

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura |  |
|------------------------|--|
| Nombre                 | Dirección de Proyectos   |
| Titulación             | Master Universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas ( <i>Executive MBA</i> )   |
| Curso                  | 2017/18  |
| Semestre               | 2º y 3er Semestre  |
| Créditos ECTS          | 4  |
| Carácter               | Obligatoria  |
| Departamento           | ICADE Business School  |
| Datos del profesorado  |  |
| Profesores             |  |
| Nombre                 | Carlos Puig Sagi-Vela / Javier Martínez González   |
| Departamento           | ICADE Business School  |
| e-mail                 | <a href="mailto:cpuig.ica.de.emba@gmail.com">cpuig.ica.de.emba@gmail.com</a><br><a href="mailto:javier_martinezgonzalez@yahoo.com">javier_martinezgonzalez@yahoo.com</a> |
| Teléfono               | 605810830 (Carlos Puig)<br>649320011 (Javier Martínez)   |
| Horario de Tutorías    | Disponibilidad continua vía mail   |

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

| Contextualización de la asignatura   |  |
|--|--|
| Aportación al perfil profesional de la titulación  |  |
| <p>La asignatura pretende que los alumnos desarrollen la capacidad de detectar y analizar la viabilidad de una oportunidad de negocio o de un proyecto de consultoría, y elaborar y redactar un plan de negocio/empresa o proyecto de consultoría ante cualquier audiencia. Requiere los conocimientos y habilidades adquiridos en otras materias para poder configurar un plan de negocio/empresa o bien un proyecto de consultoría coherente en todas sus facetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estrategia de producto/servicio y elección de mercado</li> <li>• política comercial y de marketing</li> <li>• diseño de operaciones</li> <li>• gestión de equipos</li> <li>• estrategia y análisis financiero</li> </ul> <p>La asignatura se plantea como un taller en el cual, grupos de 3-5 participantes analizan las oportunidades y elaboran un plan de empresa o un proyecto de consultoría, y se preparan para su defensa. El desarrollo de casos y ejercicios contribuye a profundizar en los conocimientos necesarios para enfrentarse, con éxito, a la valoración de cualquier proyecto económico.</p> |  |
| Objetivos  |  |
| <p>Este módulo del programa tiene por objetivo la aplicación coherente de múltiples técnicas de análisis a una oportunidad de negocio concreta y elegida por los participantes.</p>  |  |

Objetivos específicos:

- Desarrollar la habilidad de análisis de oportunidades de negocio de forma global y la detección temprana de riesgos y ventajas competitivas de cara a un análisis “rápido” de viabilidad.
- Desarrollar el diseño coherente de las distintas políticas y estrategias en el proyecto de empresa.
- Desarrollar la capacidad de presentación eficaz de la oportunidad y su desarrollo.
- Fomentar el espíritu emprendedor, y la capacidad del trabajo en equipos multidisciplinares en un reto común y en un ambiente competitivo.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### BLOQUE 1: ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO

##### **Tema 1: Detección y análisis de la oportunidad. El emprendedor.**

En esta sesión se introduce el análisis global de la oportunidad y la metodología de análisis “rápido” que se utilizará para preseleccionar los proyectos. Se introducirán los “predictores” más habituales de éxito en el empresario (motivación, experiencia, equipo) y del proyecto (evaluación del mercado, vulnerabilidades de producto, madurez, barreras, posibilidades de salida). Se tratarán tanto ideas de nueva empresa, como ideas de nuevo negocio dentro de una organización existente, o bien iniciativas para el desarrollo de un proyecto de consultoría.

Los distintos promotores de ideas, las pondrán en común, se seleccionarán las más prometedoras y se formarán grupos alrededor de cada idea de negocio o proyecto de consultoría seleccionado.

##### **1.1 Ejercicio 1: Cuestionarios sobre el proyecto empresarial y el empresario**

##### **1.2 Ejercicio 2: La presentación del ascensor**

##### **1.3 Ejercicio 3: Valoración rápida**

##### **1.4 Ejercicio 4: Análisis de la idea de negocio**

##### **Tema 2: Análisis estratégico de la empresa/proyecto en su sector.**

Presentación y debate de cada grupo. A partir de la definición del producto / servicio y el modelo de ingresos, se realizará un análisis estratégico de la nueva empresa, o bien del proyecto de consultoría:

- Un análisis estratégico del sector (utilizando 5 fuerzas de Porter).
- Posicionamiento en la cadena de valor.
- Definición de objetivos estratégicos del proyecto.
- Posición competitiva de la futura empresa (análisis DAFO).
- Definición y selección de alternativas estratégicas.
- Indicadores de negocio más importantes y mapa estratégico.

##### **2.1 Ejercicio 5: Análisis DAFO**

##### **2.2 Ejercicio 6: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

|   |
|---|
| <b>BLOQUE 2: POLITICAS DE MARKETING</b>   |
| <p><b>Tema 1: Mercado / Clientes / Competencia / Producto y precio.</b><br/> Definición y dimensiones del mercado donde se compite. Hábitos de compra y consumo. Segmentación de mercado. Targeting y posicionamiento del producto/servicio. Intensidad competitiva. Fragmentación de oferta. Productos sustitutos.<br/> Política de producto. Madurez (matriz BCG). Atributos, valores instrumentales, expresivos, centrales. Producto extendido. Portfolio. Identificación de ventajas competitivas o diferenciales. Aspectos ligados con la innovación. Métodos de fijación de precio. (Competencia, márgenes, valor). Elasticidad. Ecuación de valor. Selección del precio y justificación.</p> |
| <p>1.1 Ejercicio 7: El mercado, los clientes y la competencia<br/> 1.2 Ejercicio 8B: El marketing mix, en lo que aplica a marca y posicionamiento<br/> 1.3 Ejercicio 8A: El marketing mix, en lo que aplica a producto<br/> 1.4 Ejercicio 8C: El marketing mix, en lo que aplica a precio</p>   |
| <p><b>Tema 2: Distribución y comunicación / Presupuesto comercial.</b><br/> Selección de modelo de distribución y diseño de canal. Comunicación, objetivos durante el lanzamiento y la consolidación, selección de mensajes, definición de audiencias. Publicidad. Selección de medios. Presentación en punto de venta. Fuerza de ventas. Presupuesto de comunicación. Presupuestos de ingresos y costes comerciales del proyecto. Primera entrega parcial de documentación.</p>  |
| <p>2.1 Ejercicio 8D: El marketing mix, en lo que aplica a distribución<br/> 2.2 Ejercicio 8E: El marketing mix, en lo que aplica a comunicación<br/> 2.3 Ejercicio 8F: Elaboración de presupuesto de ingresos</p>   |
| <b>BLOQUE 3: PROYECTO EMPRESARIAL</b>   |
| <b>Tema 1: Análisis financiero del proyecto.</b>  |
| <p>1.1 Cuentas previsionales del proyecto (resultados y balance).<br/> 1.2 Indicadores (VAN, TIR).<br/> 1.3 Simulación de escenarios, análisis de sensibilidad a las ventas.<br/> 1.4 Ratios financieros.<br/> 1.5 Previsión de tesorería.</p>  |
| <b>Tema 2: Gestión del proyecto.</b>  |
| <p>2.1 Programación Gantt y Pert de tareas del proyecto.<br/> 2.2 Asignación y equilibrado de recursos.<br/> 2.3 Análisis de dependencias.<br/> 2.4 Valoración de riesgos y plan de contingencia del proyecto.</p>  |
| <b>Tema 3: Gestión del proyecto.</b>  |
| <p>3.1 Guía de estilo.<br/> 3.2 Objetivos y selección de ideas fuerza.<br/> 3.3 Lenguaje no verbal y consejos de presentación.<br/> 3.4 Concentración del mensaje.<br/> 3.5 Valoración del tiempo.<br/> 3.6 Sumario ejecutivo.</p>  |

## BLOQUE 4: OPERACIONES

### Tema 1: Producción. Logística. Operaciones. Recursos Humanos. Aspectos jurídicos.

Características técnicas. Fabricación. Capacidad. Costes (directos-indirectos, fijos-variables). Apalancamiento operativo. Desarrollo futuro. Instalaciones. Proveedores y suministros. Plazos de pago. Previsiones de coste de operación. El equipo emprendedor o promotor del proyecto. La organización, su cultura. Estructura organizacional. Dimensionamiento y Previsión de costes de RR.HH. Forma jurídica (si procede), regulación, limitaciones legales.

#### 1.1 Ejercicio 9: La producción

#### 1.2 Ejercicio 10A: La localización.

#### 1.3 Ejercicio 11: Las personas

#### 1.4 Ejercicio 15: Los aspectos formales y jurídicos del proyecto

### Tema 2: Las personas. Previsión de resultados. Buscando la coherencia. Resumen ejecutivo.

En las sesiones anteriores se ha analizado el proyecto desde perspectivas diversas y por tanto es posible que aparezcan incoherencias. Se realizará una recapitulación de las sesiones anteriores de forma que se obtenga una visión global coherente de la oportunidad de negocio o del proyecto de consultoría y de la puesta en marcha del mismo. Se presentará un guión del plan de empresa y unas cuentas previsionales teniendo en cuenta todo lo visto en la asignatura.

#### 2.1 Ejercicio 12A: La previsión de resultados

#### 2.2 Ejercicio 12B: La financiación y estructura financiera

#### 2.3 Ejercicio 17: Resumen ejecutivo

## Competencias

### Competencias Genéricas del área-asignatura

- CGI1. Capacidad de adaptación al entorno a partir de la gestión de impactos múltiples
- CGI2. Capacidad de integrar conocimientos y enfrentarse a la formulación de juicios complejos a partir de una información incompleta
- CGI3. Capacidad reflexiva y de análisis crítico.
- CGI4. Capacidad de comunicar conocimientos, conclusiones y razones últimas a públicos especializados y no especializados.
- CGI5. Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos multidisciplinares.
- CGP2. Compromiso ético y dirección responsable.
- CGP4. Gestión orientada a la excelencia.
- CGS1. Iniciativa Emprendedora.
- CGS2. Capacidad de generar y gestionar el cambio.
- CGS3. Capacidad de aprendizaje autodirigido o autónomo.
- CGS4. Capacidad para la mejora continua y la innovación.

### Competencias Específicas del área-asignatura

- CE33. Capacidad para diseñar, planificar y elaborar un Plan de Empresa o un proyecto de consultoría previa investigación del mercado y sus diferentes escenarios para converger en la creación de un producto o servicio en el que estén presentes la innovación o creación de ventaja competitiva.

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Este módulo pretende ser eminentemente práctico. Se darán por conocidas las técnicas de marketing, financieras, operaciones y recursos humanos de otras asignaturas que permitan el análisis de la oportunidad desde distintas perspectivas. La dinámica del módulo tendrá el formato de “taller” en el cual son los propios participantes los que avanzan y presentan las conclusiones de su análisis y las decisiones con respecto a las distintas políticas de operaciones, comerciales y financieras del proyecto empresarial o de consultoría.

- En un primer bloque, compuesto de 6 horas (2-3 sesiones), se tratará el análisis de la oportunidad. Se propone una dinámica en la que cada participante exponga brevemente una idea de negocio en un formato de 3 minutos, indicando el producto/servicio, la ventaja frente a competidores o alternativas, modelo de ingresos y gastos, una proyección estimada de resultados y estrategia a largo plazo. Cada idea se debatirá y finalmente se configurarán grupos alrededor de las ideas mejor valoradas.
- En un segundo bloque (8 horas, repartidas en 3-4 sesiones) se analizan los aspectos de producto y valoraciones de mercado, segmentación, posicionamiento y las políticas de precio, distribución y comunicación.
- Un tercer bloque (6 horas repartidas en 2 o 3 sesiones) estará enfocado hacia la gestión del proyecto empresarial (desde la concepción al comienzo de operaciones), el análisis financiero desde el punto de vista del inversor, y la presentación eficaz del proyecto.
- Un cuarto bloque (8 horas, repartidas en 3 sesiones), se trabajarán los aspectos operativos y de producción, la organización y el equipo, la estructura financiera y fuentes de financiación y aspectos jurídicos.

Durante estas sesiones, cada grupo preparará y analizará por separado el tema que se trate en la sesión, con el apoyo y asistencia del profesor. Algunas personas del resto de grupos actuarán como “consejeros externos” cuando se presente el trabajo realizado. Después de presentarlo, cada grupo incorporará al proyecto los comentarios y mejoras recibidas, y si hay tiempo avanzarán en la elaboración de los ejercicios de la sesión siguiente.

Al finalizar la sesión se resaltarán las conclusiones y se recordará el tema de la sesión siguiente para orientar los trabajos en grupo que se realizarán en la misma.

Como en cualquier decisión de negocios en muchos casos no se puede afirmar que una decisión es óptima, pero sí se pueden detectar soluciones superiores a otras teniendo en cuenta múltiples criterios. El debate entre las personas que presentan y los consejeros pone de relieve esta dialéctica presente en cualquier decisión empresarial. Se hará especial hincapié en el mantenimiento de la coherencia entre los distintos apartados del plan, lo cual frecuentemente obliga a tratar en sesiones avanzadas aspecto ya tratados en sesiones previas que quizás precisan ser matizados o directamente modificados.

Las presentaciones que se vayan a realizar por los grupos se deberán entregar con 3 días de anticipación al profesor.

Durante las sesiones, 2 representantes del grupo elegidos aleatoriamente se encargarán de presentar las conclusiones de su análisis durante 10 minutos, un grupo de consejeros de otros equipos estarán presentes. De esta forma, todos los miembros del grupo deberán traer los ejercicios preparados por igual. El debate subsiguiente requerirá 15 minutos.

Se realizarán dos entregas de documentación del proyecto a los efectos de ser evaluada: una entrega intermedia con la presentación de la estrategia y *marketing mix* y una final con el plan de negocio completo. Esta última servirá de base para la Defensa del Proyecto.

| <b>Metodología Presencial: Actividades</b>   | <b>Competencias</b>  |
|--|--|
| La dinámica del módulo tendrá el formato de “taller” en el cual son los propios participantes los que avanzan y presentan las conclusiones de su análisis y las decisiones con respecto a las distintas políticas de operaciones, comerciales y financieras del proyecto empresarial o de consultoría. | CGI4 y CE 33   |
| <b>Metodología No presencial: Actividades</b>  | <b>Competencias</b>  |
| Recogida de información, realización de ejercicios y preparación de las sesiones y presentaciones siguientes.  | CGI1, CGI2, CGI3, CGI4, CGI5, CGP2, CGP4. CGS1, CGS2, CGS3,CGS4 y CE33 |

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

| <b>Actividades de evaluación</b>  | <b>CRITERIOS</b>  | <b>PESO</b> |
|---|---|-------------|
| Intervenciones y presentaciones en las distintas sesiones de la asignatura. | Se valorará la preparación y trabajo previo, la solidez del análisis, el atractivo de la intervención y las respuestas en el debate posterior. Se valorará el debate dialéctico pero también se valora el elegante reconocimiento de la fuerza de un argumento en contra. | 35%         |
| Aportaciones a otros grupos   | Se valorará la relevancia y novedad de las aportaciones, así como el tono positivo y constructivo de las aportaciones.  | 25%         |
| Entrega parcial 1 de la documentación del proyecto                          | Se valorará la viabilidad y coherencia del proyecto, la profundidad en el análisis estratégico, el producto o servicio, el análisis de la competencia, del marketing mix y de los recursos a emplear  | 10%         |
| Entrega documentación completa  | Se valorará la viabilidad y coherencia del proyecto, la profundidad en el análisis estratégico, el producto o servicio, el análisis de la competencia, del marketing mix, de los recursos a emplear, y el análisis económico-financiero                                   | 30%         |

| RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO        |   |  |  |           |            |
|--|---|--|--|-----------|------------|
| HORAS PRESENCIALES                         |   |  |  |           |            |
| Clases teóricas (magistrales)              | Debates                                     | Discusión de casos   | Buenas prácticas y exposiciones de alumnos | Taller    | Evaluación |
| 1 hora                                     | 3,5 horas                                   | 4,5 horas  | 4,5 horas                                  | 4,5 horas | 5 horas    |
| HORAS NO PRESENCIALES                      |   |  |  |           |            |
| Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos | Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos | Realización de trabajos colaborativos  |  | Estudio   |            |
|  | Preparación de casos prácticos              | Preparación de las exposiciones y distintas fases del Proyecto Fin de Máster |  |           |            |
|  | 25-40 horas                                 | 25-40 horas  |  |           |            |
| CRÉDITOS ECTS:                             |   |  |  |           | 4          |

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

#### Libros de texto

- Eric Ries (2013): **“El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua”**. Ediciones Deusto
- Steve Blank (2013): **“The Four Steps to the Epiphany”**. Ed. K&S Ranch
- Fernando trías de Bes (2007): **“El libro negro del emprendedor”**. Editorial Empresa Activa

#### Artículos

- <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-metodo-lean-startup>

#### Páginas web

- <http://theleanstartup.com/>
- <http://steveblank.com/category/customer-development/>
- <http://javiermegias.com/blog/>
- <http://www.startup-marketing.com/>
- <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-crear-una-empresa>

### Bibliografía Complementaria

#### Libros de texto

- CASILLA, T. y MARTÍ, J.M. (2003): **“Guía para la creación de empresas”**; Escuela de Organización Industrial, EOI.
- Paul Barrow (2002): **“Cómo preparar y poner en marcha planes de negocio”**; www.Gestión2000.com
- Chip Heath y Dan Heath. **“Ideas que pegan”**.
- Roberts Paul – **“Guía de Gestión de Proyectos”** – Gestión 2000 – Planeta DeAgostini Profesional y Formación Barcelona, 2008
- Allen F, Myers S, Brealey R. **“Principles of Corporate Finance”**. 8th ed. Boston: McGraw-Hill.