



GUIA DOCENTE DEL CURSO DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y MARKETING

AREA: ESTRATEGIA
AUTOR: SPAIN BUSINESS SCHOOL

CÓDIGO: 758

IDENTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

- Denominación: Dirección estratégica
- Código: 537 (758)
- Curso: 1
- Cuatrimestre: 1
- Carácter: Obligatoria
- N° de créditos (horas): 4 ECTS (100 horas)
- Idioma en que se imparte: Español

REQUISITOS PREVIOS

No se exigen conocimientos previos para cursar la asignatura, pero para un mejor aprovechamiento de la misma, es recomendable que el alumnado cuente con conocimientos básicos de matemáticas, finanzas, gestión empresarial y herramientas ofimáticas.

LOS PROFESORES

Carlos Hernández

Director Ejecutivo Internacional que ha tenido responsabilidad comercial sobreventas de más de mil millones de euros anuales y en continentes enteros. Ha gestionado todos los aspectos de un negocio de fabricación, desde el diseño hasta la posventa incluyendo todas las actividades intermedias.

Ingeniero Industrial, especialidad Organización Industrial (fabricación y logística), Universidad Politécnica de Madrid.

Máster en Administración de Empresas (MBA) por The Open University Business School, Reino Unido.

Miguel Mangas Gago

Country Manager Spain at Car Affinity

Profesional experto en el marketing tanto online como offline con gran experiencia en grandes compañías digitales, en el área de desarrollo de negocio. Director del Máster en Marketing Digital y Estrategia Online y profesor de la asignatura de Plan estratégico del Marketing.

M. Ángel Blanco Cedrún

Fundador y Rector de SBS. Comparto las tareas académicas con las funciones del marketing como valor añadido y descubrimiento de necesidades. Co casi 30 años de experiencia compartir conocimiento es una de mis grandes pasiones, siempre dando una visión altamente práctica a la enseñanza.

En el plano académico soy Ingeniero informático, licenciado en empresas y máster Executive MBA en IE Business School entre otros.

DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

En todas las empresas (y por definición, la empresa es una institución económica que persigue el máximo beneficio o lucro) el objetivo último es vender o monetizar sus servicios, lo cual se consigue mediante acciones para darse a conocer que pueden hacerse de una forma consciente o inconsciente. Por ejemplo, la empresa puede preparar eventos o comprar publicidad en un medio, con lo que estaría actuando de una forma consciente o, sin haberlo planeado, el director general podría estar dando una conferencia sectorial y esto hacer que la notoriedad de la marca aumentase. En cualquier caso, lo que tratamos de desenmarañar aquí es el hecho de que lo que se haga sea de forma consciente y que si no lo es, al menos se puedan recoger sus frutos de una manera racional y medible.

La cuestión surge cuando la empresa hace las cosas de forma consciente pero, muchas veces, sin orden ni concierto, sin prever si lo está haciendo en el momento adecuado o con los medios adecuados, si está haciendo buen uso de los recursos o los está infrautilizando: es en este contexto en el que surge la planificación y donde tiene sentido hablar de plan estratégico.

Decía John Wanamaker en 1888 una cita que hoy sigue siendo de máxima actualidad: le preocupaba el hecho de que la mitad de lo que invertía en publicidad se desperdiciaba pero no era capaz de saber qué mitad era. Y aunque no hemos logrado dar aún respuesta al dilema de Wanamaker, lo cierto es que cada vez se planifican más las acciones de marketing para ser más eficaz. No todas las empresas hacen un plan estratégico, ni tampoco se necesitan millones de euros para hacer uno, simplemente se trata de saber qué queremos, cómo lo queremos y con qué medios disponemos para conseguirlo. En realidad, cualquier PYME está capacitada (y casi obligada) para hacer un plan estratégico en el que movilice sus recursos y optimice sus inversiones; un presupuesto bajo o inexistente no puede ser óbice para no hacerlo.

Al finalizar este curso de DIRECCIÓN ESTRATÉGICA tendremos una visión general, analítica y sistémica sobre la estrategia de una organización, y como se diseñan, desarrollan y sostienen ventajas competitivas que permitan el desarrollo sustentable de los objetivos organizacionales.

- Conoceremos las principales teorías, modelos y herramientas con una visión actualizada y realista sobre la Dirección Estratégica, que permiten comprender el negocio y las mejores estrategias de la Organización para sostener e

incrementar la propuesta de valor. Para ello, analizaremos situaciones competitivas complejas reales. E interpretaremos las variables que intervienen en la definición de una estrategia internacional, regional y/o local como responsabilidad de la Dirección de la Organización.

- Desarrollaremos capacidades teórico-prácticas de construcción de valor estratégico mediante el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, creativo y meta-cognitivo, para la generación de soluciones anticipatorias y de impacto en negocios, en contextos de altas tasas de incertidumbre locales y globales.
- Conoceremos herramientas y acciones para la ejecución de la Dirección Estratégica mediante mejoras en las habilidades de liderazgo, negociación y de la cultura organizacional.

El objetivo global de este curso es proveer un marco de análisis teórico y práctico para entender los principales aspectos al analizar y diseñar estrategias útiles de las organizaciones. A fin de potenciar la utilidad de los conceptos se balanceará la teoría con casos y aplicaciones concretas del mundo real de las Organizaciones.

COMPETENCIAS

Competencias generales

- Capacidad de análisis y síntesis: analizar, sintetizar, valorar y tomar decisiones a partir de los registros relevantes de información sobre la situación y previsible evolución de la gestión comercial.
- Capacidad de organización y planificación: organizar, planificar y administrar un departamento comercial de una empresa u organización de tamaño pequeño y mediano, entendiendo su ubicación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades.
- Comunicación en lenguaje nativo: comprender y ser capaz de comunicarse, con corrección y en diferentes escenarios.
- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio: usar habitualmente la tecnología de la información y las comunicaciones en todo su desempeño profesional.
- Capacidad de Gestión de la información: analizar, buscar y discriminar información proveniente de fuentes diversas: ser capaz de identificar las fuentes de información económica relevante, obtener y seleccionar dicha información.
- Capacidad para la resolución de problemas. Capacidad de tomar decisiones.
- Capacidad para trabajar en equipo Capacidad de Razonamiento crítico. Motivación por la calidad.
- Aplicar los conocimientos en la práctica.

Competencias específicas

- Capacidad de implementación de procesos de análisis estratégico, comprendiendo las ventajas e desventajas de las alternativas.
- Capacidad para tomar decisiones sobre las distintas estrategias posibles, mejorando capacidades para identificar las condiciones de aplicación y los factores contingentes.

- Capacidad para diseñar la estructura de la organización y aplicar las herramientas y habilidades directivas en la gestión de los individuos.
- Aplicar habilidades directivas como trabajo en equipo y motivación de las personas.
- Uso de “TICs” en contextos profesionales.
- Comprender los fundamentos de la Organización y Dirección estratégica.
- Valorar opciones para la formulación de la estrategia: genéricas y métodos alternativos.
- Evaluar estrategias y elementos para su implementación.
- Interpretar direcciones estratégicas propias en relación a las del propio sector competitivo e incluso las de otros sectores.

TEMARIO / PROGRAMA ACADÉMICO

PARTE 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Fundamentos de la planificación estratégica
- ¿Qué es planificar?
- Evolución y escuelas de planificación
- Misión, visión, objetivos y propuesta de valor
- El proceso de planificar
- La sustentabilidad de triple impacto
- Modelos de formulación estratégica
- El proceso de la estrategia
- Del escenario a la estrategia

PARTE 2: HERRAMIENTAS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Herramientas de análisis estratégico: Análisis del macro entorno: Análisis “PESTEL”. Análisis del micro entorno: aplicación del modelo de “Fuerzas Competitivas” y Método “CANVAS”.
- El valor: diagnóstico interno. La cadena de valor. Mapeos. Recursos y Capacidades. La importancia de generar valor más allá de lo económico.
- Conclusiones del análisis externo e interno: Matriz “FODA”. Identificación de grupos estratégicos. Ciclo de vida del sector de negocios. Otras herramientas.
- Estrategias Genéricas de Negocios: la matriz Precio-Diferenciación. Estrategia de Crecimiento: matriz de “ANSOFF”.
- Creación de ventajas competitivas: conceptos para el posicionamiento competitivo. Modelo “DELTA”. La estrategia de “Océano Azul”. Triple sustentabilidad con impactos positivos.
- Síntesis de modelos estratégicos: formulando una diferencia estratégica inteligente y sustentable. Localización vs. Internalización vs. Globalización. Comunicando valor. Liderando la implementación.

- Seguimiento y control estratégico: el cuadro de mando integral. Objetivo. Distintas perspectivas. Relaciones de causa y efecto. Mapa Estratégico. Indicadores
- La gestión de la Dirección Estratégica. Estilos de dirección y funciones. Competencias, habilidades y experiencias del Director o Directora general y la unidad funcional a su cargo. Gobierno corporativo vs. Liderazgos emprendedores. Similitudes y diferencias. Impactos en la estructura y equipos de trabajo.

PARTE 3: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. ¿Qué es la estrategia? Tipos de opciones estratégicas: corporativas, empresariales o funcionales. Las 5P de Mintzberg para la estrategia.
 - Estudio de caso: Lego
2. El marco de gestión estratégica. Visión, Misión, Objetivos y Valores de la empresa. Opciones estratégicas. Estrategias genéricas de Porter.
 - Estudio de caso: IKEA y DELL
3. La hipercompetencia y sus estrategias interactivas. Teoría de juegos. Análisis del macroentorno. Análisis PESTEL. Entornos VUCA. Previsión y construcción de escenarios.
 - Estudio de caso: Análisis PESTEL para la industria aérea (factores macroambientales).
4. Industria, Mercado, Sector. Análisis de las cinco fuerzas de Porter. Monopolio, oligopolio, competencia perfecta. El ciclo de vida de la industria.
 - Estudio de caso: Análisis de fuerzas de Porter de la industria aérea y Análisis de fuerzas de Porter del grupo estratégico de automóviles de lujo
5. Cadena de valor de Porter. ¿Hacer o comprar? Análisis de grupos de interés. Modelos de propiedad.
 - Estudio de caso: Cadena de valor del proceso de toma de pedidos telefónicos para una empresa que realiza pequeñas mejoras de software para otras empresas
6. Modelos de negocio. Factores críticos de éxito. Modelo Canvas. Océano Azul. La estrategia basada en recursos y capacidades. Análisis VRIO. Evaluación comparativa.
 - Estudio de caso: Blue Ocean del Cirque du Soleil y el modelo VRIO en Starbucks.
7. Modelo McKinsey 7S: diseño organizacional de una empresa. Análisis DAFO. Análisis TOWS. Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa.
 - Estudio de caso: DAFO comparativos de Coca Cola, Zara, Airbus.
8. Análisis costo-beneficio. Punto de equilibrio financiero. Margen de contribución. La matriz BCG (o crecimiento/participación). Estrategias globales. El dilema global-local. El marco CAGE. La globalización y las economías BRIC.
 - Estudio de caso: Ejemplos prácticos de análisis de costo-beneficio y la matriz BCG (o crecimiento / participación) para Coca Cola.

9. Cómo crecer? Matriz ANSOFF. Crecimiento por integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal. Externalización. Crecimiento orgánico, Fusiones y Adquisiciones, Alianzas Estratégicas.
 - Mini caso práctico: La integración vertical de Apple.
10. Reloj Estratégico de Bowman (Posicionamiento Estratégico). El Balanced Score Card. Mapas estratégicos. Aplicación de estrategias.
 - Mini Case Study: Reloj estratégico de Bowman aplicado a la industria del automóvil y KPI estratégicos para aerolíneas.
11. Innovación y cambio. Liderando el cambio estratégico. Metodologías ágiles. Factores sociales, psicológicos y políticos en el cambio. Innovación radical vs incremental. Design thinking.
 - Estudio de caso: ¿Por qué Kodak murió pero Fujifilm prosperó?
12. Estrategia en la práctica. Estrategias emergentes vs. estrategias planeadas. Estrategia y política organizacional. Equilibrios de poder en la estrategia. El flujo de la estrategia. Resumen final del curso.

PARTE 4: MARKETING ESTRATÉGICO

- Introducción: estrategia y táctica
 - Relaciones entre plan estratégico y el plan de marketing
 - Características que definen la estrategia
 - Incorporación de la estrategia en las organizaciones
 - Planificación estratégica
 - Tipos de planificación
- Construcción de un plan estratégico
 - Definición de visión y misión
 - El diagnóstico
 - Fijación de los objetivos
 - Implementación de la estrategia
 - Evaluación y control
 - Relaciones entre plan estratégico y plan de marketing
- Marketing estratégico y marketing operacional
 - Marketing estratégico vs marketing operacional
 - Marketing operacional
- Tendencias básicas de los mercados:
 - El "lifetime Value" (LTV) de los clientes
 - Los test de marketing
- El plan de marketing
 - Preguntas básicas
 - Realización del plan de marketing
 - Reflexiones sobre el plan de marketing
 - Ventajas de trabajar con un plan de marketing
 - Análisis de la competencia
 - Análisis DAFO
 - Estrategias y tácticas: definición e implementación
- Productos: atributos, necesidades y funciones.
 - Atributos de producto
 - Ciclo de vida del producto

- Funciones de producto
- Necesidades
- Lanzamiento de un nuevo producto
- Test de O'Meara

RESULTADO DEL APRENDIZAJE

<<Los resultados de aprendizaje son declaraciones de lo que se espera que un estudiante conozca, comprenda y/o sea capaz de hacer al final de un proceso de formación y aprendizaje (ANECA 2022).

Se concretan en:

- Conocimientos o contenidos que han sido comprendidos, mediante la asimilación de teorías, información, datos, etc.
- Habilidades o destrezas, actitudes y valores para aplicar conocimientos y utilizar técnicas a fin de completar tareas y resolver problemas.
- Capacidades demostradas para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y metodológicas en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal. >>

Al finalizar la asignatura, el estudiantado será capaz de:

1. **Diagnosticar** el entorno **macro y micro** de una organización aplicando **PESTEL, Cinco Fuerzas y Canvas**, y **sintetizar conclusiones** estratégicas justificadas a partir de datos.
2. **Analizar** recursos y capacidades internas mediante **Cadena de Valor y VRIO**, **identificando** fuentes de ventaja competitiva **sostenible**.
3. **Formular** alternativas estratégicas (genéricas de **Porter, Ansoff, Delta, Océano Azul, Reloj de Bowman**) y **seleccionar** la más adecuada mediante **criterios explícitos** (atractividad, factibilidad, riesgos).
4. **Diseñar** un **Mapa Estratégico** y un **Cuadro de Mando Integral**, definiendo **objetivos e indicadores SMART** y las relaciones **causa-efecto** entre perspectivas.
5. **Integrar** principios de **ética, responsabilidad social y sostenibilidad (triple impacto)** en la propuesta de valor y en las decisiones estratégicas.
6. **Evaluar** opciones de **crecimiento** (orgánico, alianzas, M&A, **integración vertical/horizontal**, externalización) mediante **análisis coste-beneficio, punto de equilibrio y gestión de riesgos**.
7. **Elaborar** un **plan estratégico** y su **despliegue en plan de marketing** (objetivos, segmentación/posicionamiento, **LTV**, presupuesto y cronograma), asegurando **coherencia** con la estrategia corporativa.
8. **Aplicar** pensamiento crítico en **casos reales** en entornos **VUCA**, **argumentando** decisiones con evidencia cualitativa y cuantitativa y **anticipando** respuestas competitivas (nociones de **teoría de juegos**).
9. **Comunicar** de forma **profesional** (oral y escrita) diagnósticos y recomendaciones estratégicas a audiencias técnicas y no técnicas, apoyándose en visualizaciones y métricas clave.
10. **Liderar e implementar** cambios estratégicos en equipo, **negociando** trade-offs y aplicando **metodologías ágiles y design thinking** para la mejora continua.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

<< Las actividades formativas que se realizarán en cada módulo/materia/asignatura (lo que corresponda). Para cada una de ellas se establecerá las horas de dedicación, porcentaje de presencialidad de dichas horas, y qué porcentaje de la actividad formativa implica interacción estudiantado/profesorado. Tal y como se indica en el Documento de REACU de 15 de enero de 2020 “Las actividades formativas desarrolladas a través de Internet, de modo sincrónico e interactivo, podrán equipararse a las actividades de tipo presencial de modo sincrónico con las actividades formativas de tipo presencial.”>>

En la asignatura se seguirán las actividades siguientes:

- Clases presenciales teóricas
- Prácticas con ordenador
- Seminarios
- Trabajos dirigidos
- Tutorías personalizadas
- Estudio y trabajo personal
- Pruebas presenciales (en directo) de evaluación

ACTIVIDADES PRESENCIALES	HORAS
Clases teóricas y prácticas en aula	40
Trabajos (trabajos con asesoramiento y presentación)	5
Tutorías presenciales (individuales o grupales) (5%)	5
Actividades de evaluación	5
	55

Los alumnos de metodología virtual desarrollan las actividades presenciales en online sincrónico.

METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

La Universidad trabaja con 3 metodologías de enseñanza de clases en directo:

- 1) Presencial.
- 2) Semipresencial.
- 3) Online.

Además, cuenta con una cuarta metodología virtual o a distancia con clases asincrónicas y recursos de enseñanza (grabados), en la cual el alumno no asiste en directo a clases.

La definición de la presencialidad viene definida según se recoge en la guía de calidad universitaria descrita por ANECA (acreditadora oficial de la calidad universitaria en España) donde:

Presencial:

La metodología presencial se define como aquella que tiene presencia en directo del profesor docente, ya sea en aula o de manera virtual sincrónica y siempre que supere un 34% de las horas correspondientes a los ECTS (1 ECTS son 25 horas de trabajo total).

En cada guía docente de la asignatura tendrá una definición concreta de la distribución de actividades presenciales y no presenciales, así como las horas de actividad formativa presencial por actividad concreta.

Definición en base a la guía de apoyo ANECA (Memoria de verificación de títulos 2023, ANECA Verifica). “Enseñanza presencial, aquella en la que la mayor parte de las actividades formativas

se desarrollan preferentemente de forma presencial, es decir, interactuando el profesorado y el alumnado en el mismo espacio físico, sea éste el aula, laboratorios, espacios académicos especializados, etc. (presencia física y síncrona).” Y lo establecido en el RD 822/2021 en su artículo 14.7

Según definición de RD 1125/2003. Y define los siguientes tipos de actividades:

- Actividades presenciales. Son aquellas en las que el profesor o profesora está presente:
 - Actividades presenciales convencionales. Se refieren a las clases de teoría y/o problemas y a las prácticas de laboratorio o aula de informática. Suelen ser actividades sistemáticas y estar recogidas dentro del horario académico del centro.
 - Actividades presenciales no convencionales. El profesorado está presente, pero no están recogidas dentro del horario del centro: tutorías, pruebas de evaluación, seminarios, visitas, exposición de trabajos, etc.
- Actividades no presenciales. El profesor o profesora no está presente en ningún momento: estudio personal, preparación de trabajos e informes individuales o en grupo, etc.

Semipresencial:

SBS mezcla la metodología virtual con actividades síncronas y asíncronas. Las actividades síncronas obligatorias para el alumno son las pertenecientes a la evaluación de cada asignatura.

Definición en base a la guía de apoyo ANECA (Memoria de verificación de títulos 2023, ANECA Verifica). “Enseñanza semipresencial, aquella en que la gran mayoría de las actividades formativas previstas en el plan de estudios no requieren la presencia física del estudiantado y profesorado en el centro de impartición del título. Tal y como especifica el RD 822/2021 un título podrá definirse como semipresencial o híbrida si al menos el 40% -80% de los créditos que lo configuran se imparten en dicha modalidad.”

Virtual:

SBS mezcla la metodología virtual con actividades síncronas y asíncronas. Las actividades síncronas obligatorias para el alumno son las pertenecientes a la evaluación de cada asignatura.

Definición en base a la guía de apoyo ANECA (Memoria de verificación de títulos 2023, ANECA Verifica). “Enseñanza virtual, aquella en que la gran mayoría de las actividades formativas previstas en el plan de estudios no requieren la presencia física del estudiantado y profesorado en el centro de impartición del título. Tal y como especifica el RD 822/2021 un título podrá definirse como virtual si al menos el 80% de los créditos que lo configuran se imparten en dicha modalidad.”

Cabe destacar que la metodología de la Universidad es enriquecida dado que complementa los directos con recursos adicionales en el campus (cursos de la materia post-producidos, notas técnicas, casos prácticos, referencias adicionales, exámenes, etc.)

Sobre la definición anterior de las metodologías SBS, ¿cómo se trabajan a nivel educativo?

1) Presencial

El alumno asiste presencialmente en aula entre 2-5 días por semana lo que confiere entre 8-20 horas de asistencia en aula semanales. El alumno debe complementar la enseñanza del aula con el estudio del campus virtual.

Cada asignatura se configura en un número de ECTS. Cada ECTS son 25 horas totales y siguiendo la norma ANECA de estudios superiores, al menos el 34% de estas horas deben ser en acciones directas con el profesor (8,5). SBS, siguiendo la norma, realiza la siguiente distribución:

- Al menos 5 horas de clase presencial en aula
- 1-1,5 horas de evaluación (examen)
- 1-1,5 horas de tutoría
- 1-1,5 horas de trabajo práctico guiado por el profesor

Cada asignatura cuenta con una guía docente donde queda definido particularmente el funcionamiento en el apartado de Actividades formativas.

2) Semipresencial

El alumno asiste en directo entre 2-5 días por semana lo que confiere entre 8-20 horas de asistencia semanales (bien en presencial física en el aula u online directo de la emisión). El alumno debe complementar la enseñanza del aula con el estudio del campus virtual.

Existe una variación a la metodología en la edición de febrero/marzo. El alumno asiste regularmente en aula los viernes sin limitación a que pudieran establecerse otros días presenciales en aula. Además, tiene entre semana días de clase online directo en una periodicidad entre 1 y 4 que complementa la acción presencial según recoge la guía. En esta variación el número de horas del alumno en directo (presencial aula o virtual) será de 6-14 h semanales.

3) Online

El alumno asiste de manera virtual a las clases, sin limitación a que pueda ser invitado por la escuela a algún periodo presencial en aula o bootcamp intensivo. Atendiendo a la definición del punto anterior, el alumno tendrá clases en directo de entre 8-20 horas semanales para la edición de septiembre/octubre y 6-14 horas para la edición de febrero/marzo.

Igualmente, el alumno debe complementar la enseñanza del aula con el estudio del campus virtual.

Es importante destacar que, con independencia de la metodología, los exámenes se realizan en directo, bien en aula o virtual con identificación y cámara para garantizar la veracidad del alumno. La parte práctica docente utiliza además de metodologías más tradicionales otras metodologías innovadoras basadas en:

- Aprendizaje basado en proyecto
- Estudios, análisis y exposiciones de métodos del caso
- Aprendizaje cooperativo y colaborativo
- Trabajo por ámbitos
- Gamificación educativa

SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación se llevará a cabo a través de las distintas pruebas de la asignatura:

- Casos prácticos (presentación y en ocasiones exposición oral de los mismos) - 65%
- Examen tipo test de evaluación - 35%
- Participación

El examen tipo test es un examen de solución única en la que los fallos no restan. Se realiza en el campus online, en directo y siguiendo las instrucciones del profesor que puede ser presencial u online. Una vez se inicia el examen se genera uno específico para el alumno (distinto a otro pero de igual dificultad) que deberá realizarlo en ese momento. No puede salirse o dar para atrás en el navegador una vez visualizada la primera pregunta. Si sucediera alguna incidencia (corte de luz, internet, cierre inesperado, etc...) el examen se bloquea. Dicha incidencia debe ser reportada a la escuela quien analizar el comportamiento de uso anterior a la incidencia. Si es una incidencia se retomará un nuevo intento. Si hay algún indicio de fraude o engaño, el examen

queda suspenso con la nota obtenida hasta el momento del corte o incidencia. No es alarmante, pero la escuela cuenta con un sistema antifraude.

Las fechas de examen, concretas a la edición, serán informados por el tutor principal de la asignatura.

El caso práctico se evaluará en virtud de los diferentes criterios:

- Grado de concreción, claridad y argumentación de la resolución del caso: 40%
- Aplicabilidad de los conceptos teóricos-prácticos del manual o clases síncronas: 40%
- Presentación: 10%
- Innovaciones y aportaciones adicionales: 10%

La participación en clase se evaluará mediante el nivel de asistencia y participación en las clases, tutorías o consultas a través de la plataforma.

BIBLIOGRAFÍAS

- Notas Técnicas propias de Spain BusinessSchool
- 'Estrategia - Teoría y Práctica' por Stewart Clegg. Jochen Schweitzer, Andrea Whittle y Christos Pitelis es publicado por Sage
- JOHNSON, G. et al (2014) Explorando el texto y los casos de estrategia. Harlow: Pearson.
- JOHNSON G. et al (2011) Fundamentos de la estrategia. 2ª ed. Financial Times/Prentice Hall.
- KIM, W. C. y MAUBORGNE, R. (2015) Estrategia del Océano Azul. Ed. expandida Boston: Harvard Business Review Press.
- ROTHÄRMEL, F. (2014) Gestión estratégica. 2ª ed. Maidenhead: McGraw-Hill
- BLAIR, Roger y KENNY, Lawrence W. "Microeconomics with Business Applications", John Wiley & Sons, (1987).
- CABRAL, Luis. "Economía Industrial", McGraw-Hill, (1997).
- GHEMAWAT, Pankaj "Strategy and the business landscape" Ed. Pearson Prentice Hall. (2006)
- GHEMAWAT, Pankaj y colaboradores, "La estrategia y el panorama empresarial: textos y casos", Pearson Educación, México, (2007).
- GRANT, Robert "Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones", Ed. Civitas. (1996)
- HARARI, Yuval: "21 Lecciones para el Siglo XXI". Debate. (2018)
- HERNÁNDEZ, Gallardo y RAMÓN, José. "Administración estratégica. De la visión a la ejecución". México, Alfaomega, (2012).
- HILL, Charles, JONES, Gareth R. y SCHILLING, Melissa A. "Administración Estratégica - Teoría y Casos. Un enfoque integral"; 11va. Edición. CENGAGE Learning.
- JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. "Dirección estratégica". Ed. Prentice Hall. (1997)
- KOCH, Richard, "La guía Financial Times de Estrategia: Cómo crear y aplicar una estrategia de éxito", Financial Times / Prentice Hall, 2ª Edición, (2000).
- NAVAS, José E. y GUERRAS, Luis Ángel (1998) "La dirección estratégica de la Empresa" Ed. Civitas.
- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. "Diseñando la propuesta de valor". Deusto Ediciones. (2015)

- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. "Generación de Modelos de Negocios". Deusto Ediciones. (2011)
- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. "La compañía invisible: como reinventar continuamente la organización con inspiración" Deusto Ediciones. (2020)
- PORTER, Michael. "Estrategia competitiva" Ed. The Free Press. (1980)
- PORTER, Michael. "La ventaja competitiva de las naciones" Ed. Plaza y Janes. (1991)
- PORTER, Michael. "Ventaja competitiva" Ed. Compañía Editorial Continental. (1987)
- PORTER, Michel; "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia"; 1° Edición, (1982).
- THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A.J., y GAMBLE, John. "Administración Estratégica. Teoría y Casos". 15° Edición. México, Mc Graw Hill, (2007).
- VAN DER HEIJDEN, Kees "Scenarios: The Art of Strategic Conversation". John Willey, Londres, UK. (2005)

PAPERS Y ARTÍCULOS

- COLLIS & RUGSTAAD: "Can you say what your strategy is?" (Harvard, 2008)
- HAMEL & PRAHALAD: "Propósito estratégico" (Harvard, 1989)
- LIEDKA, Jeanne: "Exploring the impact of Design Thinking" (Darden, 2017)
- LIEDKA, Jeanne: "Strategic Thinking: can it be taught?" (Pergamon, 1999)
- RUMELT, Richard: "How much does industry matter?" (SMR, 2003)
- KOTTER, John: "Lo que en verdad hacen los líderes" (OCR, 2004)
- WELLS, John: "Why do successful companies fail?" (Harvard, 2012)
- Sun Tzu. *El arte de la guerra*. Ed. Obelisco. 2009 (también disponible en formatos digitales y en iTunes como audiolibro gratuito)
- Porter, Michael. *Ser competitivo*. Ed. Deusto.
- Bosch, Antoni. *El arte de la estrategia*. Ed. Deusto
- Allen, James & Zook, Chris. *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*. Harvard Business School Press.
- Para quienes tengan curiosidad por el poema de Benedetti:
 - Benedetti, Mario. *Antología poética*. Ed. Alianza. 2011
- Hill, Charles & Jones, Gareth. *Administración estratégica*. Ed. McGraw Hill. 2008. También disponible en [eBook](#)
- Ander-Egg, Ezequiel. *Introducción a la planificación estratégica*. Ed. Lumen Humanitas. 2013
- Hax, A. & Maljuf, N. *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Editorial Dolmen. 1996. Chile
- *Strategy is sacrifice*. Ed Castillo. Mediavillage community. Artículo disponible en este [enlace](#)
- Bendlin, Cynthia. *Fundamentos de la planificación estratégica*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile. 2000. El documento se puede descargar en este [enlace](#)
- Matus, Carlos. *La planificación estratégica*. Universidad de Santiago de Chile. 2009. Es una presentación que se puede ver en este [enlace](#)
- Aramayo, Orión. *Manual de planificación estratégica*. Universidad de Chile. Se puede descargar en este [enlace](#)
- Munuera Alemán, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel. *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial, 2012.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial, 2014.
- Sainz de Vicuña, José María. *El Plan de Marketing Digital en la práctica*. Ed. ESIC. 2015
- Kotler, Philip. *Principios de Marketing*. Ed. Prentice-Hall 2008
- Alonso Coto, Manuel. *El Plan de Marketing Digital. Blended Marketing como integración de acciones on y off line*. Ed. Prentice-Hall 2008
- González Lobo, María Ángeles. *Manual de planificación de medios*. Ed. ESIC. 2008

- Muñiz, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Ed. Centro de Estudios Financieros. 2010
 - Löbach, Bernd. Diseño industrial. 1976. Se encuentra descatalogado pero se puede encontrar fácilmente online en varios formatos.
 - Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation, en psychclassics.yorku.ca
 - La matriz de McKinsey. Se puede encontrar amplia información en internet pero remitimos al propio site de la consultora
 - Sapag Chain, Nassir. Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Ed. Pearson 2007
 - Lambin, Jean Jacques. Marketing estratégico. Ed. ESIC 2003
 - O'Meara, J.T. "Selecting profitable products" Harvard Business Review. Enero-feb 1961
-