

Estrategia Competitiva

UGRA_003383

Departamento	Departamento de Dirección General y Estrategia
Idiomas de impartición	Inglés y castellano
ECTS	4
Profesorado responsable	Núñez Fernández, Alberto - alberto.nunez3@esade.edu

Objetivos de la asignatura

El objetivo general de la asignatura es desarrollar la capacidad y las habilidades del alumno para diseñar sólidas estrategias de negocios.

En concreto, al finalizar el curso, el estudiante:

- Poseerá una visión global de la organización como un todo, integrando los conocimientos adquiridos en la asignatura con los de asignaturas previas del programa BBA.
- Será capaz de aplicar los marcos y las herramientas más relevantes para analizar el entorno general de una empresa, un sector y una organización interna.
- Comprenderá y sabrá aplicar el proceso estratégico (análisis, desarrollo y ejecución), los actores que participan en él (alta dirección, consejo de administración y otros), así como la necesidad de adaptar el proceso a los diferentes contextos industriales.
- Sabrá diagnosticar las razones de un buen o un mal desempeño y formular estrategias que lleven a la creación de valor, así como recomendar diseños organizativos para implementar dichas estrategias.
- Habrá desarrollado sus competencias estratégicas, que le permitirán:
 - Identificar cuestiones estratégicas.
 - Buscar la información necesaria.
 - Generar opciones estratégicas y formular recomendaciones sobre qué opción elegir utilizando argumentos basados en datos empíricos.
- Comprender las repercusiones de la elección estratégica de una empresa sobre sus distintos grupos de *stakeholders*.
- Habrá mejorado sus aptitudes para el trabajo en equipo.

Conocimientos previos

Para cursar esta asignatura con garantías de éxito, el alumno debe tener alguna idea de las áreas funcionales de una empresa y de su entorno. Por tanto, deberá haber estudiado las asignaturas básicas (no las avanzadas) de las áreas funcionales (Finanzas, Marketing, Recursos Humanos, Operaciones, etc.), así como las asignaturas sobre el entorno empresarial (Economía, Ciencias Sociales, Derecho, etc.).

Prerrequisitos

Haber cursado con éxito las asignaturas previas del programa BBA (v. apartado "Conocimientos previos")

Metodología docente

La gestión y la estrategia tienen una *triple dimensión*, según uno de los más destacados autores en temas de *management*, Henry Mintzberg (2013). Estas tres dimensiones son las *ciencias*, el *oficio* y el *arte*.

La *dimensión científica* trata de la aplicación de modelos estratégicos ante un problema a que se enfrenta la organización o ante una situación concreta. Desde un punto de vista científico, la estrategia consiste en utilizar modelos y herramientas para abordar una decisión, un problema o una situación concretos.

La dimensión del *oficio* se basa en la práctica. Cada artesano hace sus propias piezas, que son únicas. En este sentido, el estratega es un artesano que aplica lo que ha aprendido imitando al maestro, por repetición, ensayo y error.

La tercera dimensión es el *componente artístico*. Significa que un estratega ha de ser capaz de imaginar nuevos escenarios y nuevas combinaciones de recursos. El estratega debe ser capaz de prever el posible desarrollo de su entorno, que puede ser discontinuo.

Las metodologías que se utilizan para aprender cada una de estas dimensiones de la dirección estratégica son radicalmente distintas. La dimensión científica puede aprenderse a través de clases magistrales, libros, artículos y vídeos. Ello es posible gracias a la naturaleza codificada del conocimiento y, como tal, puede incorporarse a través de su estudio.

Las dimensiones artesana y artística se desarrollan de un modo totalmente distinto, principalmente a través de la práctica en situaciones empresariales reales. Con todo, pueden desarrollarse en parte a través de la participación activa de los estudiantes en actividades tales como la preparación de tareas en grupo, la discusión en clase con los profesores y los compañeros, a través de la búsqueda de soluciones creativas para diversas situaciones de la empresa e interactuando y debatiendo con estrategias que están expuestas cada día a la toma de decisiones estratégicas. La simulación también permitirá mejorar ambas dimensiones en un contexto real.

Esta asignatura intenta distinguir, de forma experimental, los distintos enfoques de aprendizaje de estas tres dimensiones. Esta distinción es importante, puesto que los dos últimos componentes –el arte y el del oficio– solo pueden desarrollarse con un alto grado de motivación y de compromiso por parte de los estudiantes. Por ello, *la preparación, la asistencia y las contribuciones en clase son prioritarias*.

La asignatura utiliza una gran variedad de metodologías que combinan las clases teóricas y los debates, casos y ejercicios, el trabajo en grupo, simulaciones, ponentes invitados, material interactivo (PeerWise), vídeos y otras actividades. Te animamos a contribuir a las sesiones participando activamente en la asignatura mediante preguntas, sugerencias, comentarios, experiencias, etc., y debatiendo sobre las lecturas, que complementan las sesiones del curso. A continuación, se explican los principales métodos docentes:

- *Clases magistrales interactivas y debates*. A partir del marco conceptual propuesto por el profesorado, se genera una discusión en clase a través de las preguntas, propuestas y contribuciones de los estudiantes. Estos debates se establecen no solo entre los alumnos, sino también con el profesorado. Ello posibilita un mayor flujo de conocimientos y un mayor grado de aprendizaje. Es importante que los estudiantes adopten un papel activo participando en clase. *Esta comunicación multidireccional incrementa la experiencia de aprendizaje, comparada con las clases magistrales tradicionales, siempre que los estudiantes tengan una actitud participativa y no sean meros espectadores*.

- *Casos*. Los estudios de casos se utilizarán para acercarse más a las experiencias de la vida real, que son muy útiles en el proceso de aprendizaje para poder abordar temas específicos y desarrollar las habilidades analíticas, de toma de decisiones y comunicativas.

- *Trabajo de grupo*. Todos los casos y algunas de las lecturas se prepararán (analizarán y debatirán) en grupos. Ello propicia el desarrollo de las habilidades propias del trabajo en equipo, generando soluciones colaborativas y analizando soluciones organizativas complejas. Un grupo de estudiantes podría ser invitado, al azar, a presentar su propuesta, seguida de un debate activo entre todos los participantes. Los grupos de esta asignatura se forman *de forma aleatoria*. La razón de elegir los grupos aleatoriamente es simular en la medida de lo posible un escenario real, en que no podemos elegir nuestro equipo de trabajo cuando entramos a trabajar en una organización, sino que trabajamos con el equipo al cual nos asignan. Por tanto, el carácter aleatorio de los grupos hace que resulten más reales tanto la discusión como el proceso de toma de decisiones.

- *Vídeos*: Se muestran vídeos de diversos expertos y ejecutivos.

- *PeerWise*. En este trimestre, utilizaremos PeerWise como un lugar donde crear, compartir y evaluar las cuestiones de valoración con tus compañeros. PeerWise es un repositorio *online* de preguntas de respuesta múltiple que crean, responden, puntúan y debaten los estudiantes. Queremos ayudarte a comprender el contexto del curso y a prepararte para el examen, ¡al tiempo que introducimos un divertido ejercicio competitivo! Empezaremos el curso utilizando PeerWise con un repositorio vacío, que se irá alimentando gradualmente a medida que el curso vaya avanzando y los estudiantes redacten y aporten preguntas relevantes. Toda la actividad se mantendrá anónima para los estudiantes; sin embargo, los instructores podrán conocer la identidad de las preguntas y los autores de los comentarios y tendrán la potestad de eliminar las preguntas que resulten inapropiadas.

- El *Business Strategy Game (BSG)*. También utilizaremos una simulación de estrategia que permitirá a los alumnos experimentar de primera mano cómo inciden las decisiones estratégicas de gestión en la marcha y el desempeño de una empresa concreta y cómo se interrelacionan los diversos elementos que se enseñan en esta asignatura. Como miembro de un equipo, asumirás la gestión de una empresa que se halla en una situación financiera solvente, que tiene un buen desempeño y cuya marca es muy apreciada en el contexto industrial mundial. Serás responsable de desarrollar una estrategia competitiva ganadora —que aproveche el interés continuo de los clientes en el calzado deportivo, mantenga la empresa entre las posiciones líderes del sector y aumente sus beneficios año tras año.

- La competición durará todo el curso. Habrá dos rondas de toma de decisiones prácticas y 9 rondas de toma de decisiones regulares/puntuadas a lo largo del trimestre. También realizarás 2 pruebas *online* (individuales),¹ prepararás un plan estratégico de 3 años, efectuarás presentaciones de la empresa al final de la simulación y evaluaciones por pares de todos los cogerentes de la empresa. Se facilitarán lecturas previas (*Player's Guide*) al inicio del curso. La simulación se realizará en equipos integrados por 4-5 estudiantes. *Se hará una asignación aleatoria de los alumnos antes de la primera clase* y esta primera clase será sumamente importante para explicar la logística del curso, así que será obligatoria. Se ofrecerá a cada estudiante un código de empresa y un código de pago.

¹ El objetivo de las pruebas es asegurarse de que los estudiantes poseen los conocimientos necesarios cuanto antes para tener éxito en la simulación. La prueba 1 dura 60 minutos y la prueba 2, 90 minutos. Para preparar la prueba 1, lee la *Player's Guide*. Las preguntas de la prueba 2 se extraen de las páginas de ayuda *online*.

Política de IA: En esta asignatura, estamos incorporando progresivamente el uso de herramientas de IA. Se trata de un proyecto en fase de desarrollo. Aunque entendemos que la IA es útil para simplificar y organizar mejor nuestro trabajo, nuestro desafío real es que ayude a los estudiantes a aprender más y mejor. A tal efecto, estamos formando a tutores en el método socrático que serán útiles para resolver nuestros casos. Al mismo tiempo, esperamos que los debates sean más dinámicos y atractivos por parte de nuestros estudiantes.

Descripción

Contribución de la asignatura al programa

- Desarrollar una visión general de qué es una empresa.
- Integrar por primera vez las distintas asignaturas sobre el entorno empresarial con las de las áreas funcionales.
- Aprender los conceptos estratégicos, centrándose en el ámbito de los negocios
- Aprender a utilizar las herramientas de análisis internas y del entorno.
- Conocer el abanico de estrategias competitivas.
- Introducirse y sumergirse en el mundo de la planificación estratégica.
- Desarrollar habilidades para la toma de decisiones estratégicas.
- Mejorar las aptitudes de trabajo en equipo.
- Utilizar la IA para fomentar y mejorar el aprendizaje.

Breve descripción

Esta es la primera asignatura de estrategia que cursan los estudiantes del programa BBA de Esade.

La dirección estratégica es un campo de estudio que se dedica a entender por qué algunas empresas tienen más éxito que otras. Para tener éxito, la estrategia de la empresa debe penetrar en todos los departamentos y áreas funcionales. A tal efecto, esta asignatura integra los conocimientos y las competencias que has obtenido en tus estudios previos (p. ej., de marketing, gestión, finanzas, contabilidad...). Para avanzar en la comprensión de cómo la empresa puede prosperar y alcanzar sus objetivos y, si cabe, lograr un mejor desempeño que sus rivales (respetando ciertas normas y valores, por supuesto), esta asignatura se centra en las principales ideas y conceptos teóricos de la dirección estratégica y cómo ponerlos en práctica.

Esta primera introducción es, pues, la primera exposición a la estrategia, al pensamiento estratégico y a la formulación de estrategias. La asignatura presenta la organización como un todo e introduce la estrategia; eso es, los conceptos, las herramientas y los principios de la formulación estratégica y del análisis competitivo. Más que contemplar la empresa como una mera actora de un solo negocio y en una única región geográfica, analizamos las opciones estratégicas de que disponen las empresas multinacionales con múltiples departamentos. Al utilizar estas herramientas, aplicamos explícitamente el punto de vista de la dirección general –analizaremos las distintas estrategias a la luz de una empresa total. El pensamiento estratégico se refiere a los procesos mentales para generar ideas y oportunidades de negocio con el fin de obtener *una ventaja competitiva sostenible*. La formulación de la estrategia incluye actividades prácticas y la aplicación de la estrategia en la organización, en diferentes contextos organizativos. En pocas palabras, tiene que ver con la toma de decisiones y las acciones de gestión que afectan directamente el negocio, así como el éxito o la supervivencia de la empresa.

Además, debido a las limitaciones del análisis estático en el mundo real, la asignatura insiste en la naturaleza dinámica de la formulación estratégica efectiva y de su implementación. En un entorno incierto y tan cambiante, los directivos necesitan tomar decisiones teniendo en cuenta tanto el presente como el futuro de su negocio.

Esta asignatura presenta las herramientas, los procesos y las competencias que necesitan los directivos para identificar los problemas, analizar la información y tomar decisiones estratégicas en consecuencia.

La asignatura se centra especialmente en las competencias y los recursos únicos que tiene la empresa y en su despliegue para mejorar su desempeño. El objetivo no es introducir nuevas teorías o expresiones de moda, sino hacer que apliques lo que ya sabes a la hora de abordar problemas empresariales. Desde el punto de vista pedagógico, esta asignatura de debate se basa principalmente en los estudios de casos, simulaciones y ejercicios experienciales para desarrollar una comprensión más profunda de la dirección estratégica. Se considera que una empresa no solo posee activos tangibles, como el capital y la tecnología, sino también activos intangibles, como el capital social y emocional. Los estudiantes se preparan para desarrollar una carrera en estrategia discutiendo cómo pueden utilizarse estos dos tipos de recursos para obtener una ventaja competitiva.

Bibliografía

Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin Duncan; Regner, Patrick (2014): *Exploring Strategy*. 10.ª ed. Pearson Education (libro)

Grant, R. (2008): *Contemporary Strategy Analysis*. 6.ª ed. o posterior (libro)

Actividades

Actividades de formación online

Utilizaremos PeerWise como un lugar donde crear, compartir y evaluar las cuestiones de valoración con tus compañeros. PeerWise es un repositorio online de preguntas de respuesta múltiple que crean, responden, puntúan y debaten los estudiantes.

Discusiones y debates en clase

A partir del marco conceptual propuesto por el profesorado, se genera una discusión en clase a través de las preguntas, propuestas y contribuciones de los estudiantes. Estos debates se establecen no solo entre los alumnos, sino también con el profesorado.

Ejercicios de rol y simulaciones

Juego de estrategia de negocio (BSG): también utilizaremos una simulación de estrategia.

Pruebas /tests

Prueba 1 BSG (2,5%)

Prueba 2 BSG 2 (2,5%)

Presentaciones de grupo

Todos los casos y algunas lecturas se prepararán (analizarán y debatirán) en grupos. . Ello propicia el desarrollo de las habilidades propias del trabajo en equipo, generando soluciones colaborativas y analizando soluciones organizativas complejas.

Lecturas

En la plataforma Moodle de la asignatura, se encuentran las lecturas obligatorias y recomendadas de cada sesión.

Interacción con los profesionales visitantes

Análisis de casos

Los casos se utilizarán para acercarse más a las experiencias de la vida real que resulten útiles para el proceso de aprendizaje, con el fin de abordar temas concretos y desarrollar las capacidades analíticas, de toma de decisiones y comunicativas.

Contenido

#	Tema
1	Introducción a la estrategia
2	Presentaciones de BSG en clase
3	Análisis del entorno externo
4	Análisis del sector
5	Estrategias genéricas y ventaja competitiva: Caso Veritas
6	Análisis del mercado y los competidores
7	Análisis de los recursos y las capacidades
8	Desarrollo de los recursos y las capacidades
9	Análisis de la cadena de valor
10	Comprensión de los modelos de negocio de plataforma

Evaluación

Herramienta	Sistema de evaluación	Categoría	%
Proyecto de grupo	10% de la nota (grupo) – Análisis de un caso: cada grupo deberá entregar un informe por escrito (máx. 1.000 palabras) de cada caso que será objeto de discusión durante el curso.	Convocatoria ordinaria	10,00%
Ejercicios individuales o en equipo	15% Participación en clase (individual o en grupo), más un 5% de la puntuación de PeerWise (individual).	Convocatoria ordinaria	20,00%
Trabajo en equipo con empresas u otras organizaciones	Desempeño en la simulación BSG (pruebas 1 y 2 BSG, desempeño en el plan estratégico a 3 años, presentación de la empresa, evaluación por pares).	Convocatoria ordinaria	40,00%
Exámenes escritos y/u orales	El examen final puede incluir preguntas de tipo tema, de respuesta múltiple o redacciones de reflexión basadas en una lectura.	Convocatoria ordinaria	30,00%
Otras	Téngase en cuenta que, si un estudiante suspende el curso, el examen de recuperación representa solo el 35% de la nota, que se suma (no sustituye) la nota obtenida de otros componentes.	Convocatoria extraordinaria	100,00%

PROGRAMAS

BBA20-Grado en Dirección de Empresas (BBA) (Grados: Dirección de Empresas)

BBA20 3.º curso (obligatoria)

BBA23-Grado en Dirección de Empresas (BBA) (Grados: Dirección de Empresas)

BBA23 3.º curso (obligatoria)

DBAI21-Doble Grado en Dirección de Empresas & *Artificial Intelligence for Business* (Grados: Dirección de Empresas)

DBAI21 1.º curso (obligatoria)

DBAI21 4.º curso (obligatoria)

DBAI23-Doble Grado en Dirección de Empresas & *Artificial Intelligence for Business* (Grados: Dirección de Empresas)

DBAI23 4.º curso (obligatoria)

GBD20-Doble Grado en Dirección de Empresas y Derecho (Grados: Derecho)

GBD20 4.º curso (obligatoria)

GBD23-Doble Grado en Dirección de Empresas y Derecho (Grados: Derecho)

GBD23 4.º curso (obligatoria)

GBL24-Doble Grado en Dirección de Empresas & *Global Governance, Economics and Legal Order* (Grados: Dirección de Empresas)

GBL24 3.º curso (obligatoria)