

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	DIRECCION ESTRATEGICA II
Titulación	Máster Universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (<i>Executive MBA</i>)
Curso	Primero (Durante la Semana) / Segundo (Fin de Semana)
Semestre	Segundo (Durante la Semana) / Tercero (Fin de Semana)
Créditos ECTS	6 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento	ICADE Business School
Área	Dirección General

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Jacobo Pedrosa Rey-Daviña/Miguel Arjona
Departamento	ICADE Business School
e-mail	icorpgov@iies.es
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

Profesor	
Nombre	Javier Sobrino de Toro
Departamento	Gestión de Empresa
e-mail	depejs@gmail.com
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

Profesor	
Nombre	Penélope Lima
Departamento	ICADE Business School
e-mail	penelope.lima.comillas@gmail.com
Teléfono	+34 625 729 821
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura	
Aportación al perfil profesional de la titulación	
<p>Dirección Estratégica II trata de los procesos formales de planificación estratégica, así como de los procesos políticos y de dirección que permiten llevar a la práctica las estrategias formuladas previamente; en resumen, se centra en la Implantación de las estrategias y en la Estrategia Corporativa como integradora de las estrategias de negocio formuladas previamente; se tratan los aspectos organizativos, los sistemas de gestión claves de la estrategia, las competencias directivas necesarias y la gestión del cambio, todo ello desde</p>	

la perspectiva de la Dirección General. Por ello se opta por modelos como el “*Balanced Scorecard*”, los de Creación de Valor, así como los más actuales del Gobierno Corporativo, en un intento de dar el mayor soporte técnico posible a temas que-en lo fundamental-no son técnicos, ayudando así al desarrollo de una mentalidad generalista de la que el alumno suele carecer debido a su experiencia casi siempre técnica/funcional.

El carácter integrador de la estrategia tiene todavía mayor relevancia en esta parte que en la primera, puesto que la estrategia se traduce a todas las áreas funcionales, por lo que es necesario que el alumno y el programa hayan avanzado notablemente en dichas áreas; en concreto se requiere un dominio suficiente de la Estructura Financiera, del Cálculo de Costes a todos los niveles, del Márketing Estratégico, así como una perspectiva amplia de las corrientes actuales en el ámbito de los Recursos Humanos y la Tecnología.

Negocios Internacionales

En un entorno económico globalizado es preciso analizar la internacionalización de los negocios tanto desde un punto de vista conceptual como desde planteamientos operativos que permitan desarrollar los conocimientos necesarios para actuar en una economía sin fronteras, tratando aspectos del comercio internacional y del marketing global.

Por ello este desarrollo singular dentro de la asignatura de Dirección Estratégica II aborda todas las claves a analizar cuando una empresa afronta un proceso de internacionalización, entendido éste no sólo como la mera comercialización de sus productos en otros mercados, sino de manera más estratégica, como la realización de cualquier actividad de su cadena de valor en mercados internacionales.

Así, se estudian los aspectos críticos desde el entorno genérico y específico, así como las diferencias existentes entre el país de origen y los nuevos mercados en los que las empresas comienzan a realizar su actividad.

Este desarrollo se integra en la asignatura de Dirección Estratégica II como un aspecto fundamental dentro de las decisiones de máximo nivel dentro de la empresa, como son las decisiones de internacionalización de actividades.

Sistemas de Información para los Negocios

Internet no es el Medio del Futuro sino del Presente. El tejido empresarial está especialmente formado por PYMES y empresarios versátiles que se adaptan a las nuevas tecnologías. Cómo desarrollar un proyecto empresarial online, cómo financiarlo, cómo expandirlo o cuáles son las técnicas de posicionamiento en Internet, son los pilares básicos para el desarrollo del *Business Online* donde el concepto de Estrategia se reinventa: la optimización de costes en el medio online, la aceleración de transacciones, la dispersión de la información y comunicación corporativa, y la expansión de las posibilidades de éxito.

En esta asignatura aprenderemos cómo lanzar una *e-Business start up* y las herramientas y técnicas de posicionamiento online, lo cual ayudará a completar y enriquecer los proyectos finales de Máster.

Objetivos

Dirección Estratégica II

Comprensión de los sistemas de dirección que son claves en la Implantación de la estrategia, así como en el proceso formalizado de Planificación Estratégica.

Desarrollar una visión completamente integradora de las áreas funcionales, enfocando las técnicas de cada área desde el punto de vista de la Dirección General, como medio de llevar a la práctica la estrategia formulada.

Tratar la estrategia como un proceso de cambio a largo plazo, así como las barreras a dicho cambio, lo que supone manejar mecanismos “políticos” de empresa.

Negocios Internacionales

El desempeño de los negocios internacionales implica una estrecha convivencia entre conocimientos de análisis estratégico y de dirección de empresas internacionales, orientada a mercados y clientes fuera de nuestras fronteras.

Los escenarios pueden ser determinados mercados / países o algún “mega” mercado internacional.

A los gestores de negocios internacionales les corresponde una visión proactiva del entorno global, con el propósito de:

- Diagnosticar las oportunidades en los mercados más adecuados
- Analizar la competencia foránea
- Sintetizar un plan de negocio internacional

El propósito principal es desarrollar capacidades para poder:

- Analizar tendencias relevantes en los mercados internacionales
- Desarrollar planes de negocio internacional, tanto desde el punto de vista estratégico como operativo, orientados a los países

Sistemas de Información para los Negocios

El objetivo de este curso, más allá de que el alumno comprenda el valor estratégico de los sistemas de información, debería estar enfocado a ofrecerle una guía práctica sobre cómo desarrollar un proyecto de negocio online, y cómo las nuevas TIC influyen y ayudan a impulsar los proyectos empresariales.

- Entender las tecnologías de la información como recurso estratégico para el desarrollo de las empresas actuales y de futuro.
- Comprender la relación entre las tecnologías de la información y la estrategia corporativa.
- Analizar las oportunidades de desarrollo gracias a las nuevas tecnologías y de manera práctica, cuáles son las ventajas financieras de establecer un *e-business*.
- Aprender a manejar las principales plataformas y métricas online: *Google Adwords*, *Google Adsense*, redes publicitarias online.
- Entender la crucial importancia de las Redes Sociales, y del Mobile para el crecimiento y posicionamiento de las empresas.
- Aprender las técnicas de *Data Mining* aplicado al *Business Intelligence*, para la mejora de las empresas en el tratamiento de la información y las bases de datos.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos –DIRECCIÓN ESTRATÉGICA II

BLOQUE 1:IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA

Tema 1:Modelos y enfoques de implantación estratégica

1.1 Modelos de implantación: Mckinsey,BCG,CMI,Modelo 90/10,...

1.2 Identificación de los problemas funcionales de la implantación estratégica.

1.3 Contextos de aplicación de los distintos enfoques de la implantación estratégica.

1.4 Proceso formal de Planificación Estratégica.

Tema 2:Balanced Scorecard

2.1 Los niveles de creación de valor y los mapas estratégicos.

2.2 Elementos técnicos del Balanced Scorecard.

2.3 Creación de valor para el accionista. Objetivos financieros corporativos.

2.4 Alineamiento de la Estrategia Corporativa, de Negocio y Funcional mediante el CMI

BLOQUE 2:ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.GOBIERNO CORPORATIVO

Tema 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
1.1 Tipos de organización como soporte de la estrategia. 1.2 Parámetros clave de diseño organizativo. 1.3 Tendencias actuales en organización.
Tema 2: GOBIERNO CORPORATIVO
2.1 Alineamiento de los Stakeholders en la estructura organizativa. Conflictos entre ellos. 2.2 Problemas de Gobierno y los modelos reales para su tratamiento. 2.3 Órganos de Gobierno y los Códigos actuales que los regulan.
BLOQUE 3: SISTEMAS DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA
Tema 1: ALINEAMIENTO DE LAS PERSONAS CON LA ESTRATEGIA
1.1 Los sistemas de incentivos. 1.2 Las tipologías profesionales. Generalistas y Especialistas. 1.3 Centros de responsabilidad y sistemas de control.
Tema 2: CONTROL ESTRATEGICO Y OPERACIONES
2.1 Costes estratégicos y sus técnicas relacionadas. Actividades estratégico-operativas 2.2 Modelo 90/10 de análisis numérico de la estrategia de creación de valor. 2.3 Presupuestos convencionales y estratégicos. Capital Intelectual. 2.4 Valoración de la empresa en mercados financieros y Valor contable.
BLOQUE 4: CAMBIO ESTRATEGICO Y LIDERAZGO
Tema 1: CAMBIO ESTRATEGICO Y LIDERAZGO
1.1 Formas de diagnóstico y análisis de fuerzas. 1.2 Diferentes tipos de cambio y los estilos para gestionarlos. 1.3 Modelos empíricos vs. teóricos de cambio estratégico. 1.4 Liderazgo estratégico vs. otras tipologías de liderazgo. 1.5 La cultura como soporte fundamental de la estrategia
Contenidos –NEGOCIOS INTERNACIONALES
Tema 1: La estrategia de la empresa internacional
1.1 Concepto de estrategia y el reto estratégico 1.2 Componentes y niveles 1.3 El proceso de Dirección Estratégica 1.4 Las estrategias de internacionalización
Tema 2: Opciones estratégicas de internacionalización
2.1 Motivos para la internacionalización 2.2 Presiones competitivas 2.3 Tipos de estrategia internacional
Tema 3: Estrategias de entrada y alianzas estratégicas
3.1 Decisiones a afrontar 3.2 Formas de entrada 3.3 Alianzas estratégicas
Tema 4: La implantación de la estrategia internacional
4.1 La implantación estratégica 4.2 Estructura organizativa
Contenidos –SISTEMAS DE INFORMACION PARA LOS NEGOCIOS
Tema 1: E-Business. Proyecto empresarial Online. La naturaleza de Internet aplicada a las empresas. Las transacciones y el E-Commerce: Las Nuevas TIC.
1.1 E-Business Plan 1.2 B2B/B2C/Sistema de pujas 1.3 El lenguaje del Marketing online imprescindible para el desarrollo de negocio en Internet: CPM, CPC, CPA, ROI online. 1.4 CASO PRÁCTICO: TOYOTA vs FORD vs RENAULT. Diferentes métricas para diferentes posicionamientos de negocio.
Tema 2:
2.1 Posicionamiento en Buscadores: SEM 2.2 Posicionamiento en Buscadores: SEO

<p>2.3 Herramientas de Medición Google. Estrategias de captación de Tráfico o de Leads. Guía práctica para usar la plataforma de Google Adwords y Google Adsense.</p> <p>2.4 CASO PRÁCTICO MAXCOLCHON</p>
<p>Tema 3:</p> <p>3.1 Redes Sociales: cómo posicionarnos en Twitter, Facebook, LinkedIn, y otras redes sociales de alta influencia social para la marca</p> <p>3.2 Herramientas de medición de Social Media</p> <p>3.3 Marketing Viral. Youtube</p> <p>3.4 CASO PRÁCTICO SEPHORA</p>
<p>Tema 4:</p> <p>4.1 Análisis de Viabilidad del proyecto Online</p>

<p>Competencias</p> <p>Competencias Genéricas del área-asignatura</p> <p>CGI1. Capacidad de adaptación al entorno a partir de la gestión de impactos múltiples.</p> <p>CGI4. Capacidad de comunicar conocimientos, conclusiones y razones últimas a públicos especializados y no especializados.</p> <p>CGP1. Capacidad de liderazgo y dirección de equipos.</p> <p>CGP2. Compromiso ético y dirección responsable.</p> <p>CGP3. Gestión del conflicto y negociación.</p> <p>CGP4. Gestión orientada a la excelencia.</p> <p>CGS2. Capacidad de generar y gestionar el cambio.</p> <p>CGS4. Capacidad para la mejora continua y la innovación.</p> <p>Competencias Específicas del área-asignatura</p> <p>CE7. Capacidad para formular e implantar estrategias corporativas a nivel directivo.</p> <p>CE8. Capacidad para seleccionar las herramientas de apoyo más eficientes para implantar y controlar la decisión estratégica previamente adoptada.</p> <p>CE10. Capacidad para gestionar los cambios estratégicos en el ámbito de la empresa, en particular cuando estos entrañan la adaptación del modelo de dirección a nuevas situaciones.</p> <p>CE11. Analizar la internacionalización de los negocios para actuar en una economía sin fronteras.</p>
--

METODOLOGÍA DOCENTE

<p>Aspectos metodológicos generales de la asignatura</p> <p>Se centra prioritariamente en el Método del Caso, con preparación individual y/o de grupo antes de tratarlos en el aula. La discusión de uno o dos casos en cada sesión pretende crear un hábito de análisis orientado a la toma de decisiones y pautas de acción, en cada situación presentada, hasta convertirlo en un hábito mental.</p> <p>Es importante remarcar el hecho de que casi todo el trabajo No presencial del alumno está monitorizado de forma individual, dando respuestas y orientaciones muy específicas a alumnos muy diferentes a través del uso concreto de la metodología descrita más abajo.</p>	
<p>Metodología Presencial: Actividades</p> <p>Clases magistrales</p> <p>En todos los casos son de corta duración, antes de dar paso a una interacción voluntaria y/o forzada por el profesor, incluso sobre los aspectos más técnicos; el énfasis está en inducir al alumno al razonamiento crítico y contextual, y apartarle de un tratamiento meramente "técnico", que es al que por naturaleza tienden por su formación previa. Es una de las razones por las que se exige un conocimiento previo del 100% del contenido teórico de las Notas técnicas que estudian fuera del aula.</p> <p>Discusión de Casos</p>	<p>Competencias</p> <p>CGI1. CGI4.</p> <p>CGP1. CGP2.</p> <p>CGP3. CGP4.</p> <p>CGS2. CGS4.</p> <p>CE7. CE8.</p> <p>CE10. CE11.</p>

<p>Es la actividad central del programa, para lo que deben traerlos preparados individualmente y/o en grupo, para discutirse en conjunto, siendo el profesor un guía de la discusión; al final este resume el caso y hace generalizaciones razonables más allá de la experiencia del Caso concreto.</p> <p><u>Participación activa en clase</u> Es clave en el método basado en casos reales; se invita u obliga constantemente a los alumnos a que participen en la discusión, de forma que un alumno promedio puede haber intervenido varias veces en cada clase, y en todas ellas. Además de testar constantemente los conocimientos básicos, es la forma más fiable de evaluar la actitud y capacidades del alumno.</p> <p><u>Discusión de micro casos</u> Especialmente en los conceptos más abstractos, es frecuente utilizar micro casos (un esquema, un tercio de página, o un caso expuesto verbalmente) para que se discutan en el aula en unos minutos, antes de hacerlo en conjunto; se guía las discusiones de cada grupo de forma muy rápida e interactiva.</p> <p><u>Pruebas parciales</u> Durante el curso se realizan varias pruebas NO anunciadas, de muy corta duración-menos de 5 minutos- que versan sobre alguno de los conceptos de las Notas aplicados al caso de la sesión. Son preguntas de alto contenido objetivo, que se devuelven al alumno y que le obligan a mantener una actitud de concentración constante. Es frecuente discutir en clase varias de las respuestas de alumnos individuales a estas pruebas cortas, para homogeneizar una respuesta aceptable como buena por toda la clase.</p>	
Metodología No presencial: Actividades	Competencias
<p><u>Estudio individual de Notas y Casos</u> Se usan Notas Técnicas concretas para cada sesión, con un contenido adaptado siempre a los casos de empresa que se tratan en la respectiva clase. Estas notas deben ser estudiadas en su totalidad y su contenido teórico requiere su estudio al 100% de eficacia por parte del alumno, puesto que están pensadas para estudiar los contenidos teóricos imprescindibles; fuera de estos, hay algunos textos y referencias varias, que en ocasiones son recomendadas para su lectura más relajada que la de las Notas técnicas. Los Casos se estudian primero individualmente, en general con una guía de preguntas y/o sugerencias preparada por el profesor para cada sesión concreta.</p> <p><u>Discusión de casos en grupo</u> Es frecuente que se pida que los grupos de trabajo respondan de forma colectiva a ciertas decisiones, que normalmente expondrán en un lapso muy breve de tiempo al comenzar la clase, como posición consensuada por el grupo. Para ello deben reunirse fuera de clase y trabajar en equipo cada Caso.</p> <p><u>Presentación en grupo</u> Se hace una presentación de un caso por parte de cada grupo, y se evalúa en cuatro aspectos: resolución de un problema específico de esa empresa, capacidad de crear un consenso creíble respecto a las acciones a tomar, capacidades comunicativas, y respuestas individuales a preguntas del profesor a cada integrante del grupo.</p> <p><u>Informe final individual</u> Este informe se presenta tras terminar el curso, y requiere una capacidad de integración-que se evalúa- de todos los aspectos tratados en el curso; típicamente es sobre una unidad de negocio o empresa y su estrategia declarada.</p>	<p>CGI1. CGI4. CGP1. CGP2. CGP3. CGP4. CGS2. CGS4. CE7. CE8. CE10. CE11.</p>

Se evalúa también la presentación y las capacidades de comunicación escrita, así como la coherencia de las distintas soluciones propuestas. Requiere además una cierta investigación y captura de datos incompletos por parte del alumno, a través de webs, memorias, etc...	
---	--

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA II		
Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
Evaluación continua en el aula y pruebas cortas objetivas	Posición del alumno en la distribución normal; se buscan las virtudes de honestidad intelectual, rigor, integración y coherencia, más allá del obligado conocimiento de los conceptos puramente técnicos de las Notas teóricas, que deben conocer al 100%	60%
Presentación en grupo, respuestas de grupo e individuales	Coherencia, presentación, comunicación verbal y no verbal, dominio técnico en respuestas individuales.	15%
Informe final individual	Coherencia, Presentación, sentido práctico, comunicación escrita, Integración de las soluciones varias que se piden. Se coloca al alumno en una distribución normal de toda la clase.	25%
NEGOCIOS INTERNACIONALES		
Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
Participación en clase		60%
Casos prácticos		15%
Trabajo final		25%
SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LOS NEGOCIOS		
Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
Participación en clase	Se valorará la atención, motivación, deseo de aprendizaje y la participación inteligente	33%
Casos Prácticos	Se valorará con tres puntos cada caso práctico	33%
Trabajo en grupo	Se valorará no sólo la viabilidad del proyecto en su conjunto sino la participación grupal y la aportación individual de cada alumno	34%

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
19 horas	20,5 horas	11 horas	4,5 horas
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos (Casos e Informe final)	Realización de trabajos colaborativos (Casos e Informe de grupo)	Estudio
15 horas	40 horas	35 horas	30 horas
CRÉDITOS ECTS:			6

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Libros de texto

Dirección Estratégica II:

- **Dirección Estratégica.** E. Masifern, J.E. Ricart, J.Vila. Ed. Folio
- **El Proceso Estratégico.** H. Mintzberg. Ed. Prentice Hall
- **Estrategia Competitiva.** M. Porter. Ed. CECSA
- **Strategic Management: An Integrative Approach.** A. Hax, N. Majluff. Ed. Prentice Hall
- **Sistemas de Planificación y Control.** E. Ballarín, J.M. Rosanas, M.J. Grandes. Ed. Desclée de Bouver
- **Dirección Estratégica.** R. Grant. Ed. Civitas

Negocios Internacionales

- **Negocios Internacionales.** Charles W.L. Hill, Ed. McGrawHill

Sistemas de información para los negocios

- **Marketing online. Estrategias para ganar clientes en Internet.** Fernando Maciá. Ed. Anaya
- **Posicionamiento en Buscadores.** F. Maciá, J. Gosende. Ed. Anaya
- **Advanced Google Adwords.** Brad Geddes. Sybex
- **The Tipping Point.** Malcom Gladwell. (online version in Amazon.com)
- **Dirección Estratégica.** E. Masifern, J.E. Ricart, J.Vila. Ed. Folio
- **Estrategia Competitiva.** M. Porter. Ed. CECSA
- **Data Mining for Business Intelligence.** G. Shmueli, N. Patel, P. Bruce. Ed. Wiley

Páginas web

Se dan específicas para cada empresa que es objeto de estudio mediante el método del Caso.

Sistemas de información para los negocios

www.emarketer.com
www.entrepreneur.com
www.puromarketing.com
www.interactivadigital.com

Otros materiales

NOTAS TÉCNICAS (figuran en el programa detallado de la asignatura)
MEMORIAS de las empresas que aparecen en los casos, deben ser consultadas en la web de cada empresa.

Otros materiales

Sistemas de información para los negocios

www.iab-spain.com

Bibliografía Complementaria

Libros de texto

Por razones de concentración y limitación de tiempo, se suministra una lista orientada por áreas, al final del programa, evitando la dispersión durante el periodo que dura el curso, que es muy concentrado en el tiempo (clases seguidas)

Negocios Internacionales

- **Creating Value Through International Strategy** Pankaj Ghemawat, Africa Ariño, Joan Enric Ricart Ed. Palgrave, Macmillan
- **La Dirección Estratégica de la Empresa** José Emilio Navas / Luis Ángel Guerras Ed. Cívitas
- **Gaining and sustaining competitive advantage** Jay B. Barney Ed. Prentice Hall
- **Dirección Estratégica.** Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. (1.997). Ed. Folio, Barcelona
- **Good to Great.** Collins, J. I. (2.001) Ed. Harper Collins. New York
- **Blue Ocean Strategy** Chan Kim Ed. Harvard Business Review

Artículos

Se hace lo mismo que con los libros, por iguales razones, una lista al final del programa.