



---

## Plan Docente

**M4.056 - Dirección Estratégica**

nov 22 ene 23 ······ Créditos: 3.0

**Profesorado responsable de la asignatura** Federica Foce Massa Saluzzo y Silvia Rodriguez Donaire

**Profesorado colaborador** Joan Torres Tomàs

---

### Índice

#### Presentación

Descripción

La asignatura en el conjunto del plan de estudios

Campos profesionales en que se proyecta

Conocimientos previos

---

#### Objetivos y competencias

---

#### Contenidos

---

#### Recursos

Consulta de los recursos de aprendizaje de que dispone la asignatura

Información adicional sobre los recursos de aprendizaje y herramientas de apoyo

Información adicional sobre la bibliografía y fuentes de información

---

#### Metodología

---

#### Evaluación

Informaciones sobre la evaluación en la UOC

Consulta del modelo de evaluación

Evaluación continua

Evaluación final

Feedback

---

## Fechas clave

---

## Presentación

### Descripción

La asignatura Dirección Estratégica pretende, a partir de unos contenidos de referencia, compartir nuestra experiencia en formulación e implementación de estrategias con éxito.

Lo que distingue a un plan, que puede producir resultados, es trabajar en tareas específicas por parte de personas clave. A menos que se dé este compromiso, no hay plan, sino sólo promesas y esperanzas.

El único centro de ganancias es un cliente, dentro de la organización, solo hay centros de coste, los cambios emanan de fuera de las organizaciones, es ahí donde reside la innovación, donde vamos a encontrar oportunidades, fuentes de eficiencia y que al final nos hará ser diferentes convirtiendo nuestras capacidades en ventajas competitivas. La información, convertida en conocimiento, y gestión del talento, es una de las palancas esenciales para que nuestra estrategia se convierta en valor para nuestra empresa.

Para que el engranaje de las organizaciones funcione eficiente se hace necesario que todas las herramientas sean ajustadas, integradas, y equilibradas de manera dinámica para estar en disposición de implementar con éxito nuestra estrategia.

Muchas empresas se aferran al presupuesto sin haber formulado previamente la estrategia que fundamente este presupuesto, una de las exteriorizaciones de la formulación de la estrategia es precisamente este presupuesto. Los presupuestos nos llevan a desviaciones, que a su vez deberían retroalimentar la estrategia y formular una nueva estrategia revisada, adaptada a la nueva demanda, hábitos y necesidades del mercado y la competencia.

Trabajamos para el logro, para conseguir resultados, y hacer que nuestras estrategias se hagan realidad, las buenas intenciones, las justificaciones, no provocan el cambio necesario para la reformulación de la estrategia solo los hechos tangibles nos llevarán a planes de acción de éxito.

Si una estrategia no funciona, una recomendación inmediata: Hagamos algo diferente. Los recursos son limitados, tanto en tiempo como en capacidades. Transformar nuestras debilidades en fortalezas, adversidades en oportunidades, requiere acción y talento.

La adversidad es uno de nuestros compañeros de viaje, el genio y talento humano se marchita sin una clara visión, objetivos y mucha dosis de liderazgo. Desde la adversidad vamos a ser capaces de que nuestra cadena de valor sea reconocida y alguien esté dispuesto a remunerar nuestros productos y servicios. Este módulo os invita a caminar en la formulación e implementación de estrategias que desde la adversidad nos lleven al puerto del éxito.

### La asignatura en el conjunto del plan de estudios

La asignatura de Dirección estratégica se enmarca como una de las primeras asignaturas del primer año del programa Executive MBA. Proporciona una visión general de la gobernanza de las empresas a partir de los materiales utilizados y los casos presentados. Con posterioridad, el ámbito estratégico se amplía en detalle y de forma específica con cada área de valor de la empresa.

### Campos profesionales en que se proyecta

Los campos profesionales en los que se proyecta la asignatura se centran en desarrollar y promover el pensamiento estratégico e integrarlo en todas las áreas y negocios de la empresa. Desarrollar habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y supervisión, así como integrar la ética y la responsabilidad social en el ámbito estratégico.

### Conocimientos previos

No son necesarios conocimientos previos para el seguimiento de la asignatura. Si bien se espera que el participante sea capaz de aportar su propia experiencia en cada uno de los casos y debates propuestos.

---

## Objetivos y competencias

Los objetivos y competencias de la asignatura son:

### Competencias específicas:

CE1 - Evaluar la situación de la empresa en un entorno global.

CE6 - Elaborar informes ejecutivos para el análisis y toma de decisiones de situaciones de negocio.

CE7 - Generar e implementar estrategias globales competitivas y sostenibles.

### Competencias transversales:

CT1 - Comunicarse de manera efectiva en un entorno profesional global.

CT4 - Desarrollar el pensamiento crítico y reflexivo, fundamentado en el conocimiento académico y en el conocimiento aplicado en la práctica profesional.

---

## Contenidos

<b>RETO</b>	<b>RECURSOS DE APRENDIZAJE</b>
<b>DEL CAOS AL ORDEN</b>	<b>Vídeo caso (Mind The Byte)</b>
	<b>La naturaleza de la dirección estratégica (material UOC)</b>
	<b>Análisis interno de la empresa (material UOC)</b>
	<b>Análisis externo de la empresa(material UOC)</b>
	<b>Vídeo. Introducción al curso</b>
	<b>Vídeo. La naturaleza de la estrategia</b>
	<b>Vídeo. La Ventaja Competitiva</b>
	<b>Vídeo. Análisis Externo</b>
	<b>Vídeo. Los Recursos Internos</b>
	<b>Película(Filmin) Capitalismo una historia de amor</b>
<b>CAMBIA TU MUNDO</b>	<b>Formulación de las estrategias (material UOC)</b>
	<b>Implantación de las estrategias (material UOC)</b>
	<b>Modelos de negocio (Material UOC)</b>
	<b>Vídeo. Modelos de negocio</b>
	<b>Blog. Estrategia competitiva. La estrategia del oceano azul</b>
	<b>Vídeo. Estrategias corporativas</b>
	<b>Vídeo. La implantación de la estrategia</b>
	<b>Vídeo. La estrategia competitiva y océano azul</b>

Video. Las estrategias competitivas

Video. El Análisis CAME

Película(Filmin) Network un mundo implacable

## Recursos

### Consulta de los recursos de aprendizaje de que dispone la asignatura

Material	Soporte
Vídeo. Introducción al curso	Audiovisual
Formulación de las estrategias	Audiolibro
Formulación de las estrategias	ePub
Formulación de las estrategias	Mobipocket
Formulación de las estrategias	Videolibro
Formulación de las estrategias	HTML5
Implantación de las estrategias	Audiolibro
Implantación de las estrategias	ePub
Implantación de las estrategias	Mobipocket
Implantación de las estrategias	Videolibro
Implantación de las estrategias	HTML5
Nuevos modelos de negocio	Audiolibro
Nuevos modelos de negocio	ePub
Nuevos modelos de negocio	Mobipocket
Nuevos modelos de negocio	Videolibro
Nuevos modelos de negocio	HTML5
Reto 2 - Cambia tu mundo	NIU
Reto 1 - Del caos al orden	NIU

### Información adicional sobre los recursos de aprendizaje y herramientas de apoyo

El **Material principal teórico** de la asignatura lo tenéis adjunto en el apartado de recursos en diferentes formatos (audiolibro, ePub, mobipocket, videolibro y HTML5).

Los **recursos de aprendizaje** de la asignatura contienen diversos documentos y videos, que el estudiantado deberá consultar para superar la asignatura, disponible tanto en formato PDF como web.

Adicionalmente, durante el transcurso del semestre, el estudiantado tendrá acceso a la biblioteca del aula, a base de datos y otros **materiales complementarios** que eventualmente el consultor puede ir proporcionando a través del foro del aula.

### Información adicional sobre la bibliografía y fuentes de información

**Bibliografía básica:** Materiales UOC

### **Bibliografía recomendada**

Abell, D. F. (1980). Defining the business: The starting point of strategic planning. Prentice Hall.

Ansoff, H. I. (1976). La estrategia de la empresa. EUNSA

Grant, R. M., Fernández, Z., Gómez, J. D. L., & Navarro, J. R. (2006). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Navarra: Thomson Civitas.

Guerras Martín, L. Á. , Navas López, J. E. ., & Lopez Sáez, P. (2015). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones. Aranzadi.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). Administración Estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos. Centage Learning Editores, SA de CV.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice hall.

Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. México: C.E.C.S.A.

### **Bibliografía complementaria**

Recursos de Management en Diigo:

<https://www.diigo.com/outliner/26q6p3/Management---Estrategia-y-Decisiones-directivas---UOC-Executive-Education?key=k8i8p6paqu>

Grant, Robert M. Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons, 2016.

---

## **Metodología**

El **modelo pedagógico de la UOC** se fundamenta en el alumno, que trabaja con autonomía, gestionando su tiempo y construyendo su propio itinerario de aprendizaje por medio de la interacción y el trabajo cooperativo. Este modelo permite una atención personalizada por parte de profesionales, docentes y expertos de reconocido prestigio que acompaña al participante de forma individual y el grupo, en conjunto, hacia la construcción de un nuevo conocimiento.

El **conocimiento del estudiante se evaluará** a partir de diversas actividades de evaluación continua (debates y actividades). Los debates y actividades evaluarán el razonamiento de las soluciones propuestas. La participación en los debates es un elemento que toma en consideración al equipo docente para la nota final.

Se recomienda el siguiente **ciclo de estudio**:

- Leer y estudiar los módulos docentes y el material adicionales recomendados.
- Leer en paralelo el caso de referencia y propone de forma razonada soluciones a partir de la teoría.
- Participar en los debates de forma formal o introduciendo informalmente opiniones. La metodología docente promueve la colaboración y autoayuda entre los miembros del aula. El consultor interviene por excepción para cerrar el debate o alguna de sus partes.
- Empezar a preparar las pruebas de evaluación continua tan pronto como sea posible.
- Las pruebas de evaluación suelen requerir la consulta de distintos materiales o la búsqueda en fuentes externas y normalmente no tienen una solución única. La justificación y argumentación individual de la solución o soluciones propuestas es más importante que llegar a la "solución acertada".

Las **actividades de evaluación continua** son:

- **Debate**
- **Casos prácticos:** Mind the Byte (PAC 1&3) + Caso Barça Innovation Hub (PAC 2)

Las **áreas de comunicación entre el profesorado y el estudiantado** se hará a través del campus virtual:

- Los **debates** se dinamizarán a través del área de debate en el aula.
- El profesorado se comunicará con el alumnado a través del **tablón** del aula.
- Las dudas de los alumnos se comunicarán a través de los **foros**.

La **asignatura aplica el Reto-NIU** para generar un cambio metodológico en el diseño de las asignaturas del conjunto de programas que ofrece la UOC. De acuerdo con esta metodología, cada asignatura está concebida como una secuencia formada por un conjunto de actividades a las que llamamos retos.

- **Reto 1:** Del caos al orden
- **Reto 2:** Cambia tu rumbo

Los **objetivos de la metodología Reto-NIU** son asegurar que el diseño por competencias llegue de forma real a la actividad formativa de los estudiantes; contextualizar esta actividad formativa en retos y situaciones relacionadas con el ámbito profesional o en la vida diaria de los estudiantes aplicando los principios del aprendizaje situado e implementar una metodología y un sistema de gestión de los recursos basado en la curación de contenidos, que los vincule de forma estrecha al proceso de aprendizaje.

---

## Evaluación

### Informaciones sobre la evaluación en la UOC

El proceso de evaluación se fundamenta en el trabajo personal de cada estudiante y presupone la autenticidad de la autoría y la originalidad de los ejercicios realizados.

La falta de autenticidad en la autoría o de originalidad de las pruebas de evaluación; la copia o el plagio; el intento fraudulento de obtener un resultado académico mejor; la colaboración, el encubrimiento o el favorecimiento de la copia, o la utilización de material o dispositivos no autorizados durante la evaluación, entre otras, son conductas irregulares que pueden tener consecuencias académicas y disciplinarias graves.

Por un lado, si se detecta alguna de estas conductas irregulares, puede comportar el suspenso (D/0) en las actividades evaluables que se definan en el plan docente - incluidas las pruebas finales - o en la calificación final de la asignatura, ya sea porque se han utilizado materiales o dispositivos no autorizados durante las pruebas, como redes sociales o buscadores de información en internet, porque se han copiado fragmentos de texto de una fuente externa (internet, apuntes, libros, artículos, trabajos o pruebas del resto de estudiantes, etc.) sin la correspondiente citación, o porque se ha practicado cualquier otra conducta irregular.

Por el otro, y de acuerdo con las normativas académicas, las conductas irregulares en la evaluación, además de comportar el suspenso de la asignatura, pueden dar lugar a la incoación de un procedimiento disciplinario y a la aplicación, si procede, de la sanción que corresponda.

La UOC se reserva la potestad de solicitar al estudiante que se identifique o que acredite la autoría de su trabajo a lo largo de todo el proceso de evaluación por los medios que establezca la universidad (síncronos o asíncronos). A estos efectos, la UOC puede exigir al estudiante el uso de un micrófono, una cámara u otras herramientas durante la evaluación y que este se asegure de que funcionan correctamente.

La verificación de los conocimientos para garantizar la autoría de la prueba no implicará en ningún caso una segunda evaluación.

### Consulta del modelo de evaluación

Esta asignatura solo puede superarse a partir de la evaluación continua (EC). La nota final de evaluación continua se convierte en la nota final de la asignatura. La fórmula de acreditación de la asignatura es la siguiente: EC.

**Opción para superar la asignatura: EC**

Nota final de asignatura: EC

## Evaluación continua

La **evaluación continua** se convierte en una estrategia perfectamente integrada dentro del proceso de aprendizaje, en el sentido de que se concibe como un mecanismo para aprender y retroalimentar este proceso. Por eso decimos que la evaluación en la UOC es continuada y formativa. En este sentido, las actividades de evaluación promueven la consecución de los objetivos de aprendizaje y la adquisición de las competencias. Así, el estudiante se va evaluando al tiempo que realiza su actividad y adquiere las competencias.

Las **actividades propuestas** se estructuran en la realización de diversas tareas dentro de dos retos: la participación en debates y la resolución de los casos prácticos propuestos.

- El **Reto 1** consta de la **PEC 1 (Parte 1 del caso Mind the Byte)** y una **actividad no evaluable** en la que se trata de entender las primeras etapas de la dirección estratégica.
- El **Reto 2** consta de la **PEC 2 y PEC 3 (Parte 2 del caso Mind the Byte)**, además de una **actividad no evaluable** en la que se trata de conocer la formulación estratégica y su implantación en los negocios para mantener sus ventajas competitivas.

Además de estas actividades evaluables, se harán **tres sesiones sincrónicas** a lo largo del curso donde se pondrá énfasis en los puntos más importantes de la materia.

Para **superar la evaluación continuada** el estudiante deberá desarrollar las competencias dentro del ámbito de la dirección estratégica, así como la reflexión crítica y la toma de una posición en las situaciones planteadas.

La **calificación final de la evaluación continua (EC)** se convertirá en la **nota final de la asignatura**.

Para **superar la asignatura por Evaluación Continua (EC)** es necesario el **seguimiento y la entrega, en los plazos y fechas previstas en el calendario de la asignatura de las actividades propuestas en el aula. Las entregas enviadas fuera de plazo, se considerarán como no entregadas.**

Copia y Plagio

Está totalmente **prohibido plagiar y/o copiar en las actividades de evaluación continua.**

Se **entiende como plagio** el uso de fuentes en papel (libros y artículos, incluyendo los módulos didácticos de la UOC) o de documentación presente en la red, sin realizar una citación de la procedencia y haciéndolos pasar por propios.

Se **define como copia** la entrega de actividades de evaluación continua utilizando parcial o totalmente textos idénticos extraídos de trabajos de otros estudiantes y/o de otros semestres. Los responsables serán todos los estudiantes implicados -sin que sea relevante el vínculo existente entre los mismos-.

En caso de **detectar copia o plagio en los trabajos entregados a evaluar**, las actuaciones para todos los implicados serán las siguientes:

- **Plagio:** Se suspende la actividad entregada con C- o D (en función de la gravedad del plagio), si bien el estudiante puede seguir siguiendo la evaluación continua de la asignatura. En caso de ser reincidente, se suspenderá la asignatura.
- **Copia:** Se suspende la actividad entregada así como la evaluación continua de la asignatura (la nota final de EC será D).

El colaborador informará de estas actuaciones a los estudiantes implicados mediante un mensaje dirigido a sus buzones personales. También informará al profesor responsable de la asignatura, quien pondrá en conocimiento de estos hechos a la Dirección del Programa. En cualquier caso, el profesorado puede considerar oportuno revisar el resto de actividades de evaluación continua de las asignaturas en curso de los estudiantes implicados.

## Evaluación final

El **100% de la nota final** corresponde a la **nota media ponderada del EC**. Para obtener una nota final de la asignatura es obligatoria la participación en todas las PECs.

En el caso de tener una calificación A en todas las ECs entregadas y si el estudiante cumple con las directrices de la UOC y cubre los siguientes criterios: excelencia en sus aportaciones de debates, excelencia en la resolución del caso práctico, colaboración en los debates y muestra iniciativa y proactividad podrá optar a obtener una **Matrícula de Honor (MH)**.

Cabe destacar que existe un **número limitado de MH por la UOC**. Sólo los alumnos que pueden optar deben tener una nota final mayor o igual a 9.8. Si hay más de un alumno/a que cumpla estos requisitos se ordenarán por máxima calificación.

## Feedback

El programa Executive MBA se basa en la participación activa y proactiva de todos sus integrantes. El profesor asignado al aula es un profesional con experiencia en la dirección y en la formación directiva y estará encantado de contestar y haceros llegar propuestas de reflexión que puedan servir para mejorar vuestro desarrollo profesional en el ámbito estratégico. Por cada una de las actividades evaluables recibiréis un feedback personalizado.

---

## Fechas clave

### Actividades evaluables

Nombre	Inicio / Enunciado	Entrega	Solución	Calificación
PEC1: Caso Mind The Byte Primera parte	09/11/2022	28/11/2022	30/11/2022	08/12/2022
PEC 2: Barça Innovation Hub: Getting the Ball Rolling on Innovation El caso Barça se encuentra en la pestaña RECURSOS/ recursos complementarios.	29/11/2022	12/12/2022	-	15/12/2022
PEC 3: Caso Mind the Byte. Segunda parte	01/12/2022	20/12/2022	-	22/12/2022

### Actividades no evaluables

Nombre	Inicio / Enunciado	Entrega	Solución
Sesión síncrona	21/11/2022	21/11/2022	-

<b>Nombre</b>	<b>Inicio / Enunciado</b>	<b>Entrega</b>	<b>Solución</b>
RETO 1: DEL CAOS AL ORDEN. Lectura materiales y visualización de videos de soporte	09/11/2022	27/11/2022	-
Película Capitalismo una historia de amor: Visualizar y comentar en el aula	09/11/2022	28/11/2022	-
Sesión síncrona	29/11/2022	29/11/2022	-
Sesión síncrona	14/12/2022	14/12/2022	-
RETO2: CAMBIA TU MUNDO. Lectura de materiales y visualización de vídeos	28/11/2022	20/12/2022	-
Película Network un mundo implacable: Visualizar y comentar en el aula.	28/11/2022	20/12/2022	-