



POLITÉCNICA

Guía de Aprendizaje – Información al estudiante

Datos Descriptivos

ASIGNATURA:	Planificación Estratégica
MATERIA:	
CRÉDITOS EUROPEOS:	4,5
CARÁCTER:	Obligatoria
TITULACIÓN:	MUII
CURSO/SEMESTRE	Segundo Semestre
ESPECIALIDAD:	Negocio TI

CURSO ACADÉMICO	2013-2014		
PERIODO IMPARTICION	Septiembre- Enero	Febrero - Junio	
		x	
IDIOMA IMPARTICIÓN	Sólo castellano	Sólo inglés	Ambos
	x		

DEPARTAMENTO:	INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ESTADÍSTICA	
PROFESORADO		
NOMBRE Y APELLIDO (C = Coordinador)	DESPACHO	Correo electrónico
RAFAEL RAMOS DÍAZ (C)	UD Economía ETSIIM	rafael.ramos@up m.es

CONOCIMIENTOS PREVIOS REQUERIDOS PARA PODER SEGUIR CON NORMALIDAD LA ASIGNATURA	
ASIGNATURAS SUPERADAS	
OTROS RESULTADOS DE APRENDIZAJE NECESARIOS	

Objetivos de Aprendizaje

Código	RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA
RA1. -	Comprensión del concepto de análisis estratégico y las distintas perspectivas que pueden adoptarse para diseñar y poner en práctica procesos de planificación estratégica
RA2. -	Aplicación de herramientas de análisis de la estructura de los mercados/industrias para entender la dinámica de las fuerzas que determinan el tipo e intensidad de la competencia en los mismos
RA3. -	Capacidad de análisis de las capacidades y competencias esenciales de la organización y su potencial como fuente de ventajas competitivas
RA4. -	Determinación del posicionamiento competitivo que permita a la organización crear valor desde una perspectiva dinámica
RA5. -	Entendimiento de los problemas específicos de la diversificación y conocer las herramientas básicas para hacer frente a los mismos
RA6. -	Conocimiento de las aproximaciones más recientes en este campo, incluyendo las más críticas con los fundamentos de la planificación estratégica
RA7. -	Comprensión de las peculiaridades específicas que presentan los sectores intensivos en TIC desde el punto de vista del análisis estratégico

Contenidos y Actividades de Aprendizaje

CONTENIDOS ESPECÍFICOS (TEMARIO)		
TEMA / CAPITULO	APARTADO	Indicadores Relacionados
Tema 1 ESTRATEGIA: CONCEPTOS BÁSICOS Y ALGO DE HISTORIA	Estrategia: definiciones y visiones	
	Evolución del concepto: del presupuesto a la dirección estratégica	
Tema 2 EL NEGOCIO: ESTRATEGIA COMPETITIVA	La dimensión externa: estructura del mercado/industria	
	La dimensión interna: visión de la empresa basada en recursos	
	Posicionamiento competitivo: estrategias genéricas y grupos estratégicos	
	Dinámica competitiva, apropiabilidad y sostenibilidad	
Tema 3 DIVERSIFICACIÓN: ESTRATEGIA CORPORATIVA	Técnicas de planificación de cartera y explotación de interrelaciones	
	Un caso especial de diversificación: decisiones de integración vertical	
Tema 4 APROXIMACIONES RECIENTES	El modelo Delta	
	La estrategia del Océano Azul	
Tema 5 SECTORES TIC: INFORMACIÓN Y REDES	Tecnología, bienes informacionales y externalidades de red	
	La economía transparente: interdependencia en la toma de decisiones	
Tema 6 NUEVAS PERSPECTIVAS	Complejidad e incertidumbre: implicaciones estratégicas	
	Fragilidad, robustez y antifragilidad	

BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS MODALIDADES ORGANIZATIVAS UTILIZADAS Y METODOS DE ENSEÑANZA EMPLEADOS

CLASES DE TEORIA	<p>Las clases presenciales servirán para:</p> <p>La resolución de dudas de los alumnos, la realización de casos prácticos, la discusión sobre ejemplos, el comentario de noticias, ... relacionados con el tema correspondiente de acuerdo con el calendario que figura a continuación, el cual estará disponible en la plataforma Moodle y que los alumnos deberán haber estudiado con antelación.</p> <p>La discusión y debate sobre materiales complementarios, normalmente videos y enlaces a páginas web, asimismo disponibles en la plataforma Moodle y que los alumnos deberán haber visto o leído con antelación.</p>
TRABAJOS EN GRUPO	<p>Los alumnos deberán hacer, y en algunos casos presentar públicamente en clase, un trabajo sobre un tema relacionado con la estrategia, cuya propuesta deberá ser presentada por cada equipo para su aprobación por el profesor .</p> <p>Los equipos de trabajo tendrán un mínimo de dos y un máximo de cuatro integrantes. En casos excepcionales y justificados se podrá realizar el trabajo en solitario.</p>

RECURSOS DIDÁCTICOS	
BIBLIOGRAFÍA	HAX Arnoldo, The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy , Springer, 2009
	HAX Arnoldo y Nicolás MAJLUF, Strategic Management: An Integrative Perspective , Prentice Hall, 1984
	ACKOFF Rusell L, A Concept of Corporate Planning , Wiley-Interscience, 1970
	BARABÁSI Alfred László y J FRANGOS, Linked , Perseus Book Group, 2002
	CHANDLER, Alfred, Strategy and Structure , MIT Press, 1962
	HAMEL Gary y C K PRAHALAD, The Core Competence of the Corporation , Harvard Business Review, 1990
	HAMEL Gary y C K PRAHALAD, Competing for the Future , Harvard Business School Press, 1996
	KAY John, Foundations of Corporate Success , Oxford University Press, 1995
	KIM W Chan y Reneé MAUBORGNE, Blue Ocean Strategy , Harvard Business School Press, 2005
	KUIJPER Mia de, Profit Power Economics , Oxford University Press, 2009
	MINTZBERG Henry, The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners , Free Press, 1994
	PORTER Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors , Free Press, 1980
	RUMELT Richard P, Strategy, Structure and Economic Performance , HBS, 1974
	TALEB Nassim N, Antifragile , Penguin, 2013
	RECURSOS WEB
Henry MINTZBERG: Patterns in Strategy Formation	
Video : Michael PORTER: ¿Qué es estrategia? Slideshare: John WINTERKORN: Michael Porter, Adaptivity and Digital Strategy	
John Kay – The Structure of Strategy Video: CK PRAHALAD talking about competitive advantage and core competencies of the firm	
Eonsoo KIM, Dae-II NAM y JL STIMPert: The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age	
Juan Pablo ARMAS: El Modelo Delta Video: Conferencia de Arnoldo HAX en la UPM sobre el Modelo Delta	
W Chan KIM y Renée MAUBORGNE: Blue Ocean Strategy Video: Blue Ocean Strategy and the World Caso (video): Zunaira MUNIR discusses the Nintendo Wii Blue Ocean Strategy case study	
Hal VARIAN: Markets for Information Goods Luigi PALUMBO: Network Externalities in the Software Industry	
Video: Mia de KUIJPER: Profit Power Economics: A New Competitive Strategy for Creating Sustainable Wealth	
Lars HOLMDAHL: Complexity Theory and Strategy: A Basis for Product Development Slideshare: Noah RAFORD: Complexity Strategies for Change	
Video: Nasim Nicholas TALEB: Stanford Seminar Nasim Nicholas TALEB: How to Detect, Measure and Talk About (Anti)Fragility	

Cronograma de trabajo de la asignatura

Semana	Actividades Aula	Laboratorio	Trabajo Individual	Trabajo en Grupo	Actividades Evaluación	Otros
S1	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del profesor y de la asignatura • Metodología docente • Recursos • Tema 1: Estrategia: definiciones y visiones • El concepto de estrategia: <ul style="list-style-type: none"> - <i>James Brian QUINN: Estrategias para el Cambio</i> - <i>Henry MINTZBERG: Las Cinco P de la Estrategia</i> • Video : <u>Mintzberg on Managing</u> 					

S2	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 2: Evolución del concepto: del presupuesto a la dirección estratégica • <i>Henry MINTZBERG: Patterns in Strategy Formation</i> • Caso: <i>DuPont en el Mercado del Dióxido de Titanio</i> 			Fin del plazo para aprobación de propuestas de trabajo en equipo		
S3	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 3: La dimensión externa: estructura del mercado/industria • Video : <i>Michael PORTER: ¿Qué es estrategia?</i> • Slideshare: <i>John WINTERKORN: Michael Porter, Adaptivity and Digital Strategy</i> • Caso: <i>Compaq: Ascenso y Caída</i> 					

S4	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 4: La dimensión interna: visión de la empresa basada en recursos • <i>John Kay – The Structure of Strategy</i> • Video: <i>CK PRAHALAD talking about competitive advantage and core competencies of the firm</i> 					
S5	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 5: Posicionamiento competitivo: estrategias genéricas y grupos estratégicos • <i>The Five Generic Competitive Strategies</i> • Eonsoo KIM, Dae-II NAM y JL STIMPERT: <i>The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age</i> 					

S6	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 6: Dinámica competitiva, apropiabilidad y sostenibilidad • Caso: <i>The Business of Gaming</i> • Caso: <i>Seagate</i> 					
S7	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 7: Técnicas de planificación de cartera y explotación de interrelaciones • <i>Corporate Level Strategy: Creating Value through Diversification</i> 					
S8	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 8: Un caso especial de diversificación: decisiones de integración vertical • <i>Vertical Scope of the Firm</i> • Caso: <i>Inditex</i> 					

S9					<ul style="list-style-type: none"> Primera prueba de control evaluación continua: temas 1 a 8 	
S10	<ul style="list-style-type: none"> Tema 9: El modelo Delta Juan Pablo ARMAS: El Modelo Delta Video: Conferencia de Arnoldo HAX en la UPM sobre el Modelo Delta 					
S11	<ul style="list-style-type: none"> Tema 10: La estrategia del Océano Azul W Chan KIM y Renée MAUBORGNE: Blue Ocean Strategy Video: Blue Ocean Strategy and the World Caso (video): Zunaira MUNIR discusses the Nintendo Wii Blue Ocean Strategy case study 					

S12	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 11: Tecnología, bienes informacionales y externalidades de red • Hal VARIAN: Markets for Information Goods • Luigi PALUMBO: <i>Network Externalities in the Software Industry</i> 					
S13	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 12: La economía transparente: interdependencia en la toma de decisiones • Mia de KUIJPER: <i>Powering Strategies: Profit Power in a Transparent and Interdependent World</i> • Video: Mia de KUIJPER: Profit Power Economics: A New Competitive Strategy for Creating Sustainable Wealth 					
S14	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 13: Complejidad e incertidumbre: implicaciones estratégicas • Lars HOLMDAHL: Complexity Theory and Strategy: A Basis for Product Development • Slideshare: Noah RAFORD: Complexity Strategies for Change 					

S15	<ul style="list-style-type: none"> • Video: <i>Nasim Nicholas TALEB: Stanford Seminar</i> • <i>Nasim Nicholas TALEB: How to Detect, Measure and Talk About (Anti)Fragility</i> 					
S16				Fin del plazo para la entrega del trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda prueba de control evaluación continua: temas 9 a 14 	

Sistema de evaluación de la asignatura

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

El sistema de calificación de la asignatura contempla dos modalidades alternativas a elegir por el alumno:

- Evaluación continua (Bolonía):
 - Dos pruebas de control, una a mitad de semestre (temas 1 a 8) y otra a final de semestre (temas 9 a 14). Cada una de estas pruebas de control consistirá en un **test** de respuesta múltiple de entre 30 y 50 preguntas, y unas **cuestiones** que pueden ser teóricas o prácticas, como comentarios de casos o de situaciones empresariales.
 - Para la calificación de la prueba de control la nota del test contará un 50%, y las cuestiones contarán el restante 50%.
 - La calificación del test responderá a la siguiente fórmula:

$$NotaTest = 5 + \frac{x - (N - 10)}{2}$$

siendo N el número de preguntas del test y x el número de preguntas respondidas correctamente (las respuestas incorrectas no restan puntos).

- El apartado de cuestiones constará de cuatro preguntas de entre las que el alumno deberá escoger tres. Esta parte del examen sólo será corregida si el número de respuestas correctas del test es igual o superior a $N - 12$. En caso contrario, la prueba de control estará suspendida y la nota será la del test (con la cota mínima de 0 cuando las respuestas correctas sean menos de $N - 20$).
- La calificación del trabajo en equipo responderá a la siguiente escala (puntos sobre uno):
 - A = 1,00
 - B = 0,75
 - C = 0,50
 - D = 0,25
- La calificación final del curso en evaluación continua será el resultado de:
 - Media de las notas de las dos pruebas de control, siempre que **ambas** estén por encima de 4 puntos: 60%
 - Trabajo en equipo: 20%
 - Valoración del profesor (asistencia, participación, ...): 20%

En el caso de que en una de las pruebas de control no se alcance una calificación de 4, el alumno podrá presentarse el día del examen final para examinarse de la parte del temario no superada:

- Si se obtiene una puntuación igual o superior a 4 se aplica el sistema de cálculo anterior.
- Si no se obtiene una puntuación igual o superior a 4 en ambas pruebas de control, o si no se aprueba por evaluación continua, el alumno deberá obligatoriamente presentarse al examen final.

- Examen final (método tradicional):
 - N preguntas con contenido tanto teórico como de aplicación de los conceptos estudiados en el curso a casos prácticos y ejemplos reales.
 - La calificación final del curso será la del examen final