

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	DIRECCION ESTRATEGICA I
Titulación	Máster Universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas ( <i>Executive MBA</i> )
Curso	Primero (Durante la Semana) / Primero (Fin de Semana)
Semestre	Primero (Durante la Semana) / Segundo (Fin de Semana)
Créditos ECTS	3 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento	ICADE Business School
Área	Dirección General
Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Jacobo Pedrosa Rey-Daviña
Departamento	ICADE Business School
e-mail	icorpgov@iies.es
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<p><b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b></p> <p>Dirección Estratégica I trata del análisis y comprensión de los conceptos centrales de la dirección estratégica y sus diferentes modelos, a partir de la consideración de la misma como un sistema coherente de formulación de objetivos estratégicos teniendo en cuenta la organización, los sistemas de gestión, las competencias directivas y la cultura empresarial. Comprende el entorno competitivo, de rentabilidad y los modelos de negocio. En su tramo final, la asignatura aborda el análisis de la ventaja competitiva, su diferenciación y focalización, la tipología de ventajas competitivas, la dinámica de la misma así como la formulación de estrategias que permiten crear valor sostenible.</p> <p>Por su naturaleza integradora, la asignatura tiene relación con todas las áreas funcionales, aunque muy especialmente con el marketing, el control y las finanzas estructurales. Además, el análisis del entorno, si bien puede tratarse como una materia diferente a efectos académicos, puede considerarse en su totalidad como parte de la Dirección Estratégica.</p> <p>En concreto, en Dirección Estratégica I, se requiere un conocimiento lúcido de los Estados Financieros, del Cálculo de Costes con enfoque directivo, y de los conceptos básicos del Marketing y la Dirección Comercial.</p>
<p><b>Objetivos</b></p> <p>La estrategia da sentido y coherencia a todas las áreas funcionales de una organización; por ello, el objetivo genérico de este curso es desarrollar una forma de “<u>pensar estratégicamente</u>” que coincide con la responsabilidad principal de la Dirección General; esta debe integrar las decisiones funcionales-con límites cada vez más teóricos y difusos-en una visión equilibrada del futuro de la organización a largo plazo, en términos de</p>

sostenibilidad en el entorno y adecuación a los objetivos de sus stakeholders. En este marco, se plantean tres objetivos concretos.

1. Conocer las herramientas actuales de diagnóstico, evaluación y selección de las estrategias de negocio y corporativa.
2. Dominar los conceptos de “Creación de valor”, “Ventaja competitiva” y “Posicionamiento” asumidos globalmente como base para la formulación de la estrategia.
3. Familiarizarse con las diversas formas que toma la estrategia en la práctica real de la planificación formal: Planes estratégicos, Business Plan, Proyecciones financieras, Planes a largo plazo, etc...

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

<b>Contenidos – Bloques Temáticos</b>
<b>BLOQUE 1:CONCEPTOS BASICOS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA</b>
<b>Tema 1:Conceptos básicos de la Dirección Estratégica</b>
1.1 Los problemas básicos que trata la estrategia. Su evolución y enfoque actual. 1.2 Definición de Estrategia, Dirección estratégica y Planificación estratégica. 1.3 El concepto de Visión. 1.4 La Misión.
<b>Tema 2:Proceso formal de Planificación estratégica</b>
2.1 Los niveles de formulación de la estrategia. 2.2 Concepto y límites de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) 2.3 Diferentes procesos de creación de la estrategia real. 2.4 Proceso y etapas de una Planificación Estratégica formalizada.
<b>BLOQUE 2:ESTRATEGIA DE NEGOCIO:ANALISIS EXTERNO</b>
<b>Tema 1:Análisis del entorno</b>
1.1 Misión del negocio. 1.2 El problema de la identificación del sector industrial. 1.3 Análisis estructural del sector. Modelo de las 5 fuerzas de Porter. 1.4 Otros modelos de análisis del sector.
<b>Tema 2:Posicionamiento y estrategias genéricas</b>
2.1 Estrategias genéricas de negocio. 2.2 Posicionamiento estático y Ventaja competitiva. 2.3 Posicionamiento dinámico y Ventaja competitiva sostenible. 2.4 Dinámica de la competencia. Factores determinantes. 2.5 Modelos de negocio.
<b>BLOQUE 3:ESTRATEGIA DE NEGOCIO:ANALISIS INTERNO</b>
<b>Tema 1:Cadena de valor</b>
1.1 Estructura de la cadena de valor. 1.2 Estrategias genéricas en la cadena de valor. 1.3 Comparación de la cadena de valor entre competidores. 1.4 Factores críticos de éxito y perfil competitivo.
<b>Tema 2: Concepto de valor y creación de valor</b>
2.1 Concepto de valor y creación de valor para el cliente. 2.2 El enfoque de la diferenciación como valor para el cliente. Disposición a pagar. 2.3 El enfoque del coste de crear el valor para el cliente. 2.4 Competencias clave. Ventaja competitiva.
<b>BLOQUE 4:ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>

## Tema 1: Estrategia Corporativa

- 1.1 Análisis del entorno macro.
- 1.2 Redefinición de la Misión en el nivel corporativo. Relación entre las UENs.
- 1.3 Diversificación, Integración Vertical y Estrategia Global.
- 1.4 Objetivos corporativos y Rentabilidad.
- 1.5 Matrices de portfolio.
- 1.6 Cultura corporativa y método para describirla.

## Competencias

### Competencias Genéricas del área-asignatura

- 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 o tomar decisiones en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos multidisciplinares.
- CGP2. Compromiso ético y dirección responsable.
- CGS1. Iniciativa emprendedora.
- CGS3. Capacidad de aprendizaje autodirigido y autónomo.
- CGS4. Capacidad para la mejora continua y la innovación.

### Competencias Específicas del área-asignatura

- CE7. Capacidad para formular e implantar estrategias corporativas a nivel directivo.
- CE9. Capacidad para tomar decisiones estratégicas que permiten la obtención de una ventaja competitiva.

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

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.

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.

### Metodología Presencial: Actividades

#### Clases magistrales

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.

#### Discusión de Casos

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.

#### Participación activa en clase

### Competencias

- CGI2. CGI3.
- CGI4. CGI5.
- CGP2. CGS1.
- CGS3. CGS4.
- CE7. CE9.

<p>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><b><u>Discusión de micro casos</u></b> 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><b><u>Pruebas parciales</u></b> 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>	
<b>Metodología No presencial: Actividades</b>	<b>Competencias</b>
<p><b><u>Estudio individual de Notas y Casos</u></b> 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><b><u>Discusión de casos en grupo</u></b> 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><b><u>Presentación en grupo</u></b> 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><b><u>Informe final individual</u></b> 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. 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...</p>	<p>CGI2. CGI3. CGI4. CGI5. CGP2. CGS1. CGS3. CGS4. CE7. CE9.</p>

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

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%

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas y actividades académicamente dirigidas		Evaluación
5 horas	20 horas		2,5 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
0 horas	25 horas	10 horas	10 horas
CRÉDITOS ECTS:			3

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

#### Libros de texto

- **Dirección Estratégica.** E. Masifern, J.E. Ricart, J.Vila. Ed. Folio
- **El Proceso Estratégico.** H. Mintzberg. Ed. Prentice Hall
- **Estrategia Competitiva.** M. Porter. Ed. CECOSA
- **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

#### Páginas web

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

#### 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.

### 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)

#### Artículos

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