



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

GUÍA DOCENTE de DIRECCIÓN ESTRATÉGICA GLOBAL [2022-2023]

**“MASTER UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS”**

DATOS GENERALES

Nombre:	Dirección Estratégica Global
Código:	801504
Curso:	2022-23
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 de 2022
Profesor Responsable:	Dr. Marc Sansó

1 DESCRIPCIÓN GENERAL

La asignatura tiene un doble enfoque estratégico-tecnológico, a partir del cual nos aproximaremos a los conceptos esenciales para la modelización del entorno competitivo actual. El eje central radica, pues, en el análisis del profundo impacto de la tecnología tiene en el desarrollo de nuevos modelos de negocio, modelo relacional con el cliente y consolidación de nuevos agentes en el negocio. Sus objetivos específicos son cinco:

1. Plantear los principales marcos de análisis estratégico, junto con un desarrollo de los factores de competitividad en entornos complejos.
2. Contextualizar la importancia de la tecnología en el desarrollo competitivo y crecimiento de la organización, entendiéndola desde un punto de vista estratégico y una perspectiva de transversal.
3. Comprender los diferentes estadios de desarrollo de la tecnología y su relación con las sucesivas fases de desarrollo del ciclo de vida del negocio, adaptando la estrategia y operativa del modelo competitivo de la empresa a los requerimientos de cada una de ellas
4. Analizar el mapa tecnológico actual, con un énfasis en las tecnologías clave en los diferentes horizontes temporales y la identificación de criterios de selección e inversión de las tecnologías centrales para cada empresa.

5. Plantear las bases de los modelos de negocio digitales, actualizando la disciplina de dirección estratégica a marcos conceptuales y modelos de competición en entornos cambiantes, globales e imbuidos de factores tecnológicos.

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.
- Entender los ciclos de madurez y adopción de las tecnologías, así como las oportunidades de negocio derivadas.
- Analizar de forma crítica las vulnerabilidades de los modelos de negocio en base a los nuevos retos planteados por las dinámicas de cambio, aprendiendo a reestructurar la organización para adaptarse.
- Aproximarse al concepto de innovación como modelo de respuesta de la organización a procesos de cambio, más allá de la definición de producto y desde una perspectiva estratégica, multidimensional y que utilice los modelos digitales como una palanca de crecimiento.
- 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 DISRUPCIÓN COMPETITIVA

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 en entornos cambiantes, afectados por patrones de disrupción tecnológica.
- Relacionar patrones sociales y económicos para identificar nuevas tendencias y oportunidades.

Contenido:

- 1.1. Ciclos de competición incrementales y disruptivos
- 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. Consolidación y disrupción del paradigma competitivo.

TEMA 2: ANÁLISIS DE CICLOS DE VIDA DE NEGOCIOS. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

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.
- Comprender el rol de la tecnología en la evolución y transformación de industrias y negocios.
- 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.

Contenidos

- 2.1. Hype Cycle de Gartner.
- 2.2. Impacto de tecnologías en negocios. Disrupción en segmento alto y bajo.
- 2.3. Variables competitivas. Creación de modelos de negocio.
- 2.4. Análisis de vulnerabilidades de modelos de negocio.
- 2.5. Competencia en entornos digitales globales.

2.6. 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

2.7.

TEMA 3: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ENTORNOS DIGITALES

Resultados de aprendizaje:

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

- Diseñar una estrategia adaptada a entornos de competición digitales
- Implementar y gestionar modelos de negocio digitales, principalmente aquellos apalancados en plataformas multicapa
- Entender la estrategia e impacto de la estrategia desarrollada por grandes empresas tecnológicas globales.
- Analizar las oportunidades de crecimiento estratégico de la compañía, tanto desde una perspectiva inorgánica como orgánica y bajo un prisma global.

Contenidos:

3.1. Creación de ventajas competitivas en entornos digitales: modelos de agregación e intermediación

3.2. Modelos de plataforma digitales

3.3. Métricas de control e indicadores en modelos de plataforma.

3.4. Análisis de modelos de negocio digitales: Google, Meta, Apple, Amazon, Netflix.

3.5. Gestión estratégica de modelos de negocio digitales: monetización y crecimiento asimétrico.

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 TESLA: Análisis multidimensional de la estrategia competitiva de una empresa en redefinición del paradigma competitivo de un negocio tradicional
- Caso NOKIA: innovar o morir. Análisis de la innovación incremental.
- Caso LEGO: Lego y el proceso de transformación digital.
-
- CASO NETFLIX (en clase): Introducción a modelos de plataforma multicapa
- Caso WECHAT: ecosistemas digitales basados en modelos de plataforma. Métricas de control

5 EVALUACIÓN

La calificación final de la asignatura se obtendrá:

- Examen final (individual): 40%
- Evaluación continua: Casos prácticos en clase (2, grupales): 60%

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

- **NF = Nota Examen Final x 40% + Nota Evaluación Continuada x 60%**
- 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

- 7 DANS, Enrique: *Todo va a cambiar*. Ed. Deusto (2010)
- 8 SANSÓ, MARC: *The Value Trail: How To Effectively Understand, Monitor and Deploy Successful Business Models*. Ed. Ashgate-Gower
- 9 SPICE Venture Capital: Disrupting the World of the Venture Capital with Blockchain
- 10 FENN, Jackie: *Mastering the Hype Cycle: How to Choose the Right Innovation at the Right Time* Harvard Business Review Press (2008)

Recursos Online

Apuntes del curso: material básico, subido a la plataforma

Material de consulta complementario:

Disney and Integrators Versus Aggregators	https://bit.ly/3TtE807
Beyond Disruption	https://bit.ly/3pLasxS
What Clayton Christensen Got Wrong	https://bit.ly/3KmgfDo
Understanding Gartner's Hype Cycle	https://gtmr.it/3QOKyVC
10 Breakthrough Technologies 2022	https://bit.ly/3wvHMws

Recursos de contextualización práctica de algunos casos

	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/UnlXsW	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	https://bit.ly/30KmGHR	18/10/2016

	smartphones		
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/2ewIPTk	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/1znjqQ0	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/1PjMFK0	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