



centre adscrit a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

GUÍA DOCENTE 2019-20

ASIGNATURA: Dirección Estratégica Global

Fecha de elaboración / actualización: Septiembre de 2019

DATOS GENERALES

Asignatura:	Dirección Estratégica Global
Código:	
Curso:	2019-20
Titulación:	Master Universitario en Administración y Dirección de Empresas
Nº de créditos (ECTS):	5
Requisitos:	Sin requisitos previos
Ubicación en el plan de estudios:	1r cuatrimestre
Fecha de la última revisión:	Septiembre 2019
Profesor Responsable:	Dr. Marc Sansó

1 DESCRIPCIÓN GENERAL

La asignatura de Dirección Estratégica Global persigue que el alumno encuentre una nueva perspectiva global e integradora de la realidad empresarial y promueva la toma de decisiones vinculadas al desarrollo de la organización con otra mirada. Durante el curso, se revisarán las estrategias seguidas por algunas empresas y se analizarán las razones del éxito y/o fracaso de otras.

Asimismo, se plantearán conceptos que permitan formular, evaluar e implementar nuevas estrategias en empresa actuales o de nueva constitución.

Por otro lado, el cambio es inherente a la competencia. Cambian los modelos competitivos, la relación con los clientes, las organizaciones y los profesionales. El crecimiento internacional representa una palanca esencial del crecimiento corporativo. A lo largo del desarrollo de la asignatura se trabajará la Dirección Estratégica desde una perspectiva holística, analítica, con un fuerte componente de competencia global y, por encima de todo, con un enfoque internacional, actualizado y aplicado a casos de negocio reales.

2 OBJETIVOS

- Fomentar la asimilación de la función estratégica de la dirección general de la empresa.
- Capacitar al alumnado para tomar decisiones en el ámbito empresarial en situación de riesgo, incertidumbre y conflicto de intereses.
- Desarrollar en el alumnado un espíritu crítico y analítico en relación al entorno, a las actuaciones de la competencia, a los recursos y capacidades propios.
- Entender la estrategia como el punto de partida para todas las políticas funcionales a desarrollar con el objeto de alcanzar el propósito estratégico formulado.
- Desarrollar el espíritu emprendedor y la capacidad creativa.

3 CONTENIDOS

TEMA 1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Resultados del aprendizaje:

Tras cursar la asignatura, el alumno será capaz de:

- Asumir una visión estratégica en la forma de gestionar un negocio.
- Aplicar competencias clave en la toma de decisiones directivas.
- Potenciar la capacidad crítica para una correcta identificación de variables competitivas.
- Diseñar estrategias ganadoras que tengan en cuenta el entorno y las propias capacidades de la empresa.
- Detectar oportunidades de negocio.
- Relacionar patrones sociales y económicos para identificar nuevas tendencias y oportunidades.

Contenido:

- 1.1. Introducción a la dirección estratégica.
- 1.2. Concepto de negocio y cadena de valor.
- 1.3. Análisis de la competitividad de una industria: las cinco fuerzas de Porter.
- 1.4. El ciclo de vida de negocio. Consolidación y disrupción del paradigma competitivo.

TEMA 2: DEFINICIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Resultados de aprendizaje

Una vez asumidos los conceptos esenciales, el alumno deberá ser capaz de:

- Desarrollar e implementar modelos de innovación en entornos corporativos.
- Evaluar críticamente las vulnerabilidades de modelos de negocio en entornos competitivos cambiantes.
- Ejecutar metodológicamente el proceso de análisis estratégico del macroentorno, la demanda y la estructura competitiva.
- Identificar y realizar un correcto análisis de la competencia.
- Realizar correctamente el proceso de análisis estratégico de una organización.
- Entender el reflejo del modelo de negocio en la cuenta de resultados de la empresa, y más concretamente en su estructura de ingresos y de costes.
- Analizar las características principales de algunos de los modelos de negocio digitales más significativos, y como plantean la creación de ventajas competitivas diferenciales

Contenidos

- 2.1. Oportunidades versus vulnerabilidades: modelo de costes.
- 2.2. Variables competitivas. Creación de modelos de negocio.
- 2.3. Competencia en entornos digitales globales.
- 2.4. Análisis económico-estratégicos del modelo de negocio de una empresa a partir de los datos de su cuenta de resultados: análisis de costes, estructura de ingresos y modelo de negocio margen/rotación
- 2.5. Análisis de modelos de negocio digitales: MSP (Multi-sided Platform), TaaS (Transporte como servicio) y SaaS (Software como Servicio)

TEMA 3: ANÁLISIS CORPORATIVO Y DIMENSIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Resultados de aprendizaje:

Una vez finalizado el temario correspondiente, el alumno deberá ser capaz de:

- Diseñar una estrategia para la empresa que tenga en cuenta la factibilidad de la implementación.
- Aproximarse al concepto de cambio organizativo como un factor intrínseco en entornos competitivos, entendiendo las palancas de crecimiento para las empresas, los factores esenciales

de adaptación y la capacidad para dar respuesta a la necesidad de crear más valor, más rápido y antes.

- Valorar la importancia del rol de los directivos y gestores en la creación de una cultura y estructura organizativa que actúen como catalizadores del modelo competitivo, y no como frenos.
- Analizar las oportunidades de crecimiento estratégico de la compañía, tanto desde una perspectiva inorgánica como orgánica y bajo un prisma global.

Contenidos:

3.1. Análisis corporativo y dimensionamiento de la organización.

3.2. Definición de objetivos corporativos.

3.3. Herramientas de gestión estratégica: estructura organizativa, especialización y definición del mapa de procesos.

3.4. Optimización del portafolio de productos/Servicios: matriz BCG. Matriz de Condición Estratégica

3.5. Análisis riesgo-beneficio de negocios Internacionales

3.6. Gestión estratégica de proyectos en entornos de cambio

4 METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Combinación de sesiones magistrales y casos prácticos. Del participante en el programa se espera una implicación activa en las sesiones, tanto reactiva como proactivamente. La resolución del caso práctico en grupos es un eje central de la asignatura, en tanto que pretende recoger todo lo aprendido en la reflexión sobre un problema de empresa, por una parte, y contribuir al desarrollo práctico del concepto de trabajo en equipo

- Sesiones magistrales: introducción y desarrollo de temas 1 a 3
- Caso práctico 1 (en clase): Telegram y WhatsApp: el cambio del Cambio: reflexión y análisis de la motivación del cambio y su casuística en entornos de competición global
- Caso práctico 2 (en clase): De Encyclopedia Britannica a Wikipedia: la muerte del líder. Reflexión y análisis de las vulnerabilidades de los modelos competitivos y su exposición al riesgo en entornos de cambio
- Caso práctico 3 (en clase): El equipo de ventas. Reflexión y análisis de la gestión del impacto del cambio y la creación de estructuras de soporte a personas y equipos durante el proceso.
- Caso Práctico 4 (en clase): Sony: Análisis de la complejidad organizativa.
- Caso práctico 5 (en clase): El caso Nokia. Análisis del crecimiento y crisis internacional de una compañía líder.

- Caso práctico 6 (en clase): Startup TechNet : Análisis estratégico-económico del modelo de negocio de una startup a partir del análisis de su cuenta de resultados.
- Caso práctico 7 Tesla: Disrupción de una industria global.
- Caso práctico 8: German Wings y Lufthansa.
- Caso práctico 9: El caso Lego
- Caso práctico 10: El caso Uber

5 EVALUACIÓN

La calificación final de la asignatura se obtendrá:

- Examen final (individual): 60%
- Casos prácticos en clase (grupales): 40%

La nota final de la asignatura (NF) se calculará a partir de la siguiente fórmula:

- **NF = Nota Examen Final x 60% + Nota Evaluación Continuada x 40%**
- Nota mínima del examen final para calcular la NF será de 40 puntos sobre 100.
- La asignatura queda aprobada con una NF igual o superior a 50 puntos sobre 100.

6 BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

- Ansoff, H.I. (1976): La estrategia de la empresa. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- Andrews, K (1977): El concepto de estrategia de la empresa. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- Chandler, A.D. (1987): La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana, Ministerio de Trabajo, Madrid.
- Fundació Empresa i Ciència (1996): Competir en Europa, Ed. Ariel, Barcelona.
- Grant, R.M. (1996): Dirección Estratégica. Editorial Civitas, Madrid.
- Johnson, G y Scholes, K (2000): Dirección estratégica, Prentice Hall, Madrid.
- Mintzberg, H (1979), La estructuración de las organizaciones, Ed. Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H, Quinn, JB y Ghoshal, S (1999): El proceso estratégico. Prentice Hall, Madrid.

- Navas, J. y Guerras, L.A. (1996): La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. Editorial Civitas, Madrid.
- Porter, M.E. (1982): Estrategia Competitiva. CECSA, México.
- Porter, M.E. (1985): Ventaja Competitiva. CECSA, México.
- SANSÓ, MARC: The Value Trail: How To Effectively Understand, Monitor and Deploy Successful Business Models. Ed. Ashgate-Gower.
- Veciana, J.M^a (1999): La función directiva. Servicio de Publicaciones, UAB.
- Grupo HEC, (1995), Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Ed. Masson, Barcelona.

Recursos Online

	ARTÍCULO	LINK	FECHA
GLASS	Google Glass y el avance en nuevos interfaces	http://bit.ly/1PbQjrJ	1/5/2013
	Google Glass a la venta por un día: qué significa	http://bit.ly/1y8n6ZL	1/4/2014
	Google Glass: el producto que no resistió la prueba del uso	http://bit.ly/1CKbQRP	1/10/2014
	El futuro de las Google Glass será empresarial: experto	http://cnet.co/1aBi5OP	1/1/2015
TELEGRAM	Telegram, Un competidor fuerte para WhatsApp	http://bit.ly/1PchnHm	
	WhatsApp lanza una versión web	http://bit.ly/1xD2vXg	
ENCARTA	Encarta, un caso interesante	http://bit.ly/1aC3wdL	1/4/2009
	Encarta sigue intentándolo	http://bit.ly/2mZT4qb	19/4/2008
	El signo de los tiempos: la Encyclopædia Britannica no se imprimirá más	http://bit.ly/1yOYIXH	
NOKIA	Nokia, el hundimiento de un gigante	http://bit.ly/1xKX4Gv	13/4/2012
	Nokia se hunde: llegará a tiempo el rescate?	http://bit.ly/10ciOQp	18/6/2012
	Nokia sigue siendo el líder de la industria, aunque en gama baja	http://bit.ly/1OtrysA	23/8/2012
	El mercado se 'ceba' con Nokia:	https://bit.ly/2pGfNHL	6/9/2012
	Microsoft compra Nokia y redefine la movilidad	https://bit.ly/2pCVwFZ	3/9/2013
	El negocio de Móviles de Nokia ya es de Microsoft	http://bit.ly/1G63k1v	28/4/2014
	La compra de Nokia lastra a Microsoft	http://bit.ly/UnIXsW	22/7/2014
	Por qué Nokia y Microsoft fracasaron en 2014	http://bit.ly/1po6j1P	28/12/2014
	Nokia prepara su vuelta al mercado de los teléfonos móviles	https://bit.ly/2m9F6DE	22/4/2015
	STEPHEN ELOP, QUE ORGANIZÓ LA VENTA DE NOKIA, SALE DE MICROSOFT	http://bit.ly/1NLIIdSI	17/6/2015
	Nuevos despidos en Microsoft apuntan al desmantelamiento de la división móvil	http://bit.ly/2amdbFo	29/7/2016
	Vuelven los móviles NOKIA	http://bit.ly/1ONs32d	19/6/2016
	Nokia se prepara oficialmente para la vuelta al mundo de los smartphones	https://bit.ly/30KmGHR	18/10/2016
TESLA	Elon Musk convierte a Tesla en una energética ¿genialidad o error?	http://bit.ly/2ek6J6I	10/7/2016
	Tesla's Strategy Is Risky and Aggressive, but It Has Worked	http://bit.ly/29tSRlr	12/7/2016
	What Does Tesla's Tentative Move Into Car Insurance Mean For The Sector?	https://bit.ly/2jSFFRc	30/8/2019
	Elon Musk desvela su "plan maestro" para Tesla y el futuro de la energía solar	http://bit.ly/2adMleU	3/10/2016
	El Plan De Tesla-Parte II	http://bit.ly/2ewlPTk	24/10/2016
LEGO	Un clásico que sigue "en juego": por qué Lego se mantiene vigente y cómo se adapta al mundo digital	http://bit.ly/1znjkq0	18/9/2006
	EL branding de Lego, el juguete del siglo XX	http://bit.ly/1NRGSJI	22/10/2007
	Los juguetes Lego ganaron la partida a la crisis con excelentes resultados	http://bit.ly/1PTUkyb	23/2/2009
	Muerte y Resurrección en Lego	http://bit.ly/1PjMFKO	10/7/2013
UBER	Uber y la importancia de entender los cambios de escala	http://bit.ly/2Eiusz4	1/5/2016
	El mito de la uberización	http://bit.ly/2rTih9p	21/7/2016
	The real fight between Uber and Google	https://bit.ly/2xhIkba	1/5/2017
	Ford Could Launch an Uber Competitor	https://bit.ly/2KVDixx	1/5/2017
	Where is transportation taking us?	http://bit.ly/2DOIDen	24/12/2017

Volkswagen se va a gastar 4.050 millones de dólares en crear un sistema operativo basado en la nube para sus coches eléctricos	https://bit.ly/2AxcM1c	24/8/2018
Ford y la reinención del transporte	https://bit.ly/2TPx3rE	8/11/2018
Volkswagen lanzará su servicio de 'carsharing' en 2019, solo con coches eléctricos	https://bit.ly/2E5bSgN	23/8/2018
"No compres nuestros coches", el CEO de Volvo plantea el fin de la propiedad privada en la carretera	https://bit.ly/2HckMsG	28/11/2018