



## GUIA DOCENTE DEL CURSO DIRECCIÓN ESTRATEGICA Y MARKETING

AREA: ESTRATEGIA  
AUTOR: SPAIN BUSINESS SCHOOL

CÓDIGO: 544

### IDENTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

- Tipo: Troncal
- Periodo de impartición: Periodo 2
- N° de créditos (horas): 4 ECTS (100 horas)
- Idioma en que se imparte: Español

### LOS PROFESORES

- Carlos Hernández
- Miguel Mangas
- Sebastián de Miguel
- M. Ángel Blanco Cedrún (Coordinador campus online)

### PRESENTACIÓN 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**

### **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

## METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO (OPCIONAL)

La asignatura/curso está diseñada para su impartición durante 2 meses en los que el alumno tendrá diversas actividades formativas:

- Preparación de los contenidos del curso
- Clases asíncronas teórico-prácticas
- Tutorías académicas
- Seminarios, cursos, jornadas, conferencias o congresos de carácter síncrono (presencial o presencial virtual)
- Prueba de evaluación

Para cumplir con lo anterior las metodologías docente aplicadas serán:

- Clases teóricas
- Clases prácticas
- Tutorías

Los contenidos serán identificados por:

- NT. Nota técnicas. Generalmente apuntes o bibliografía
- M. Multimedia. Recursos multimedia y clases asíncronas
- CP. Caso práctico
- EX. Examen de evaluación
- W/OC. Clases síncrona en modalidad presencial virtual
- MC. Clase síncrona en modalidad presencial

Para la evaluación el alumno dispondrá de dos oportunidades para la superación satisfactoria, convocatoria ordinaria y extraordinaria.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN

El sistema de evaluación aplicado es la evaluación continua por lo que la participación de los alumnos en los distintos canales al efecto será valorada. Asimismo el alumno deberá aprobar las pruebas de evaluación teórico-prácticas designadas:

- Examen tipo test
- Casos y ejercicios.

## 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.
- ROTHARMEL, 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)
- HERNANDEZ, 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 you 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
-