

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA I (21142)**

<sup>er</sup>  
**3º Curso, 2º Trimestre**

**Horarios:**

**Clases teóricas:**

Jueves de 10:30h a 12:00h

Viernes de 10:30h a 12:00h

**Seminarios:**

Grupo 1 Lunes 14:00 – 15:30

Grupo 2 Miércoles 10:30 – 12:00

Grupo 3 Lunes 12:30 – 14:00

**Idoma: Inglés**

**Profesor:** Oriol Palom

Email: [oriol.palom@upf.edu](mailto:oriol.palom@upf.edu)

**ESQUEMA DE LA ASIGNATURA:**

La estrategia de una organización implica la coordinación y la integración de los esfuerzos dentro de las diferentes áreas funcionales para hacer frente a un futuro incierto. Esta comprende la formulación de una estrategia corporativa, la formulación de estrategias competitivas para cada unidad individual de negocio y la implementación de estas estrategias. La formulación de la estrategia consiste en comprender en qué negocio está la empresa, en la determinación de la forma de posicionar la unidad de negocios dentro de este entorno competitivo, en desarrollar las capacidades para competir, y a menudo también en saber colaborar dentro de este entorno.

Una de las claves principales de la estrategia de una empresa es la coherencia y alineamiento de la estrategia corporativa, con las estrategias competitivas y las diferentes estrategias funcionales que emanan de áreas como las operaciones, el marketing, la innovación, las ventas y las finanzas.

**OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

1. Comprender la naturaleza de la competitividad estratégica y desarrollar la capacidad de analizar el entorno general que enfrenta una empresa, evaluar el atractivo de una determinada industria y detectar las posibles fuentes de ventaja competitiva.
2. Desarrollar estrategias de negocio definiendo el tipo de ventaja competitiva pretendida, el alcance de las operaciones y actividades necesarias para realizar la estrategia elegida. Evaluar la posible sostenibilidad de estrategias de las empresas y de sus posiciones competitivas.
3. Discriminar entre los tipos de datos para evaluar los escenarios alternativos. Hacer la evaluación cuantitativa de las alternativas estratégicas y desarrollar los análisis lógicos, coherentes y convincentes para iniciar un plan de acción deseado.
4. Tener en cuenta las acciones de los competidores y otras partes interesadas (“stakeholders”) y la forma en que afecta su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos. Desarrollar planes de acción que incorporan las acciones de varios jugadores en el mercado.
5. Integrar los conocimientos y aplicar las técnicas de análisis de varias disciplinas, incluyendo finanzas, contabilidad, marketing, operaciones, teoría de la organización y el comportamiento organizacional, y la

economía. El objetivo es identificar y analizar cuestiones estratégicas y desarrollar soluciones en forma de planes de acción concretos con el fin de desarrollar y mantener ventajas competitivas.

6. Toma eficaz de decisiones individuales siguiendo las limitaciones impuestas por el complejo comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. A modo de ejemplo, cada estudiante debe ser capaz de comunicarse de manera efectiva sus conclusiones en forma oral y escrita.

## COMPETENCIAS

Pensar estratégicamente es una habilidad difícil de dominar. El objetivo de este curso es ayudar a los estudiantes a pensar de forma estratégica en diferentes situaciones. El curso introduce a los estudiantes un marco coherente de creación y captura de valor y desarrolla conceptos relacionados que se utilizan para analizar el entorno competitivo de una empresa y sus fortalezas y debilidades internas.

Las habilidades genéricas que se destacan en esta asignatura, siguiendo el Pla de estudios de IBE, son las siguientes:

G1.	Comprender e interpretar de manera pertinente y razonada textos escritos de nivel y carácter académicos	Trabajo individual, casos, proyecto final
G2.	Ser capaz de justificar con argumentos consistentes las propias posturas, así como de defenderlas públicamente.	Participación en clase, seminarios (casos) y proyecto final
G3.	Ser capaz de comunicarse con propiedad de forma oral y escrita en la lengua de este estudio de grado (Inglés) tanto ante audiencias expertas como inexpertas.	Seminario (Casos) y proyecto final
G4	Ser capaz de utilizar la lengua inglesa en todos los ámbitos laborales (leer, escribir y hablar en un nivel alto)	Participación en clase, seminarios (casos) y proyecto final
G6	Ser capaz de trabajar en equipo, participando activamente en las tareas y negociando ante opiniones discrepantes hasta llegar a posiciones de consenso.	Seminarios (casos), Proyecto final
G7	Desarrollar la capacidad de razonamiento autónomo con distancia crítica en temas o cuestiones controvertidas.	Participación en clase, Seminarios (casos), Proyecto final
G8	Aceptar la diversidad de puntos de vista como un ingrediente fundamental de la vida académica y consustancial a la sociedad contemporánea, y ser capaz de dar a conocer las propias opiniones dentro del respeto a las opiniones divergentes.	Clases teóricas, Seminarios (casos)
G9	Tener consolidados hábitos de autodisciplina, autoexigencia y rigor en la realización del trabajo académico, así como en la organización y en su correcta temporalización.	Seminarios (casos), Proyecto final
G10	Tener una actitud proactiva en el deseo de conocer aquello ignorado, imprescindibles en todo proceso formativo y en toda actividad profesional con proyección.	Seminarios (casos), Proyecto final
G11	Ser capaz de aplicar con flexibilidad y creatividad los conocimientos adquiridos y de adaptarlos a contextos y situaciones nuevas.	Seminarios (casos), Proyecto final
G16	Utilizar la información adecuada en la formulación de propuestas y la resolución de problemas	Seminarios (casos), Proyecto final
G17	Aplicar el razonamiento económico a la toma de decisiones Adoptar decisiones en situaciones de alto riesgo	Seminarios (casos), Proyecto final
G18	Aplicar los conocimientos y procedimientos relevantes a un abanico de situaciones complejas	Seminarios (casos), Proyecto final
G19	Identificar los factores claves de un problema	Seminarios (casos), Proyecto final

De forma paralela, las habilidades específicas sobre las cuales se pretende incidir son:

E1.	Utilizar los modelos económicos de comercio internacional para analizar el impacto de las políticas comerciales sobre las principales variables macroeconómicas	Clases teóricas, Seminarios (casos), Proyecto final
E2.	Conocer los mecanismos de internacionalización de una empresa y las diversas vías de entrada en mercados extranjeros.	Seminarios (casos), Proyecto final
E3.	Evaluar las limitaciones y oportunidades los distintos mercados foráneos, con el objetivo de tomar decisiones de internacionalización de una empresa.	Seminarios (casos), Proyecto final

E4.	Implementar las estrategias de adaptación de las distintas herramientas de comercialización y promoción de productos y servicios a los mercados extranjeros.	Seminarios (casos), Proyecto final
E5.	Comprender las limitaciones y oportunidades de transacciones con los mercados financieros internacionales	Seminarios (casos), Proyecto final
E6.	Conocer las principales diferencias entre los distintos sistemas contables, y su adaptación a través de las normas internacionales de contabilidad.	Seminarios (casos), Proyecto final
E7.	Tomar decisiones fiscales de localizaciones de fuentes de renta y residencia en un contexto de negocio internacional, valorando el impacto en la gestión y resultados de la empresa	Seminarios (casos), Proyecto final

El curso está organizado con una combinación de teoría, discusión de casos y presentaciones de los grupos (proyecto final) y en las tablas anteriores esta información se relaciona con las competencias abordadas durante el curso.

A continuación se incluye el programa detallado del curso, sobre el cual pueden añadirse otras cuestiones en función del criterio del profesor.

#### **PROGRAMA DE LA ASIGNATURA:**

##### **I. Introducción**

Definición. Diferencias entre las decisiones estratégicas y tácticas. Vocabulario habitual sobre estrategia.

##### **II. Los límites de la empresa**

Límites verticales y horizontales de una empresa. Diferentes niveles de estrategia, de la corporación a los niveles competitivos y funcionales. Análisis estático y dinámico de una empresa. La identidad de la empresa y cómo se relaciona con los valores fundamentales, la declaración de la misión y la declaración de visión. Breve introducción a las estrategias de nivel corporativo. Estrategia en otras organizaciones (p.e. instituciones públicas), los sistemas naturales y las ONG.

##### **III. Análisis externo – El entorno general**

El modelo STEEP: social, tecnológico, ambiental económico, ecológico, Político / Legal. Ejemplos de los principales datos y fuentes de información. La planificación de escenarios. El análisis de partes interesadas (“stakeholders”).

##### **IV. Análisis externo – El entorno competitivo del sector**

El modelo de cinco fuerzas (M. Porter). ¿Cómo afectan las fuerzas de la industria al rendimiento de un determinado sector? La rivalidad interna de sus competidores directos, proveedores, compradores, sustitutos y nuevos entrantes. Otras herramientas para la comprensión del entorno competitivo. Estructura del mercado. Definición del mercado. Grupos estratégicos. Competencia perfecta. Monopolios y oligopolios. ¿Tiene sentido la colaboración en el entorno competitivo?.

## **V. Análisis interno – El diagnóstico de la empresa**

La identificación de fortalezas y debilidades de la organización. Análisis funcional tradicional. Competencias básicas, "core business" y su relación con las ventajas competitivas. Análisis de la cadena de valor y otras herramientas relacionadas.

## **VI. Estrategias competitivas genéricas**

Posicionamiento: ventaja en costes y ventaja en diferenciación. La naturaleza y las fuentes de ventaja en costos y sus riesgos. Análisis de la ventaja de diferenciación con respecto a la oferta y la demanda.

## **VII. Nuevos enfoques de estrategias competitivas**

Porque las estrategias genéricas necesitan ser revisadas en un entorno altamente competitivo. Los mapas estratégicos de actividades (M. Porter) como una manera de diseñar e implementar una ventaja competitiva sostenible. La estrategia del océano azul: Definición de nuevas categorías de productos y servicios que crean y capturan nuevos espacios de mercado.

## **EVALUACIÓN DE LA ASIGNATURA**

Se prevé una serie de entregas con el objetivo de desarrollar las habilidades descritas anteriormente:

### Contribución individual en clases teóricas

El pensamiento estratégico se aprende mejor a través de la práctica y el uso de conceptos estratégicos. Los casos que se utilizan en la asignatura no pretenden abordar situaciones empresariales específicas, sino que son una oportunidad para aplicar los conceptos que se introducen en clase, así como para desarrollar la capacidad de pensar acerca de la estrategia competitiva.

Los debates son una parte importante del curso, lo que hace imperativo que todos los intentos de contribuir regularmente a las discusiones en clase. La participación activa en la clase es una parte esencial de la experiencia de aprendizaje. En las clases teóricas vamos a usar casos cortos y ejercicios prácticos, así como otras lecturas y usted debe estar preparado para discutir todo lo asignado para la sesión en particular.

La participación en el contexto de esta asignatura significa hacer una contribución al debate, no sólo hablar, y ello implica ir más allá de una repetición de los hechos del caso o, simplemente, estar de acuerdo con lo que otros ya han dicho. La discusión del caso exige que escuchemos atentamente las declaraciones de los demás, les pido que explicar o defender puntos de controversia, y esperamos que para defender nuestros juicios también. Hay muchas maneras válidas por lo general de ver en cualquier tema que estudiamos, por lo que a menudo no hay ningún problema en opinar de una determinada manera y estar equivocado.

La calificación de este apartado se basará más en la calidad que en la cantidad de las contribuciones de los estudiantes, así como de otros factores como la asistencia y la puntualidad. Por favor, informe del profesor antes de la clase cuando no puedan asistir y las razones de la ausencia.

### Test cortos

A lo largo del curso se realizarán sin dar aviso previo preguntas tipo test cortas, las cuales se pueden referir a un ejemplo tratado en clase, las lecturas asignadas, o de explicaciones teóricas de las clases anteriores. No hay oportunidades de repetición si Vd. está ausente o llega tarde.

### Informes sobre Casos (Seminarios)

Los estudiantes tendrán que preparar los informes específicos sobre los casos prácticos que veremos en los seminarios, abordando los mismos en los grupos asignados. Las preguntas de los casos se distribuirán a su debido tiempo a través de Aula Global. Se requiere venir a clase con una preparación individual del caso para poder participar en el trabajo de equipo. Los informes de casos deben ser enviados por correo electrónico en los días siguientes al seminario correspondiente. Las preguntas de discusión que se incluyen para el caso deberían proporcionar el marco dentro del cual el caso debe ser analizado, pero esto no impide la inclusión de temas

adicionales que un grupo desee tratar. Asegúrese de combinar el análisis del caso con el material conceptual utilizado en el curso.

#### Proyecto final

El tema central del proyecto del curso es el análisis de la estrategia de una empresa específica que haya sido seleccionada por un grupo de estudiantes. Usted puede elegir cualquier compañía, pero se sugiere seleccionar una empresa cuya estrategia le inspire o que te gustaría entender mejor. El contenido exacto del proyecto depende de cada grupo, aunque se espera que el material conceptual del curso proporcione la estructura básica para el análisis. La mayor parte de las conclusiones debe consistir en el análisis de la situación competitiva de la empresa, en lugar de una mera descripción de factores internos y externos.

Directrices para el proyecto:

1. El proyecto es un trabajo de grupo.
2. Cada equipo debe enviar una propuesta de una página sobre la compañía que les gustaría para analizar el 9 de febrero. En la propuesta debe explicar por qué cree que la compañía es interesante analizar, cómo va a desarrollar su análisis y los datos que tiene disponibles.
3. El trabajo en equipo se entrega como una presentación y un informe al final del término. Por favor, entregar una copia impresa de la presentación al inicio de su sesión de presentación o la presentación por correo electrónico al profesor. La longitud máxima es de 15 diapositivas. Por favor, el informe escrito para escribir notas explicativas (máximo 3000 palabras, excluyendo anexos). Recuerde que en sus explicaciones lo que se valorará es la calidad y no tanto la cantidad.
4. Todos los equipos presentarán sus trabajos durante las últimas dos sesiones del curso y luego participarán en la discusión de cada proyecto. Las presentaciones deben durar un máximo de 10-15 minutos.
5. La nota final del proyecto se basará en la presentación, el informe, así como en el buen manejo de la discusión después de la presentación del grupo.

#### Seminarios

Los seminarios consisten en gran parte en el análisis de un caso práctico. Para los seminarios, los estudiantes tienen que realizar un trabajo previo individual y luego organizarse en pequeños grupos. Cada semana, un grupo de estudio que se presenta la semana el caso, que se discute con los otros estudiantes. Los estudiantes serán evaluados tanto en su presentación, que representa la mitad de la calificación, y su participación en clase, lo que explica la otra mitad.

#### Examen Final

Se realizará un examen final, pero con una valoración de tan sólo el 10% sobre la puntuación total.

La nota final global se basará en una combinación de la evaluación continua (clases teóricas, seminarios), el proyecto y el examen final. La ponderación de esta evaluación se realizará de la siguiente manera:

Contribución individual durante clases teóricas: 10%  
Test rápidos: 10%  
Informes de casos (en grupo): 10%  
Proyecto final: 30%  
Presentaciones realizadas en clase y en seminarios: 30%  
Examen final: 10%

#### Notas:

La no presentación de trabajos o respuesta a preguntas cortas sin causa justificada y debidamente acreditada implica que en dicho criterio la puntuación obtenida será "0" puntos.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Las clases seguirán de forma general (no exhaustiva) el siguiente texto:

- “Contemporary Strategy Analysis”, by R. M. Grant, 6th Edition, Blackwell Publishing, 2008.

Otras referencias bibliográficas utilizadas a lo largo del curso son:

- Lectura periódica de “The Economist”, “Harvard Business Review”, “Fortune”, o “The Guardian”
- Porter, Michael: “Competitive Strategy”, The Free Press, 1980.
- Porter, Michael: “Competitive Advantage”, The Free Press, 1985.
- Porter, Michael “On Competition”, Harvard Business School Press, 2008.
- D’Aveny, Richard “Hypercompetition” The Free Press, 1994
- Kim, W. Chan: “Blue Ocean Strategy”. Harvard Business School Publ. Corp, 2005.
- Senge, Peter: “A Necessary Revolution”, Broadway Business, 2008