de crecimiento: Internacionalización y diversificación

7.1. Introducción

7.2. Fundamentos de la estrategia de internacionalización. Razones que justifican la internacionalización de las empresas. Opciones estratégicas para competir internacionalmente. Formas de entrada en los mercados exteriores

7.3. Fundamentos de la estrategia de diversificación

7.4. La estrategia de diversificación relacionada

7.5. La estrategia de diversificación no relacionada

7.6. La estrategia de integración vertical

7.7. Resultados de la estrategia de diversificación de la empresa

**Capítulo VII de Política de Empresa y estrategia. Lecturas 5, 12 y 13. Cuaderno de prácticas, General Electric, MCC y Prosegur**

TEMA 8. La cooperación y la competitividad empresarial. Las alianzas estratégicas

8.1. Introducción

8.2. Definiciones de alianzas. Alianzas y adquisiciones y fusiones, lo que es común y los que es diferente

8.3. Tipos de alianzas.

8.4. El gobierno de una alianza. Preparación y ejecución

**Capítulo VIII de Política de Empresa y Estrategia. Lecturas 18 y 19. Cuaderno de prácticas, Toyota**

TEMA 9. *Las estrategias de fusión y adquisición*

9.1. Introducción

9.2. El valor de las estrategias de fusión y adquisición. La relación estratégica entre las empresas implicadas. Motivos para llevar a cabo una estrategia de fusión o adquisición

9.3. Cómo llevar a cabo una estrategia de fusión y adquisición que genera valor. Requisitos generales para el éxito de la fusión o la adquisición. Cómo debe actuar la empresa que pugna por la adquisición. Cómo debe actuar la empresa objetivo de la adquisición

9.4. ¿Y después de la operación de fusión o adquisición? La organización de la empresa resultante

**Capítulo IX de Política de Empresa y Estrategia. Lecturas 5. Cuaderno de prácticas, Zeltia**

TEMA 10. *Estrategia y organización*

10.1. Introducción

10.2. La relación entre estructura y estrategia. Patrones evolutivos de la estrategia y la estructural. Otros enfoques más recientes

10.3. La importancia del cambio y del director general. Estrategia, estructura y cambio. El papel del director general

10.4. Apéndice: Los tests de una organización bien diseñada

**Capítulo X de Política de Empresa y Estrategia. Lecturas 14. Cuaderno de prácticas, Codorniu y Freixenet**

TEMA 11. *La visión de la empresa basada en el conocimiento*

11.1. Introducción

11.2. La dimensión estratégica del conocimiento. El conocimiento en la empresa. La creación de conocimiento. El modo de proceder de la organización que aprende

11.3. La gestión del conocimiento

**Capítulo XI de Política de Empresa y Estrategia. Lecturas 21 y 22. Cuaderno de prácticas, Harley Davidson**

TEMA 12. *El gobierno de la empresa*

12.1. Introducción ¿Por qué es importante hablar del gobierno de la empresa?

12.2. Mecanismos de control en la empresa: La Teoría de la Agencia. La influencia de la cultura. Los mecanismos de control en la empresa. El papel de los trabajadores

12.3. El gobierno de la empresa. El concepto de gobierno corporativo. La propiedad: distribución accionarial y concentración de la propiedad. El consejo de administración

**Capítulo XII de Política de Empresa y Estrategia. Lecturas 10. Cuadernos de prácticas, Bimbo**

TEMA 13. *La responsabilidad social corporativa*

13.1. Introducción

13.2. Concepto de responsabilidad social corporativa. Vinculaciones de la RSC con la reputación de la empresa

13.3. El papel de los estándares y las iniciativas internacionales en la difusión de la RSC

13.4. El escrutinio externo de la RSC: El papel de los mercados financieros y de productos

**Capítulo XIII de Política de Empresa y estrategia. Lecturas 17 y 20. Cuaderno de prácticas, Bayer y British Petroleum**

## EQUIPO DOCENTE

Nombre y Apellidos

VICTOR MANUEL MARTIN MARTINEZ

Correo Electrónico

vmmartin@cee.uned.es

Teléfono

91398-6444

Facultad

FAC.CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

ISBN(13):9788436254914

Título:POLÍTICA DE EMPRESA. CUADERNO DE PRÁCTICAS (2ª)

Autor/es:Martín Martínez, Víctor Manuel ;

Editorial:U.N.E.D.

ISBN(13):9788436817270

Título:ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE EMPRESA (1)

Autor/es:Rodríguez Carrasco, José Manuel ; Garrido Buj, Santiago ;

Editorial:EDICIONES PIRÁMIDE, S.A.

ISBN(13):9788493337773

Título:POLÍTICA DE EMPRESA Y ESTRATEGIA (1ª)

Autor/es:Rodríguez Carrasco, José Manuel ; Escudero Guirado, Carmen ; Bilbao Calabuig, Paloma ;

Editorial:UNIVERSITAS INTERNACIONAL

### **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

BANCO DE ESPAÑA: Resultados de las Empresas no Financieras. Informe Trimestral.

Disponible: [www.bde.es](http://www.bde.es).

BILBAO CALABUIG, Paloma; ESCUDERO GUIRADO, Carmen, y RODRÍGUEZ

CARRASCO, José Manuel: *Política de Empresa y Estrategia*. Ed. Universitas, Madrid, 2005 (o edición posterior).

Advertencia: En la Página WEB de la asignatura, dentro de la Página de la UNED, así como en el Curso Virtual de "Política de Empresa", se puede encontrar la fe de erratas del libro "*Política de Empresa y Estrategia*", que deberá ser tenida en cuenta por los alumnos.

GARRIDO BUJ, Santiago y RODRÍGUEZ CARRASCO, José Manuel: *Estrategia y Política de Empresa. Lecturas*. Ed. Pirámide, Madrid, 2005.

LÓPEZ LÓPEZ, María Dolores, MARTÍN MARTÍNEZ, Víctor Manuel y RODRÍGUEZ CARRASCO, José Manuel: *Política de Empresa. Cuaderno de prácticas*, Ed. UNED, Madrid, 2007.

MARTÍN MARTÍNEZ, Víctor Manuel: *Guía Didáctica de la Asignatura Política de Empresa*. Página Web y Curso Virtual de la Asignatura, Web de la UNED, Madrid, 2008.

Advertencia: Tal y como se explica en la presentación de la Guía Didáctica, la misma pretende ser una ayuda para el estudio del texto básico de la asignatura, habiéndose resaltado sus aspectos más importantes, con el objetivo de preparar la asignatura. Si quien la estudia considera más conveniente y de mayor ayuda el resumen que personalmente pueda realizar, no tiene que seguir esta guía. En cualquier caso, el examen de la asignatura, que se hará siguiendo el programa, requiere un conocimiento profundo del mismo, para lo cual la guía pretende ser una ayuda, pero **nunca un sustituto del texto**.

### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

ISBN(13):9780072443714

Título:STRATEGIC MANAGEMENT : CONCEPTS AND CASES (-)

Autor/es:- ;

Editorial:-

ISBN(13):9780131470941

Título:GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE (-)

Autor/es:- ;

Editorial:-

ISBN(13):9788447026586

Título:DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (2006)

Autor/es:Grant, Robert M. ;

Editorial:CIVITAS EDICIONES,S.L.

ISBN(13):9788483220504

Título:EL PROCESO ESTRATÉGICO

Autor/es:Mintzberg, Henry ;

Editorial:PRENTICE-HALL

### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

BARNEY, Jay B.: *Gaining and sustaining competitive advantage*. Prentice Hall, New Jersey, 2006.

GRANT, Robert M.: *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas Ediciones, Madrid, 2006.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. y GHOSHAL, Sumantra: *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall, Madrid, 1999.

THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND, Alonzo J.: *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill, Nueva York, 2003.

## **SISTEMA DE EVALUACIÓN**

### **Pruebas presenciales**

El examen tendrá una duración de 2 horas y constará de dos partes: teórica y práctica.

\* La *parte teórica* comprenderá una prueba de ensayo. La prueba de ensayo consistirá en cuatro preguntas sobre los epígrafes de la segunda parte del programa (aquellos correspondientes al Texto Básico). Las lecturas recomendadas le ayudarán a comprender mejor los temas del programa, pero no se harán preguntas específicas sobre estas lecturas en el examen.

\* La *parte práctica* versará sobre supuestos prácticos con preguntas similares a las que figuran en el Cuaderno de Prácticas, incluyendo igualmente una pregunta sobre el Tema 0 del programa.

En la Página WEB de la asignatura, dentro de la Página de la UNED, así como en el Curso Virtual de "Política de Empresa", se pueden encontrar modelos de exámenes propuestos en convocatorias anteriores.

La asignatura se considerará aprobada cuando el alumno haya obtenido una calificación final igual o superior a cinco puntos. La nota final será una media ponderada de la prueba teórica (60%), la prueba práctica (30%) y las pruebas de evaluación a distancia (10%). **Para aprobar la asignatura será necesario tener aprobada la parte teórica.**

Transcurrido aproximadamente un mes desde la fecha de celebración del examen, los alumnos podrán conocer su calificación llamando al número de teléfono 902 25 26 42.

#### **Reclamaciones y solicitudes de información o revisión de exámenes:**

De acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Pruebas Presenciales de la UNED, los estudiantes podrán solicitar aclaraciones o presentar reclamaciones sobre el resultado de sus exámenes, para lo cual contarán con un plazo de **diez días naturales** contados a partir de la fecha inicial en la que, bien por vía informática o por cualquier otro procedimiento establecido, se den a conocer las calificaciones de la asignatura.

Las solicitudes habrán de realizarse necesariamente **por escrito**, y deberán ser dirigidas al equipo docente de la asignatura, indicando con claridad los siguientes datos: nombre y apellidos, D.N.I. o equivalente, dirección completa y teléfono, Centro Asociado al que pertenece, Centro Asociado en el que se ha examinado y fecha exacta de realización del examen. Para mayor facilidad se puede utilizar el modelo disponible al efecto en la Página WEB de la asignatura, dentro de la Página de la UNED, así como en el Curso Virtual de "Política de Empresa".

## **HORARIO DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE**

Las consultas se atenderán los miércoles lectivos de 16 a 20 horas, en el número de teléfono 91 398 64 44 y a través del número de fax 91 398 63 44.

Equipo Docente:

D. José Manuel Rodríguez Carrasco

D. Víctor Manuel Martín Martínez

Correo electrónico: [politicadeempresa@cee.uned.es](mailto:politicadeempresa@cee.uned.es)

Dirección postal:

UNED

Edificio Interfacultativo,

Despacho 4.19

c/ Juan del Rosal, 16

28040 Madrid

## **Pruebas de Evaluación a Distancia**

Las pruebas de evaluación a distancia consistirán en la solución de **dos supuestos** del cuaderno de prácticas de la asignatura, que el alumno elegirá libremente, debiendo contestar a las preguntas que figuran en cada supuesto. Estos dos trabajos deberán remitirse para su calificación, con anterioridad al **2 de diciembre de 2009** y **19 de enero de 2010** respectivamente, al **tutor de la asignatura del Centro Asociado** que corresponda. En sus informes al Equipo Docente de la asignatura, los profesores tutores deberán hacer constar la **calificación numérica** obtenida por los alumnos en las pruebas de evaluación a distancia.

En caso de que en un Centro Asociado no esté tutorizada la asignatura, las pruebas de evaluación a distancia se enviarán al equipo docente de la asignatura en la Sede Central, dentro de los mismos plazos y por **vía postal** (véase apartado "Horario de Atención al Estudiante"), no por correo electrónico. En este caso, deberá hacerse constar claramente, junto a los datos personales, el **Centro Asociado** al que pertenece el alumno.

La calificación de las pruebas de evaluación a distancia constituirá el **10% de la nota final** de la asignatura (un 5% por cada una de las pruebas). Los alumnos que no entreguen una o ambas pruebas de evaluación a distancia, podrán presentarse no obstante a las pruebas presenciales, debiendo tener en cuenta que las pruebas no presentadas puntuarán con la calificación *cero* en la nota final.

## **OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS**

### **Publicaciones del Banco de España**

Los alumnos deben tener presente que el programa de la asignatura incluye un tema inicial, al que se ha denominado Tema 0, sobre la situación actual de la empresa española, que deberán preparar según se especifica en dicho programa, y que será objeto de evaluación en la parte práctica de las pruebas presenciales.

### **Programación de radio**

Dentro de la programación de radio de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales se dará información sobre la asignatura en general, y sobre las pruebas presenciales y las pruebas de evaluación a distancia en particular. Podrá consultar nuestras emisiones en su Centro Asociado y en la Página WEB [www.teleuned.com](http://www.teleuned.com).

### **Curso virtual**

Esta asignatura está virtualizada y todos los alumnos matriculados podrán acceder al curso virtual con su clave de acceso a través de Campus UNED.

### **Página WEB**

Será de gran utilidad consultar la Página WEB de la asignatura, ubicada en el servidor del Departamento de Organización de Empresas, donde se incorporan información y datos de interés sobre la materia.

### **Informes del profesor-tutor**

El profesor-tutor es en esta Universidad uno de los factores fundamentales para su correcto funcionamiento. Su figura como docente y como vía de enlace entre los alumnos y los profesores de la Sede Central es de especial relevancia en nuestra asignatura. El informe que elabore el profesor-tutor sobre cada alumno se tendrá en cuenta en su calificación final, tanto positiva como negativamente.

## **TRABAJOS PRÁCTICOS VOLUNTARIOS**

Además de las pruebas de evaluación a distancia, se pueden realizar otros trabajos prácticos voluntarios de acuerdo con el guión que aparece a continuación. La fecha límite de entrega es el **19 de enero de 2010**. Este trabajo voluntario debe remitirse por **vía postal**, no por correo electrónico, a la dirección de la asignatura en la **Sede Central**.

#### Guión para la realización voluntaria de trabajos prácticos

### **MODELO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El trabajo práctico consistirá en el análisis de una empresa concreta que el alumno deberá elegir, se recomienda una elección de la que disponga de suficiente información económico-financiera, por ejemplo Zara, Caja Madrid, Grupo Alsa, Coren...

Hay toda una variedad de fuentes públicas y privadas en las que se pueden obtener datos sobre las empresas arriba citadas u otras que el alumno elija. Entre las fuentes privadas puede mencionarse a modo de ejemplo las revistas: Actualidad Económica, Dinero y los diarios de información económica. Entre las públicas cabe citar la CNMV o el Registro Mercantil, y para comparaciones sectoriales es siempre recomendable consultar los datos de la Central de Balances del Banco de España. No debe tampoco olvidarse que muchas empresas publican datos económico-financieros en sus páginas web.

El guión a seguir en este trabajo práctico se hará de acuerdo con los tres apartados que se detallan a continuación, debiendo consultarse los gráficos que figuran al efecto en la Página WEB de la asignatura, dentro de la Página de la UNED, así como en el Curso Virtual de "Política de Empresa":

- 1.- Análisis de la industria.
- 2.- Análisis de la estrategia de la empresa.
- 3.- Evaluación de la estrategia y recomendaciones.

#### **1.- Análisis de la industria.**

Comienza con la definición de los productos y mercados, los competidores, la competencia, el análisis de la estructura de la industria (modelo de las cinco fuerzas de Porter) y concluye con la identificación de los factores de éxito de la industria.

#### **2.- Análisis de la estrategia de la empresa.**

Se inicia con una descripción de las metas estratégicas y la estrategia de la empresa. La puesta en práctica de la estrategia se analiza en términos de las capacidades funcionales y operativas de la empresa y concluye con el resultado financiero y competitivo.

#### **3.-Evaluación de la estrategia y recomendaciones.**

Este análisis consiste en utilizarse una matriz DAFO que describe los factores internos y externos que influyen en la estrategia de la empresa. Ésta se compara con los factores clave de éxito de la industria y termina con un análisis crítico de los puntos más importantes y las recomendaciones que se estimen oportunas.

---

## IGUALDAD DE GÉNERO

En coherencia con el valor asumido de la igualdad de género, todas las denominaciones que en esta Guía hacen referencia a órganos de gobierno unipersonales, de representación, o miembros de la comunidad universitaria y se efectúan en género masculino, cuando no se hayan sustituido por términos genéricos, se entenderán hechas indistintamente en género femenino o masculino, según el sexo del titular que los desempeñe.