

## **ADVANCED CORPORATE FINANCE**

2 ECTS

### **LEARNING OBJECTIVES**

1. Review the most common valuation methods, trying to understand the most important drivers of a valuation and the common principles of those methods. Intuitively explain growth and Terminal Value.
2. Familiarize with the best practices in estimation of multiples. Understand the importance of consistency between variables used in multiples. Selection of peers and samples, avoiding outliers to disrupt the multiples comparison. Create a clear idea of what equity value, firm value and enterprise value are.
3. Expected return performing cross border investment. Methods to appraise discount rates based on International Capital Asset Pricing Model and Country Risk Premiums based on default spreads and credit default swaps.
4. Understand the value creation and sharing in a M&A through synergies. Familiarize with the criteria of financial institutions to make the debt sizing in a LBO. Understanding the DSCR (Debt Service Coverage Ratio) and the DSRA (debt service reserve account). Understand how important the fundamental analysis, the terminal value and the burden of the debt are for the success of a LBO. Overview of a M&A process.
5. Understand the main rationalist theories, the efficient market hypothesis and the theory and the modern portfolio theory and confront them with the cognitive dissonance theory and major biases that emerge from the last. Accept the fact of the existence of the major biases and explain strategies to minimize their effects.
6. Understand the UN Principles for Responsible Investment, the International Labour Agency's Equator Principles and the Indigenous and Tribal Peoples Convention. A brief view of the SROI as a methodology for gauging the impact of CSR initiatives.

### **OPTIONAL READINGS**

All the readings but the practical cases are recommended and they are not mandatory. However I encourage you to review them and read those you find more interesting. Whatever your professional activity is, you will face business valuation and investment decision making, maybe some of the main ideas of this course will be useful in that moment.

### **COURSE DESCRIPTION**

The objective of the course is help the participants to understand how Corporations create value and how value can be enhance through every day strategies at all levels of the organization. This will be used to build their own powerful business vision.

The Course objectives can be described with these issues:

1. To introduce the participants into Corporate Finance.
2. Powerful business vision through Value Creation. Investment and Financing
3. Why implementing a VBM model It's a cultural change in the organization.
4. How to Create Value through the Corporate Strategies. M&A, LBO, MBO and other capital strategies

The two main parts of the course are:

### **How to Create Value through the Corporate Strategies**

To illustrate how to Create Value through the company Strategies: Working Capital Needs, Investments, and risk management as value drivers. Measuring the Economic Value of Management Decisions. Profitability of the business. Analysis of the elements of a Short and Long Term Financial Plan. Cash Flows analysis and Valuation: strategy, R&D, biz development, assets managers, brand development, customers relationships, etc. and how to implement these concepts into everybody's next day responsibilities.

At the end of the course we will review why implementing a VBM model is a cultural change in the organization, and the four factors that are needed:

support and commitment of senior management. Leadership. efficiency in internal and external communication correct relationship with the remuneration system establishment of mechanisms for monitoring and control

### **Value Based Management Model. Introduction**

To introduce into Value Based Management model. Four key elements:

1. The election of the most suitable metric.
2. A process-oriented organization. Through the KPIs of the processes and the implementation of a balanced scorecard.
3. An information system that allows to measure in real-time the values of the indicators.
4. A system of compensation linked to the creation of value obtained per unit of value creation

## **METHODOLOGY**

The Business Case method will strictly be used. An in depth analysis of the problem or problems that the case raises should be done, devise alternatives to find a solution and choose which is considered most suitable.

Each module starts with a lecture followed by practical examples.

The course will follow a practical, not theoretical approach. Multiple real life cases will be discussed in order to apprehend the main learning lessons they provide. The student will use real life stock broker's research & annual reports.

No previous knowledge of financial accounting will be presumed although being familiarized with the basics of this subject will help to better understand the reasons behind certain decisions in the making of the financial models.

In any case it is advised to follow the online material that IE has on its web site (in English):

[http://multimedia.ie.edu/PRODUCTOS/financial\\_accounting/financial\\_accounting/frames.html](http://multimedia.ie.edu/PRODUCTOS/financial_accounting/financial_accounting/frames.html)

A specific online course on financial accounting can be followed in this site for those people with time to enhance their skills in this field.

## **PROGRAM**

### **SESSION 1**

Business valuation (VIDEOCONFERENCING)

a) Outstanding theoretical content:

- Intrinsic Valuation: Accounting methods, expected result methods and DFCF
- Terminal Value: Liquidation method and growth models
- Relative valuation: Peers, samples and main multiples. Consistency. Equity, firm and enterprise value.

b) Main questions to be discussed/explained:

- What is the difference between accounting methods and other methods?
- What are the main drivers of the value of a company?
- Are the expected result methods, the DFCF and the relative valuation so different?

*M.D.: Introduction to financial accounting (CF2-107-I-*

*M) T.N.: Business assesment of companies (DF2-117-*

*I) T.N.: Business valuation (II) (DF2-118-I)*

*T.N.: Company Valuation through ratios (DF2-145-I)*

*P.C.: James Halstead plc. Finance Plan 2017-2021 Part A*

### **SESSION 2**

Business valuation. Practical case (FORUM)

a) Outstanding theoretical content:

- Valuation of a company using multiples
- Valuation of a company using DFCF. Central scenario
- Terminal value

b) Main questions to be discussed/explained:

- What is the fair value of James Halstead plc using DFCF if we assume the projected financial statements?
- What is the terminal value of James Halstead plc using multiples?
- What is the better terminal value to use? Perpetuity or multiple? Why?

*P.C.: James Halstead plc. Finance Plan 2017-2021*

### **SESSION 3**

International business valuation (VIDEOCONFERENCING)

- a) Outstanding theoretical content:
- Integrated and segmented capital markets
  - Capital Asset Pricing Model / International Capital Asset Pricing Model
  - Country Risk Premium (CRP)
  - Foreign currency risk premium (FCRP)
- b) Main questions to be discussed/explained:
- What are the benefits of international investing?
  - And what are the main risks?
  - How can those risks be reflected in the discount rate?

*T.N.: Synergy Health plc. Divisional WACC*

*M.D.: Country Investment Decision (EC2-103-I-M)*

### **SESSION 4**

International Business valuation. Practical case (FORUM)

- a) Outstanding theoretical content:
- Consider the implications and extent to which global markets are integrated or segmented
  - International CAPM
  - Valuation of discount rates. Different ways of estimating CRP
  - Levered and unlevered betas
  - Synergies in M&A
- b) Main questions to be discussed/explained:
- What are the drivers that make an investor consider an integrated global market?
  - How can we calculate discount rates in cross border investment?
  - What are the relationships amongst inflation, exchange rate and interest rates?

*T.N.: Synergy Health plc. Divisional WACC*

### **SESSION 5**

LBOs, M&A and debt sizing (VIDEOCONFERENCING)

- a) Outstanding theoretical content:
- Creation of value through acquisitions. Synergies.

- LBO corporative structure
  - Target selection
  - Conditions to size the debt. The DSCR
  - M&A process
- b) Main questions to be discussed/explained:
- What companies are more likely to become a target for an acquisition?
  - What are the problems of the higher level of debt after a LBO? How to keep growth

*P.C.: HORNBY Finance Plan 2015-2019 LBO*

## **SESSION 6**

Merger&Acquisitions. Practical case (FORUM)

- a) Outstanding theoretical content:
- DFCF, Cost of capital (Discount rates). Valuation horizon, terminal value
  - Sample and multiple selection
- b) Main questions to be discussed/explained:
- Is Hornby plc LBO viable and profitable?
  - What are the benefits and the risks of the deal?
  - Sell-side valuation: What would be a fair valuation of Hornby plc for it's shareholders?
  - Buy-side valuation: What price should the buyer Offer for Hornby plc?

*P.C.: HORNBY Finance Plan 2015-2019 LBO*

## **SESSION 7**

Behavioral finance (VIDEOCONFERENCING)

- a) Outstanding theoretical content:
- The efficient market hypothesis
  - The modern portfolio theory and the efficient frontier
  - Cognitive dissonance theory
  - Major biases
- b) Main questions to be discussed/explained:
- How we should consider the players in the market? Rational or emotional?
  - How can we consider our biases in investment making decisions?
  - Is it possible to adjust CAPM, efficient market hypothesis and modern portfolio theory to take irrational behavior in account?

*Podcast: NPR Hidden Brain's Podcast: The Monkey Marketplace*

*B.C.: Bank Tellers, Fighter Pilots, and the limits of rationality. Chapter 3 of Why Human Nature Is at Odds with Economics--and Why It Matters*

## SESSION 8

Leveraged buyouts. Practical case (FORUM)

- a) Outstanding theoretical content:
- Adjusted Present Value
  - LBO and value creation
  - Value creation through divestitures
- b) Main questions to be discussed/explained:
- Is it H.J. Heinz Inc. a good target for a strategic buyer or PE firm?
  - What are the main features of APV and how leverage affects the equity value?
  - Sell-side valuation: What minimum price should H.J. Heinz set if it decides to accept the offer?
  - Buy-side valuation: Are 3G and Berkshire Hathaway creating value for their shareholders paying \$28bn? How?

*T.N.: Valuation of Late-Stage Companies and Buyouts (University of Virginia UV5637)*

*M.D.: Heinz: Warren Buffett's Bid for the Ketchup Giant (DF1-225-I-M)*

## SESSION 9

Corporate social responsibility (VIDEOCONFERENCING)

- a) Outstanding theoretical content:
- Part I: Investors responsibility related with environmental, social and governance issues
  - Part II: CSR actions. Measurement SROI, SIRR. Practical Case: Dalmia Bharat
- b) Main questions to be discussed/explained:
- Are we going to actually consider ESG issues in our decision-making processes?
  - As investors should we go beyond PRI and EP rules?
  - Is it possible to measure the economic impact of CSR initiatives in order to choose the most efficient ones?

*P.C.: Dalmia Bharat: Social Return on Investment (Richard Ivey School of Business W17675)*

*R.A.: Guideline for Social Return on Investment (California Review Management Vol. 46, N. 3, Spring 2004)*

*R.A.: Building a global corporate social responsibility via mergers and acquisitions: A managerial framework (Kelley School of Business BH982)*

*Other: Principles for responsible investment -*

*Brochure Other: The equator principles 2013*

*Other: C169 Indigenous and tribal peoples convention*

## SESSION 10

Final Exam (FORUM)

### EVALUATION CRITERIA

Grades will be assigned following a Gauss distribution. Hence, average score of the class and its standard deviation will be key for the grades. The following criteria will be taken into account to determine the grades which will be entered in the Gauss distribution:

Criteria	Percentage	Comments
Final Exam	40 %	
Class Participation	30 %	
Workgroups	30 %	

### BIBLIOGRAPHY

#### Recommended

- Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen. (2016). *Principles of Corporate Finance*. 12th International Student edition. MacGraw-Hill. ISBN 9781259253331 (Electronic)
- Robert C. Higgins. (2018). *Analysis for Financial Management..* 12th International Student Edition. Mc Graw Hill. ISBN 9781260091915 (Electronic)
- de Joshua Rosenbaum, Joshua Pearl, Joshua Harris. (2013). *Investment Banking: Valuation, Leveraged Buyouts, and Mergers and Acquisitions*. 2nd Edition. Wiley Finance. ISBN 1118656210 (Printed)

### FAILING GRADE AND REASSESSMENT

When students receive a Fail in a course, they have the opportunity to present themselves for reassessment in order to earn the necessary credits toward graduation.

The reassessment of students should be scheduled between 5 and 10 working days after the review session takes place.

Grades for the reassessment are limited to a Low Pass and Fail.



Both, the initial Fail as well as the grade of the reassessment remain on the transcript. For the purpose of calculating the GPA however, only the grade of the reassessment is to be considered. Students receiving a failing grade in the reassessment of a course will not be able to continue in the program.



## **BUSINESS CHALLENGE**

2 ECTS

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

A través del uso de una simulación empresarial, los alumnos desarrollarán su capacidad de gestión en una competición de empresas en la que experimentarán el ciclo de gestión empresarial (análisis, planificación, ejecución y control), el trabajo en equipo y la interferencia real del mercado.

Vivirán de forma concentrada en el tiempo la gestión de una empresa de nueva creación durante dos períodos, de cuatro y seis años respectivamente, formando los equipos directivos de empresas en un mercado virtual en el que competirán con otros equipos.

Los objetivos concretos de aprendizaje del Business Challenge son:

- Aplicar conocimientos adquiridos a lo largo del máster, como complemento al proceso formativo.
- Entrenarse en la preparación de planes de negocio.
- Desarrollar la capacidad de análisis, toma de decisiones estratégicas y operativas y control.
- Adquirir una visión global de la empresa y entender la interrelación de las diferentes áreas de gestión.
- Mejorar la capacidad de resolución de problemas.
- Trabajar en equipo.
- Mejorar la capacidad de comunicación.

### **PROGRAMA**

#### **SESIÓN 1 (PRESENCIAL)**

##### **Introducción al Business Challenge**

La primera sesión del Business Challenge tendrá el siguiente contenido:

1. Presentación de los objetivos del Business Challenge.
2. Explicación de la metodología del ejercicio.
3. Entrega del escenario de simulación.

#### **SESIÓN 2 (PRESENCIAL)**

##### **La simulación y el escenario**

En la segunda sesión se tratará:

1. Presentación de la interfaz de simulación.
2. Repaso del escenario y resolución de dudas.
3. Agrupación de los participantes en equipos/empresas.

## **SESIONES 3 - 4 (PRESENCIAL)**

### **Ciclo de prueba**

El Business Challenge se dividirá en dos simulaciones, o ciclos. En el primero, no evaluable, los participantes se familiarizarán con el mercado, la competencia y la herramienta. El entrenamiento y experiencia adquiridos serán fundamentales para sacar el mayor provecho al ciclo segundo, evaluable.

En las sesiones 3 y 4 las empresas prepararán dos planes de gestión consecutivos (P1.1 y P1.2) para igual número de años virtuales. Durante los períodos de trabajo tendrán la asistencia de un director de simulación, que realizará una función de coaching, no solo resolviendo dudas, pero también planteando cuestiones relevantes al mercado, la empresa, la competencia y a sus planes de gestión. Su función no es decirles qué deben hacer, sino establecer con ellos un diálogo a partir del cual tengan más claras las herramientas de las que disponen y puedan actuar en consecuencia.

## **SESIÓN 5 (PRESENCIAL)**

### **Análisis de resultados**

Los equipos analizarán los resultados del ciclo de prueba, y más concretamente del año 2 de simulación, extrayendo las claves de los resultados de su empresa que puedan compartir con el resto del grupo.

## **SESIÓN 6 (PRESENCIAL)**

### **Presentación y discusión de resultados**

Cada equipo expondrá brevemente las conclusiones del análisis realizado al ciclo de prueba. Se utilizará la sesión para discutir los resultados, resolverán dudas y repasar conceptos.

## **SESIÓN 7 (PRESENCIAL)**

### **Primer plan del ciclo evaluable (P 2.1)**

Dará comienzo el segundo ciclo. Las empresas comenzarán de nuevo desde cero, en el año 1, y prepararán el primer plan de gestión de su empresa. De nuevo, durante el trabajo en grupo tendrán la asistencia de un director de simulación, que realizará una función de coaching.

## **SESIÓN 8 (PRESENCIAL)**

### **Introducción a las reuniones de Consejero Delegado**

Como novedad en el segundo ciclo, los equipos mantendrán reuniones con un profesor que realizará el papel de Consejero Delegado de la empresa. En ellas deberán presentar los resultados del año y el plan que han definido para el siguiente año. Será el Consejero Delegado el encargado de evaluar individualmente a los participantes, en base a los criterios establecidos en el apartado “Sistema de evaluación”.

Las reuniones de Consejero Delegado de todas las empresas se realizarán en paralelo.

Antes de continuar con el programa, se explicará a los alumnos la estructura y contenido de dichas reuniones con detalle, dando pautas de cómo actuar, qué deben presentar y cuáles serán los criterios de evaluación.

## **SESIÓN 9 (PRESENCIAL)**

### **Plan 2.2**

Los equipos analizarán los resultados del año 1 del segundo ciclo y prepararán su plan para el año 2.

## **SESIÓN 10 (PRESENCIAL)**

### **Primera reunión de Consejero Delegado**

Una vez terminado su plan, cada equipo empleará la primera parte de la sesión para preparar una presentación para el Consejero Delegado. La presentación mostrará:

1. La situación de la empresa en el año: resultados del año 1, desviaciones respecto al plan y causas explicativas de éstas, analizando detalladamente todos las áreas de gestión y comparándose con la competencia cuando sea pertinente.
2. Plan para el siguiente año: Incluyendo objetivos, líneas de actuación concretas y previsión de resultados.

La segunda parte de la sesión se dedicará a las reuniones de cada empresa con su Consejero. Éste escuchará las presentaciones, planteará dudas, marcará pautas cuando lo considere, y evaluará a cada alumno individualmente.

Tras la reunión, los alumnos tendrán unos minutos para introducir en el simulador cualquier cambio que pudiera haber sufrido su plan a raíz de la reunión con el Consejero Delegado.

## **SESIÓN 11**

### **Plan 2.3**

Los equipos analizarán los resultados del año 2 del segundo ciclo y prepararán su plan para el año 3.

## **SESIÓN 12**

Segunda reunión de Consejero Delegado

Los alumnos prepararán y mantendrán la segunda reunión con el Consejero Delegado. El formato y contenido será el mismo que el de la anterior, y también habrá un breve espacio de tiempo para introducir cambios en su plan.

### **SESIÓN 13 (PRESENCIAL)**

#### **Plan 2.4**

Los equipos analizarán los resultados del año 3 y prepararán su plan para el año 4.

### **SESIÓN 14 (PRESENCIAL)**

#### **Tercera reunión de Consejero Delegado**

Los alumnos prepararán y mantendrán la última reunión con el Consejero Delegado. El formato y contenido será el mismo que el de la anterior, y podrán introducir los cambios que se produzcan en su plan a como consecuencia de la interacción con el Consejero Delegado.

### **SESIÓN 15 (PRESENCIAL)**

#### **Análisis de resultados y discusión final de grupo**

Los alumnos recibirán los resultados del último año, y realizarán un análisis de los mismos.

El Business Challenge concluirá con una puesta en común de los resultados del segundo ciclo, compartiendo las estrategias seguidas por cada empresa, las claves de los resultados y el aprendizaje alcanzado.

### **SISTEMA DE EVALUACIÓN**

La evaluación de los alumnos será individual, basada en las tres presentaciones que realice cada alumno al Consejero Delegado. Los grupos deben organizarse para que cada miembro tenga una carga de trabajo similar y un área de responsabilidad concreta.

Durante las reuniones, el tiempo de presentación de cada alumno deberá ser similar al del resto de integrantes del equipo.

Los criterios para evaluar a los alumnos serán:

**Análisis:** Se muestra un conocimiento suficiente del área analizada. Se analiza adecuadamente el entorno, la competencia y la propia empresa, con suficiente grado de detalle. En el análisis de resultados se identifican adecuadamente las desviaciones, pero sobre todo las causas de éstas. Se incorpora un análisis de las decisiones de los competidores a la hora de definir el porqué de las desviaciones cuando sea pertinente. Se establecen conclusiones relevantes que permiten tomar medidas correctoras en el siguiente plan.

**Planificación:** La toma de decisiones responde al análisis de resultados y a la situación de la empresa, el entorno y la competencia. Los planes contienen objetivos coherentes, concretos, cuantificables y alcanzables. Los problemas identificados deben llevar a fórmulas coherentes para su solución. La planificación debe tener en consideración la interrelación entre áreas funcionales. Cualquier decisión incluida en el plan debe ser argumentada/defendida de una forma objetiva, correcta y segura. Debe incluirse una proyección de resultados.

**Ejecución:** En las presentaciones al Consejero Delegado se muestra capacidad de síntesis, claridad, conocimiento, coherencia, seguridad sobre los temas expuestos y capacidad de argumentación. Se asumen responsabilidades, se demuestra resistencia a la frustración y se producen mejoras de una reunión a la siguiente. La organización del grupo tendrá incidencia.

**Resultados:** Los resultados obtenidos por la empresa deben ser positivos, igual que su evolución. Los resultados obtenidos son los previstos o la desviación es aceptable.

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Comentarios</b>
Presentación individual	20 %	
Trabajo individual	15 %	
Trabajo en grupo	40 %	
Resultados	10 %	
Peer feedback	15 %	

## **EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.

La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.

La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.

## 4 ECTS

### OBJECTIVES

- To understand the role of financial expectations in the functioning of capital markets.
- To learn the differences and similarities in financial reporting and how this impact the modeling exercise.
- To understand contemporary capital markets' behavior, in both developed and emerging markets.
- To develop an understanding in investment analysis and evaluation through different methodologies.
- To fully understand the importance of the "cash" concept versus other alternatives such as net profit, EBITDA or other accounting ratios.
- To understand corporate valuation methods, Value Creation and Metrics used in Value Based Management

### COURSE DESCRIPTION

The objective of the course is help the participants to understand how Corporations create value and how value can be enhance through every day strategies at all levels of the organization. This will be used to build their own powerful business vision.

The Course objectives can be described with these issues:

1. To introduce the participants into Corporate Finance.
2. Powerful business vision through Value Creation. Investment and Financing
3. Why implementing a VBM model It's a cultural change in the organization.
4. How to Create Value through the Corporate Strategies. M&A, LBO, MBO and other capital strategies

The two main parts of the course are:

#### **How to Create Value through the Corporate Strategies**

To illustrate how to Create Value through the company Strategies: Working Capital Needs, Investments, and risk management as value drivers. Measuring the Economic Value of Management Decisions. Profitability of the business. Analysis of the elements of a Short and Long Term Financial Plan. Cash Flows analysis and Valuation: strategy, R&D, biz development, assets managers, brand development, customers relationships, etc. and how to implement these concepts into everybody's next day responsibilities.

At the end of the course we will review why implementing a VBM model is a cultural change in the organization, and the four factors that are needed:

support and commitment of senior management. Leadership. efficiency in internal and external communication correct relationship with the remuneration system establishment of mechanisms for monitoring and control

#### **Value Based Management Model. Introduction**

To introduce into Value Based Management model. Four key elements:

- A. The election of the most suitable metric.
- B. A process-oriented organization. Through the KPIs of the processes and the implementation of a balanced scorecard.
- C. An information system that allows to measure in real-time the values of the indicators.

## METHODOLOGY

**The Business Case method will strictly be used. An in depth analysis of the problem or problems that the case raises should be done, devise alternatives to find a solution and choose which is considered most suitable.**

Each module starts with a lecture followed by practical examples.

The course will follow a practical, not theoretical approach. Multiple real life cases will be discussed in order to apprehend the main learning lessons they provide. The student will use real life stock broker's research & annual reports.

No previous knowledge of financial accounting will be presumed although being familiarized with the basics of this subject will help to better understand the reasons behind certain decisions in the making of the financial models.

In any case it is advised to follow the online material that IE has on its web site (in English):

[http://multimedia.ie.edu/PRODUCTOS/financial\\_accounting/financial\\_accounting/frames.html](http://multimedia.ie.edu/PRODUCTOS/financial_accounting/financial_accounting/frames.html)

A specific online course on financial accounting can be followed in this site for those people with time to enhance their skills in this field.

## PROGRAM

### SESSION 1 (VIDEOCONFERENCE)

Risk and return models. WACC. Parameters calculation.

*T.N.: The cost of capital (DF2-141-I)*

### SESSION 2 (FORUM)

Risk and return models. WACC. Parameters calculation.

*T.N.: Sinergy Health plc. Divisional WACC*

### SESSION 3 (VIDEOCONFERENCE)

Financial modelling. Corporate Finance model.

*P.C.: Expedia Inc.*

### SESSION 4 (FORUM)

Valuation: the complete model. Corporate Valuation different methodologies: Discounted Cash Flow, Multiples and Real Options valuation II.

*P.C.: Asos plc.*

### SESSION 5 (VIDEOCONFERENCE)

Valuation: the complete model. Corporate Valuation different methodologies: Discounted Cash Flow, Multiples and Real Options valuation. Creating value through Corporate Finance. The Corporate Finance Process. Methodology.

*T.N.: Business valuation (II) (DF2-118-I)*

*T.N.: Company Valuation through ratios (DF2-145-I)*

*M.D.: Company Valuation, a graphical approach (DF2-221-I-M)*

## **SESSION 6 (FORUM)**

Valuation: the complete model. Corporate Valuation different methodologies: Discounted Cash Flow, Multiples and Real Options valuation II.

*P.C.: Prezzo plc.*

## **SESSION 7 (VIDEOCONFERENCE)**

Valuation: the complete model. Corporate Valuation different methodologies: Discounted Cash Flow, Multiples and Real Options valuation II. Creating value through Corporate Finance.

The Corporate Finance process. Leverage restructuring.

*P.C.: James Halstead plc. Leverage restructuring*

## **SESSION 8 (FORUM)**

Valuation: the complete model. Corporate Valuation different methodologies: Discounted Cash Flow, Multiples and Real Options valuation. Creating value through Corporate Finance.

Leverage restructuring

*P.C.: Prezzo plc. Part B: Leverage restructuring*

## **SESSION 9 (VIDEOCONFERENCE)**

Creating value through Corporate Finance. The Corporate Finance Process.

Methodology. The Corporate Finance process. Growth financing.

## **SESSION 10 (FORUM)**

Valuation: the complete model. Corporate Valuation different methodologies: Discounted Cash Flow, Multiples and Real Options valuation II. Creating value through Corporate Finance.

The Corporate Finance process. Growth financing.

*P.C.: Multicinemas Aalto. Part C: Growth financing*

## **SESSION 11 (VIDEOCONFERENCE)**

Valuation: the complete model. Corporate Valuation different methodologies: Discounted Cash Flow, Multiples and Real Options valuation II. Creating value through Corporate Finance.

The Corporate Finance process. M&A and Leverage Buy Out.

## **SESSION 12 (FORUM)**

Valuation: the complete model. Corporate Valuation different methodologies: Discounted Cash Flow, Multiples and Real Options valuation II. Creating value through Corporate



The Corporate Finance process. M&A and leverage Buy Out.

*P.C.: Harvey Nash plc. MBO*

### **SESSION 13 (VIDEOCONFERENCE)**

Valuation: the complete model. Corporate Valuation different methodologies: Discounted Cash Flow, Multiples and Real Options valuation II. Creating value through Corporate Finance.

The Corporate Finance process. M&A and Leverage Buy Out.

*P.C.: Origin Entreprises plc. LBO*

### **SESSION 14 (FORUM)**

Final Exam.

### **EVALUATION CRITERIA**

Grades will be assigned following a Gauss distribution. Hence, average score of the class and its standard deviation will be key for the grades. The following criteria will be taken into account to determine the grades which will be entered in the Gauss distribution:

<b>Criteria</b>	<b>Percentage</b>	<b>Comments</b>
Final Exam	40 %	
Class Participation	30 %	
Individual work of Business Cases and Exercises	30 %	

### **BIBLIOGRAPHY**

#### **Compulsory**

- Brealey, Myers & Allen. (2014). *Principles of Corporate Finance*. 11th Global Edition. McGraw-Hill. ISBN 9780077151560 (Electronic)

### **FAILING GRADE AND REASSESSMENT**

When students receive a Fail in a course, they have the opportunity to present themselves for reassessment in order to earn the necessary credits toward graduation.

The reassessment of students should be scheduled between 5 and 10 working days after the review session takes place.

Grades for the reassessment are limited to a Low Pass and Fail.

Both, the initial Fail as well as the grade of the reassessment remain on the transcript. For the purpose of calculating the GPA however, only the grade of the reassessment is to be considered. Students receiving a failing grade in the reassessment of a course will not be able to continue in the program.

## **CORPORATE GOVERNANCE, ETHICS & SUSTAINABILITY**

2 ECTS

### **LEARNING OBJECTIVES**

When the Enlightenment philosophers of the seventeen and eighteen century started to conceive the political systems that gave rise, in the following centuries, to the liberal democracies of the West, businesses were largely a non-key institution. But as scientific, technological and institutional development started to evolve, business became a central component of the social and economic fabric of our societies. By the late nineteen and early twenty century, businesses had consolidated themselves as a key social and political stakeholder, whose objectives were primarily that of providing a fair return on investment. And so, the world went on for decades, with businesses primarily focused in creating shareholder value and essentially moved by the “profit-motive”.

But this picture seems no longer to be valid. For a variety of reasons, businesses today need to be understood as a piece in a broader scenario, where not only shareholder but stakeholder of many types are to be seriously considered. In this context, the non-market environment would be the space where the formal and informal rules governing the market competition are set and enforced. Under this view, a successful corporate strategy aligns the firm’s capabilities with the demands of both its market and nonmarket environment.

In this context, the objectives of the course include:

- To understand the characteristics of the non-market environment.
- To discuss the increasing prominence of issues related to the non-market environment.
- To analyse the economic, social and political phenomena that have place non-market stakeholders at the centre of the business debate.
- To explore the risks and opportunities that companies face in the non-market environment.
- To encourage executives to adopt a wider perspective about how their firms can achieve a positive impact on society.

### **PROGRAM**

#### **SESSION 1 (VIDEOCONFERENCE)**

##### **THE COMMONS: PUBLIC GOODS & ECONOMIC REASONING (VC)**

In this session, that will be delivered using the WoW platform, we will be using a multigroup on-line simulation system. Access details and other instructions will be provided in advance of and during the session.

#### **SESSION 2 (VIDEOCONFERENCE)**

##### **WHAT'S A BUSINESS FOR? (VC)**

The session will serve as a formal introductory to the course. It will include a presentation and a discussion about how businesses have related with government and especially with society at large over the last two centuries. Based on that analysis and on economic, political and technological observed trends, we will discuss about what we think business should be all about in the XXI century; what should be principles that should inform and motivate businesses and business people.

All students are kindly requested to read, in advance of the session, the two articles indicated as reading material for this session. After the session, all student groups are to prepare a discussion paper and upload it to the Campus Online not later than one week after the session. The conference will be handled using the WoW platform.

*R.A.: Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*

*R.A.: What's a Business For? (R0212C-PDF-ENG)*

### **SESSION 3 (FORUM)**

#### **READING THE SIGNALS FROM THE STAKEHOLDERS? (FORUM)**

Wal-Mart is a vast and, in many respects, effective company. A lot of people is happy with what they do. However, there are also many critics. Should Wal-Mart worry about these? Why?

These are also some of the issues that we will be discussing in the forum:

- Who are WM's Stakeholders?
- What do they want?
- Should WM worry about any of the dissatisfied stakeholders? Why?
- Should WM react to the pressures from the disgruntled stakeholders? If affirmative, how?

*P.C.: Wal-Mart. Nonmarket Pressure and Reputation Risk (A) (P52A-PDF-ENG)*

*P.C.: Wal-Mart: Nonmarket Pressure and Reputation Risk (B) (P52B-PDF-ENG)*

### **SESSION 4 (FORUM)**

#### **DOING WELL BY DOING GOOD? IS THIS ALL? OR IS THERE ANYTHING ELSE ABOUT NON MARKET ACTIONS AND CSR? (FORUM)**

Are there actions and strategies that can make sense in both the market and the non-market environments?. These are some of the questions we would be discussing:What are the sources of value for Starbucks?

- Does the Chiapas project make sense for Starbucks? Why?
- What were the risks involved in such a project?
- How much of what Starbucks does and says could just be window dressing?
- Should the Chiapas results be exploited via advertising and communication?
- Why the relationship with Conservation International does seem to work?
- Why does the relationship with the Fair Trade movement seem not to work?
- Why does Starbucks go through the process to develop the coffee sourcing guidelines to then share them with the whole coffee sector, including competitors?

*P.C.: Starbucks and Conservation International (303055-PDF-ENG)*

*R.A.: Competitive Advantage of Corporate Philanthropy (R0212D-PDF-ENG)*

*R.A.: Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility (HBR Bestseller) (R0612D-PDF-ENG)*

## **SESSION 5 (FORUM)**

### **SOURCES OF RESPONSIBILITY & LEGITIMACY - STANDARDS OF OPERATION - THE BORDER LINE BETWEEN GOVERNMENT AND BUSINESS RESPONSIBILITIES**

This forum session is special and challenging as it portrays dramatics yet unintended 1984 events that happened in connection with a legal and (to some extent standard) business operation in Bhopal (India). These are some of the topics that we might cover during the case discussion:

- What went wrong at Union Carbide Bhopal?
- Who was mainly responsible for the tragic events that occurred in Bhopal?
- To what extent legal responsibility differs from moral r?
- Are complying with the law and local practice and making money enough guidance to drive a business?
- What are the sources of moral responsibility?
- What lessons can be derived from the case? Would these be easy to apply in practice?

*P.C.: Union Carbide's Bhopal Plant (A) (795070-PDF-ENG)*

**All groups need to prepare a video and press statement (or reflection paper) no longer than two pages**, discussing their view about who was mostly responsible for what happen in Bhopal in 1984, but this press release ought to be done from for different perspectives. Based on the number of groups in the class and considering the course dynamic up to this point, the professor will assign roles and assignment of each group to do and deliver in anticipation of the forum.

## **SESSION 6 (FORUM)**

### **LOBBYING. BUSINESS & GOVERNMENT RELATIONSHIPS (FORUM)**

This is a very rich case that will be used to discuss several aspects. These are a few of them:

- How can lobbying be done in an effective way and morally acceptable way?
- is lobbying good or bad? Should there be moral limits to lobbying? Which would that be?
- How far should intellectual property rights go?
- Is IP right protection the best way to encourage innovation?
- Does the Pharma industry have any responsibility in facilitating access to drugs to people who do not have the means to access them?

*P.C.: Pfizer: Global Protection of Intellectual Property (392073-PDF-ENG)*

*T.N.: Lobbying (DG01-380-I)*

*B.C.: A bitter pill: the pharmaceutical industry and affordable AIDS drugs for Southern Africa (s-c)*

## **SESSION 7 (FORUM)**

### **DEALING WITH FAILED STATES. CORRUPTION: IS IT JUST ANOTHER COMPONENT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT?**

We will discuss

- What principles should be used when doing business in weak states?
- How should the profit motive be balanced with moral considerations?
- How can stakeholders' expectations be brought into the analysis?
- How far should the business take their social responsibilities?
- What should we do in the face of corruption?

*P.C.: Royal Dutch/Shell in Nigeria (A) (399126-PDF-ENG)*

## **SESSION 8 (FORUM)**

### **ANOTHER KIND OF RESPONSE OR, HOW FAR SHOULD CORPORATE RESPONSIBILITY BE MADE TO GO? (FORUM)**

Doing business in a globalized world is not easy. IKEA does well many things, yet they keep on finding problems. The forum will discuss several aspects, these are some of them:

- What's IKEA's source of value? Why do people go to IKEA?
- How do you value IKEA's response to their first environmental challenges?
- Should Marianne Barner attend the TV show?
- Should IKEA leave India a hub for low-cost manufacturing?
- Should IKEA stay or leave the rug market?
- Should IKEA join Rugmark?
- What should IKEA do?

*P.C.: IKEA's Global Sourcing Challenge: Indian Rugs and Child Labor (A) (906414-PDF-ENG)*

## **SESSIONS 9 - 10 (FACE TO FACE)**

### **Double session: widening the discussion and final wrap up (F2F)**

Some of the topics that will be covered include:

- Implementation tools: models, management systems, codes of conduct, CSR tools, socially responsible investment
- Does it make sense to talk about business ethics?
- Is ethics a feature specific to each culture and time? or does it make sense to talk about an ethics valid for all?
- How can we go about judging what is right and wrong?

- What can the great moral philosophers teach us about how to conduct business?
- What is the role of the manager's ethics in business?
- Stakeholder Management & CSR implementation issues

## **EVALUATION CRITERIA**

The grades will be based on three components: fora/class participation, group work and final individual paper.

### **Class participation**

A large part of the course is based on the analysis of cases. To get the most out of the cases active participation from all is required. Through class contributions, students can provide valuable insights, different perspectives, and help to move the analysis forward. It is sensible that class participation should comprise a significant part of the grade. Participation is not a one-off thing. Good participation involves continuous engagement. I am particularly interested in contributions that build on previous contributions and move our discussion forward through synthesis, new perspectives, or that present challenging questions to peers. Students are invited to connect the forum topics with their own personal and professional experience.

Following the current general practice at IE Business School, number of post per student and length of entry (spaces included) will be limited. Each student can only post up to 5 posts of 1000 characters each (including spaces). Additionally, there might be a forum titled Q&A which will have no limits. The use of this no-limits forum is optional. These restrictions can eventually be removed or modified by indication of the professor. In addition to the core text in each of the posts, students can add links to external documents, if they think that adds value to their point. Post should not become a chat-like venue. Every post must have substance. Entries which provide no significant value in terms of content and clarity will not work in favor of the student's grade. In order to move the discussion forward, I might lock particular threads, if I consider that we have exhausted the topic. That means contributions must be made in new threads. As are rule, each thread will at least be kept open for 24 hours.

### **Work in groups**

Some of the online sessions we have in the program require that you work in groups. That's besides to your individual involvement in the fora. At the onset of the course, the professor will indicate which of the groups will be required to work together, to produce a reflection paper. In the paper, each group should elaborate on what they have found more interesting in the discussion. They should highlight what they have learned, or go deeper into exploring some aspect of the debate about which they think they can add more. The style of the paper should be that of an essay. You should put care, interest and emotion in the work. The quality of content and form will count. The paper should be easy to read. You should upload the paper to the assignment section of the campus on-line. The paper should be uploaded not later than one week after the online activity has been completed. The professor will review your paper and return it with comments and a grade. This should hopefully help you to evolve and improve the papers as the course progresses. Please make sure the document is reviewed by all members of the team before submitting it. Free-riders, if detected will be penalized.

### **Final individual paper**

At the end of the course, students will be asked to write and submit an individual paper. A short essay (3 pages max) that will have to deal with the topics discussed during the course. The professor will provide additional details during the final F2F sessions

Criteria	Percentage	Comments
Final individual paper	30 %	
Several group pieces	20 %	
Class Participation	50 %	

### **ADDITIONAL READING MATERIAL**

The field covered in this course can be approached and, it is actually approached, from a variety of perspectives: business strategy, sociology, psychology, philosophy and others. As a result, there vast and great resources available for those interested in going deeper in any of the aspects touched in the course. At the end of the course, the professor will offer several additional reading materials, both in the form of popular books and academic articles.

### **FAILING GRADE AND REASSESSMENT**

When students receive a Fail in a course, they have the opportunity to present themselves for reassessment in order to earn the necessary credits toward graduation.

The reassessment of students should be scheduled between 5 and 10 working days after the review session takes place.

Grades for the reassessment are limited to a Low Pass and Fail.

Both, the initial Fail as well as the grade of the reassessment remain on the transcript. For the purpose of calculating the GPA however, only the grade of the reassessment is to be considered. Students receiving a failing grade in the reassessment of a course will not be able to continue in the program.

## **DATA ANALYTICS FOR DECISION MAKING**

2 ECTS

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Dada la creciente complejidad del mundo empresarial actual, la toma de decisiones en el día a día no puede basarse únicamente en la intuición y en la subjetividad. Dado que a día de hoy las empresas disponen de cantidades importantes de datos e información actualizados sobre ella misma y sobre el mercado en el que operan, existe una necesidad crítica de aplicar metodologías analíticas y predictivas, así como de usar software empresarial de vanguardia, para dar sentido y sacar el máximo partido a toda la información compleja de que disponemos, además de comunicar de forma efectiva y clara los resultados de los modelos a todas las partes interesadas, así como ser capaces de defender con rigor las hipótesis realizadas ante posibles cambios adversos del entorno. Además, la capacidad de hacer frente con eficacia a la incertidumbre en la toma de decisiones, que puede provenir de información incompleta poco fiable o ambigua, también representa una habilidad crítica en la toma de decisiones ejecutivas.

El objetivo general de este curso es equipar a los estudiantes con una mentalidad analítica y cuantitativa que les permita desarrollar, usar y criticar modelos cuantitativos de apoyo a la toma objetiva de decisiones, que se pueden aplicar a una amplia variedad de entornos del sector público y privado. Los estudiantes aprenderán a evaluar los beneficios potenciales y las limitaciones de uso de algunos de los modelos cuantitativos más utilizados habitualmente en la toma de decisiones.

Al final de este curso, los estudiantes deben ser capaces de:

- ? Comprender los procesos clave para analizar datos y gestionar proyectos analíticos de datos
- ? Reconocer cuándo y dónde las herramientas basadas en datos pueden agregar valor
- ? Aprender algunas técnicas clave de análisis
- ? Construir modelos explicativos y predictivos utilizando técnicas de regresión.
- ? Usar modelos de simulación para analizar los riesgos y beneficios de los proyectos de inversión

### **METODOLOGÍA**

El curso consiste en 5 sesiones. Recurriremos a estudios de casos y una selección de lecturas clave que ayudarán a los estudiantes a adquirir gradualmente confianza con el uso de los enfoques de modelado más comunes en los negocios. Como se trata de un curso práctico, trabajaremos con el software de soporte a la toma de decisiones de vanguardia para ilustrar cómo se puede aplicar cada una de las metodologías estudiadas. Si el alumno aún no está familiarizado con Excel, sería una buena idea mejorar sus habilidades con Excel antes de comenzar el curso.

### **BIBLIOGRAFÍA**

El material necesario para seguir el Curso es el formado por los Casos Prácticos y Notas Técnicas, complementados por las transparencias preparadas por el profesor para cada sesión, así como por las explicaciones del desarrollo de las clases.



Para aquellos alumnos que quieran profundizar más en alguno de los temas cubiertos durante el curso, se recomienda el siguiente libro: Métodos Cuantitativos para los Negocios, 11ed. Anderson, Sweeney, Williams, Camm y Martin. Cengage Learning, 2011.

La siguiente referencia en inglés también es muy recomendable: BUSINESS ANALYTICS: DATA ANALYSIS AND DECISION MAKING. Albright, Winston y Zappe. Cengage Learning. 2016.

IE LIBRARY: <https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/15247122>

## **PROGRAMA**

### **SESIÓN 1**

#### **INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO ANALÍTICO Y AL BIG DATA**

La importancia del pensamiento analítico en las empresas.

Los datos como uno de los activos más importantes en nuestros días. Pasos a seguir en un proceso general de minería de datos.

Las técnicas estadísticas y de machine learning más utilizadas según el problema a resolver. Todos los conceptos serán complementados con ejemplos y situaciones reales.

Opcional:

*D.M.: Big Data (SI2-107-I-M)*

Lecturas complementarias:

Provost, F. y Fawcett, T. (2013). Data Science for Business. O'Reilly Media Inc., CAPÍTULOS 1 y 2.

### **SESIÓN 2**

#### **INTRODUCCIÓN A LA PREDICCIÓN**

? Correlación entre variables

? Modelos de regresión simple y múltiple

? Ejemplo: ¿Podemos predecir la calidad del vino de una cosecha con métodos cuantitativos?

*N.T.: Modelos de previsión aplicados (MC2-004)*

Lecturas complementarias:

Anderson, Sweeney, Williams, Camm y Martin (2011). Métodos Cuantitativos para los Negocios, 11ed. Cengage Learning. CAPITULO 6, apartado 6.5

Albright, Winston y Zappe (2016). BUSINESS ANALYTICS: DATA ANALYSIS AND DECISION MAKING. Cengage Learning: CAPÍTULO 10

### **SESIÓN 3**

## INTRODUCCIÓN A LA PREDICCIÓN

Resolución del caso práctico "IBEX"

Con este caso el alumno reforzará los conceptos aprendidos previamente sobre modelos de regresión múltiple y se introducirá el concepto de modelos autorregresivos de series temporales.

*C.P.: IBEX (MC1-011)*

## SESIÓN 4

### INTRODUCCIÓN A LA PREDICCIÓN

Resolución del caso práctico "IBEX"

Con este caso el alumno reforzará los conceptos aprendidos previamente sobre modelos de regresión múltiple y se introducirá el concepto de modelos autorregresivos de series temporales.

## SESIÓN 5

### MÉTODOS DE SIMULACIÓN DE MONTE CARLO

Análisis de riesgo y toma de decisiones bajo incertidumbre.

Se analizarán los conceptos básicos a través de un ejemplo real (simplificado) donde se identificarán y estudiarán los riesgos asociados al desarrollo de un nuevo producto (nuevo proyecto de inversión).

*N.T.: Modelos de simulación estocástica (MC2-006)*

Lecturas complementarias:

Anderson, Sweeney, Williams, Camm y Martin (2011). Métodos Cuantitativos para los Negocios, 11ed. Cengage Learning. CAPITULO 16

Albright, C. ; Winston, W. ; Zappe, C. (2016). BUSINESS ANALYTICS: DATA ANALYSIS AND

DECISION MAKING. Cengage Learning: CAPÍTULO 16

### SISTEMA DE EVALUACIÓN

Criterio	Porcentaje	Comentarios
Trabajo Individual	30 %	Ensayo
Trabajo en Grupo	30 %	El plan de marketing
Participación en Clase	40 %	

### BIBLIOGRAFÍA

IE LIBRARY: <https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/16169408>

### EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.

La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.

La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.

## **CORPORATE FINANCE**

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Después de tomar el curso de Finanzas Corporativas, los estudiantes deben ser capaces de:

- 1) Entender la estructura de capital: los efectos que se derivan de usar fuentes alternativas de financiación e identificar los factores que afectan el nivel óptimo de endeudamiento.
- 2) Describir las principales consideraciones que afectan a la política de dividendos de una empresa. Entender las operaciones de recompra de acciones y las diversas maneras de retribuir al accionista.
- 3) Conocer los fundamentos básicos de la valoración de empresas, utilizando criterios comunes de valoración tanto extríntrica como intríntrica.
- 4) Usar múltiplos para valorar empresas.
- 5) Usar la metodología de los FCD para valorar empresas.
- 6) Valorar sinergias en procesos de Fusiones y Adquisiciones.

### **PROGRAMA**

#### **SESIÓN 1 (VIDEOCONFERENCIA)**

¡Bienvenidos a Finanzas

Corporativas! Temas:

- Rol del DF
- Diferentes instrumentos financieros disponibles en el mercado
- La importancia de la liquidez en la empresa
- La estructura óptima de capital (con la que seguiremos en las siguientes sesiones).

La lectura obligatoria para esta sesión es la NT DF2-013 referente a la estructura financiera de la empresa.

*N.T.: Deuda o Capital: la decisión sobre la estructura financiera de la empresa (DF2-013)*

*C.L: Chapter 1 - Instrumentos Financieros Fundamentales, 2001 (sc)*

Lectura voluntaria: Capítulos 6 del libro Finanzas en el mundo corporativo y el capítulo 1 sobre instrumentos financieros fundamentales (2001).

- <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaie-ebooks/reader.action?docID=3195569&query=>

## SESIÓN 2 (FORO)

Tema:

- Revisión de la estructura óptima de capital de la empresa.
- Como maximizar el valor de la empresa desde el departamento

financiero La lectura obligatoria de esta sesión es la NT DF2-177.

Las lecturas voluntarias incluyen el artículo "Do you know your cost of capital" y la multimedia (repaso) DF2-141-M.

*N.T.: La estructura de capital como fuente de creación de valor (DF2-177)*

*D.M.: El coste de capital. La tasa de descuento aplicable a los proyectos de inversión. (DF2-141-M)*

*A.I.: Do You Know Your Cost of Capital? Spanish Version (R1207L-PDF-SPA)*

## SESIÓN 3 (VIDEOCONFERENCIA)

Temas:

- Revisión de los principales métodos de valoración de empresas.
- Los diversos conceptos del valor: valor contable; valor de mercado; valor extrínseco; valor intrínseco.
- El marco de referencia conceptual en un proceso de valoración
- Los elementos del valor económico:
  - Los Flujos de Caja
  - Las tasas de descuento
  - El valor residual

Lectura voluntaria:

Capítulo 6 del libro Finanzas en el mundo corporativo.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaie-ebooks/reader.action?docID=3195569&query=>

## **SESIÓN 4 (FORO)**

Temas

Valoración de una empresa no cotizada

En Documentación Adicional se colgarán más documentos relativos a esta sesión.

## **SESIÓN 5 (VIDEOCONFERENCIA)**

Temas

El Private Equity las compras

apalancadas Adquisiciones

Apalancadas

En Documentación Adicional se colgarán más documentos relativos a esta sesión

## **SESIÓN 6 (FORO)**

Temas

Discusión de una adquisición apalancada

*C.P.: La compra apalancada de Discóbolo (DF1-210)*

Lectura voluntaria: Capítulo 8 del libro Finanzas en el mundo corporativo.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaie-ebooks/reader.action?docID=3195569&query=>

En Documentación Adicional se colgarán más documentos relativos a esta sesión

## **SESIÓN 7 (VIDEOCONFERENCIA)**

Temas

Valoración de Intangibles

Valor económico en un mundo

digital Cómo valorar la

Innovación

Lectura voluntaria: Capítulo 2 del libro Value in a Digital World.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaie-ebooks/reader.action?docID=5132152&query=>

En Documentación Adicional se colgarán más documentos relativos a esta sesión

## SESIÓN 8 (FORO)

Ejemplos de valoración en un mundo digital

Lectura voluntaria: Capitulo 3 del libro Value in a Digital World.

[https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaie-](https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaie-ebooks/reader.action?docID=5132152&query=)

[ebooks/reader.action?docID=5132152&query=](https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaie-ebooks/reader.action?docID=5132152&query=) En Documentación Adicional se colgarán más documentos relativos a esta sesión

## SESIÓN 9 (VIDEOCONFERENCIA)

Temas: Repaso de las diferentes metodologías para valorar empresas

## SESIÓN 10 (FORO)

Temas

- Entrega de informe final
- Discusión de informe final.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

Criterio	Porcentaje	Comentarios
Trabajo en Grupo	30 %	15% cada caso (X2)
Participación en Clase	30 %	Se valorara la calidad
Trabajo Individual	40 %	Sesion 10

El trabajo en grupo consistirá en presentar un breve informe sobre dos casos.

El trabajo individual consistirá en realizar un informe sobre un caso que se comunicará unas semanas antes.

Participación: Participar de manera activa y constructiva es un requisito del curso. La mejor manera de aprender es leer el material con antelación a la clase, proponer ideas, tomar decisiones, discutir constructivamente en los foros, aprender y enseñar del/al equipo de trabajo. Sin participación puede ser más difícil entender y renetar conceptos, por ello una participación dinámica y de calidad es clave para tener éxito en el curso.

## NOTICIAS RELEVANTES

Durante el curso se irá compartiendo en el campus online noticias financieras relevantes y lecturas relacionadas.

Como referencia, las noticias financieras relevantes pueden venir del FT, WSJ, The Economist (BreakingViews), Bloomberg, CNBC, BBC, Reuters, Expansión, El Economista o de cualquier otro periódico económico en español o en inglés.

Las lecturas en inglés son voluntarias.

¡Sois más que bienvenidos si queréis compartir noticias relacionadas en cualquier momento durante el curso!

¡Muchas gracias!

## **EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.

La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.

La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.

## **DIGITAL MARKETING, SOCIAL, MOBILE & ANALYTICS**

2 ECTS

### **DESCRIPTION OF THE COURSE**

Modern marketing has evolved to a point where independent, isolated marketing channels now need a higher level of strategic, organizational and technological integration in order to function effectively and meet the ever-growing demands of hyper-connected consumers. The complexity of marketing decisions has also grown significantly in the last decade, with a greater number of tools now available to marketers. In this course students will be introduced to these marketing concepts and gain firsthand experience in implementing the main integrated marketing strategies.

### **LEARNING OBJECTIVES**

- Understand the context and characteristics of the different digital channels used in modern marketing.
- Integrate the different digital and non-digital channels within the wider marketing plan of an organization.
- Identify the implications of creative, technological and human resources that each of the channels entail.
- Conduct data analysis to measure the effectiveness of campaigns across the different digital channels.
- Apply current trends in marketing to particular business cases and incorporate them into actionable, marketing schemes.

### **PROGRAM**

#### **SESSION 1**

##### **INTEGRATED DIGITAL MARKETING STRATEGY (I)**

*M.D.: Digital Marketing: Social Media and Mobile Marketing (MK2-153-I-*

*M) R.A.: How to Create a Realistic Customer Journey Map (BH792-PDF-ENG)*

*R.A.: 6 Ways to Build a Customer-Centric Culture (H04KFV-PDF-ENG)*

- Customer Journey Management
- Buyer Personas
- The Standard Online Customer Journey
- Omnichannel Marketing
- Digital Sane Agnostism

*Learning Objectives:*



1. Understand the basics of modern digital marketing.
2. Evaluate online marketing channels and how they perform best along the customer journey.
3. Conduct Customer Journey Management identifying opportunities for performance

## **SESSION 2**

### **BUSINESS CASE DISCUSSION**

*P.C.: The Vanca: Reworking Digital Marketing Strategy (W17158-PDF-ENG)*

- The Digital Marketers' Role
- Attract - Convert - Retain
- Integrating marketing touch-points
- Differences and synergies among channels

*Learning Objectives:*

1. Appreciate the opportunities and challenges in adopting an integrated approach to digital brand marketing
2. Understand the difference between
3. Assess the role of a digital marketing manager in building a brand.

## **SESSION 3**

### **AWARENESS AND EVALUATION**

*T.N.: Deriving Value From Conversations About Your Brand (SMR744-PDF-ENG)*

*R.A.: Advertising's New Medium: Human Experience (R1303E-PDF-ENG)*

- Online Advertising
- Viral Marketing
- Influencer Marketing
- Content Marketing: Push vs. Pull vs. Discovery
- SEM & SEO
- Metrics and KPIs

*Learning Objectives:*

1. Develop a solid understanding of the basics of online advertising
2. Learn to apply PPC best practices, specially related to search engine marketing
3. Manage advertising KPIs and metrics regarding these channels

## **SESSION 4**

### **BUSINESS CASE DISCUSSION**

*P.C.: BuzzFeed - What Future for Native Advertising and Branded Content? (718511-PDF-ENG)*

- Branded Content

- Social Feed Algorithm
- The Filter bubble
- User Generated Content
- The keys to high CTR

*Learning objectives:*

1. Understand the role of Awareness in the overall of the Customer Journey
2. Gain insight into achieving high visibility with low cost solutions
3. Apply behavioral principles to achieve virality

## **SESSION 5**

### **PURCHASE**

*T.N.: Conversion Rate Optimization (IES606-PDF-ENG)*

*R.A.: Why User Experience Always Has to Come First (H034F8-PDF-ENG)*

- Design Thinking, UX & CRO
  - Path to Purchase: The funnel
  - Social Commerce
- Mobile Commerce

*Learning objectives:*

- Learn the basics of Design Thinking, UX and CRO
- Understand the implication of devices and channels in the path to purchase
- Manage conversion KPIs and metrics regarding these channels

## **SESSION 6**

### **BUSINESS CASE DISCUSSION**

*P.C.: Tackling Low Completion Rates - A Compare.com Conundrum (A) (UV7459-PDF-ENG) P.C.:*

*Tackling Low Completion Rates - A Compare.com Conundrum (B) (UV7461-PDF-ENG) P.C.:*

*Tackling Low Completion Rates - A Compare.com Conundrum (C) (UV7462-PDF-ENG)*

- Microconversions
- Basic UX principles
- Experiment design and execution

*Learning objectives:*

1. Take the necessary steps involved in building an effective purchase funnel
2. Reveal successful approaches to A/B testing and how they relate to a company's overall marketing strategy
3. Learn to design an experiment and draw conclusions from test results.

## **SESSION 7**

### **EXPERIENCE**

*R.A.: Once More, With Feeling: Empathy and Technology in Customer Care (BH423-PDF-ENG)*

*R.A.: Solving the Crisis of Immediacy: How Digital Technology Can Transform the Customer Experience (BH750-PDF-ENG)*

- From Mobile-First to Mobile-Only
- The economics of CXM
- Fulfillment as an Experience
- Customer Onboarding Programs

*Learning objectives:*

- 1. Understand the central role of mobile in UX and CX as well as in the overall scheme of the Customer Journey*
- 2. Execute tactics to increase customer happiness*
- 3. Assess the necessary steps to drive high satisfaction and NPS*

## **SESSION 8**

### **BUSINESS CASE DISCUSSION**

*T.N.: WeWork - Service Excellence through Business Model Innovation: Creating Outstanding Customer Experiences by Leveraging Data, Analytics and Digital Technologies (IN1584-PDF-ENG)*

- The job-to-be-done
- Value propositions
- Key customer actions
- Service blueprinting

*Learning objectives:*

- 1. Mentally move from an inside-out focus to an outside-in perspective*
- 2. Turn a 'data exhaust' from the customer base into deeper insights*
- 3. Learn how to create a memorable customer experience*

## **SESSION 9**

### **LOYALTY AND ADVOCACY**

*R.A.: Customer loyalty through social networks: Lessons from Zara on Facebook (BH637-PDF-ENG)*

*T.N.: Designing an Emotional Strategy: Strengthening Digital Channel Engagements (BH743-PDF-ENG)*

- Automation: CRM, RTIM & RPA
- Predictive Marketing

- Advocacy Marketing
- Community Management to drive loyalty

*Learning objectives:*

1. Gain an understanding of loyalty-inducing touchpoints
2. Learn how to maximize CLV from existing customers
3. Execute tactics to drive value through advocacy generation

## SESSION 10

### BUSINESS CASE DISCUSSION

*T.N.: Starbucks' Loyalty Reigns (UV7116-PDF-ENG)*

- Churn rates and other KPIs
- Social Media as a loyalty channel
- Mobile in the last stages of customer relationship

*Learning objectives:*

1. Understand digital marketing innovation to drive loyalty in customer base
2. Leverage social and mobile as a repeat purchase platform booster
3. Employ member-get-member techniques to increase advocacy

### EVALUATION CRITERIA

Candidates will be assessed on multiple dimensions, depending on each evaluation criteria.

Criteria	Percentage	Comments
Forum Participation	40 %	Active participation
Business Case	30 %	Individual reports
Exercises	30 %	Workgroup Hand-Ins

#### **Forum participation:**

Contributions on case discussions will focus on quality, not quantity of the contribution, so that students who participate often do not necessarily receive a better rating than those who participate less. Please note that the common limitations for number of contributions and length of these contributions will apply.

#### **Business Cases write-ups:**

For each individual write-up, there is an upper limit of three pages of text (assuming 11-point font size, Times New Roman, single spacing) plus no more than one page of exhibits. A soft copy of the case write-up must be sent to the professor via Campus Online. Make sure the case write-up is easy to read.

Consider using bullets, headings, etc., to make the case write-up easy to follow. The objective of this process is to give you practice writing concise executive summaries – something that would make the reader believe that you have done a thorough analysis supporting your recommendations. Good case reports are concise but also provide a fact-based rationale for your recommendations and implementation plan. The rationale should reflect a good understanding of the important issues of the case and may integrate previous material from the course or your experience. You might also note factors that argue against your recommendation.

**Workgroups:**

You are also expected to complete a final project with your group and present it in written form. The project will give you the opportunity to reflect on what you have learnt in the course and apply it to some practical problems. More details of the project will be provided during the course.

## USEFUL RESOURCES

Digital marketing is constantly evolving, and thus, books, manuals and articles usually go out of date in a matter of months.

Consider finding the most up-to-date information on digital marketing through specialized, online publishers, such as the ones below:

<http://www.wired.com/>

<http://www.searchengineland.com/>

<http://www.martechtoday.com/>

<http://www.marketingcharts.com/>

<http://www.hbr.org/>

<http://www.marketingland.com/>

<http://www.moz.com/blog>

<http://www.contentmarketinginstitute.com/>

<http://www.econsultancy.com/blog>

<http://www.forrester.com/>

<http://www.gartner.com/>

<http://www.blog.kissmetrics.com/>

<http://www.convinceandconvert.com>

</blog> <http://www.psfk.com/>

<http://www.forbes.com/technology>

<http://www.bluefountainmedia.com/>

<blog> <http://www.kaushik.net/>

<http://www.sethgodin.com/>

<http://www.emarketer.com/>



<https://inbound.org/blog>

<https://conversionxl.com/blog/>

<https://litmus.com/blog/>

<https://www.wordstream.com/>

<https://www.marketo.com/>

[m/](#)

<https://techcrunch.com/>

## **IE BIBLIOGRAPHY**

<https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/16737135>

## **FAILING GRADE AND REASSESSMENT**

When students receive a Fail in a course, they have the opportunity to present themselves for reassessment in order to earn the necessary credits toward graduation.

The reassessment of students should be scheduled between 5 and 10 working days after the review session takes place.

Grades for the reassessment are limited to a Low Pass and Fail.

Both, the initial Fail as well as the grade of the reassessment remain on the transcript. For the purpose of calculating the GPA however, only the grade of the reassessment is to be considered. Students receiving a failing grade in the reassessment of a course will not be able to continue in the program.

## **DIGITAL TRANSFORMATION**

2 ECTS

### **OBJECTIVES**

The course introduces students to the critical elements in achieving effective Digital Transformation (DT) in organizations. The course has the following learning objectives:

To compare, design and apply DT strategies in several sectors and types of organizations

To identify and understand the economic, social and technological factors that are at the heart of the Digital world.

To demonstrate the importance of Digital in today's businesses, and to understand the issues surrounding the management of Data to improve the operational performance of organizations.

To analyze innovation initiatives in the Digital space, including transforming customer experiences and designing novel business models.

To raise awareness of new and upcoming technologies that will shape how business and society evolve in the future.

### **METHODOLOGY**

The course will use as a teaching guide the book "The Adventures of an IT Leader", a fictional story that centers on the challenges faced by today's CIOs. The book is about a company called IVK Corporation. The story begins with a restructuring of the organization, which results in firing the existing CIO. The head of loan operations, Jim Barton, a non-technical person, fills the role of CIO. Barton is characterized as a dynamic executive who is likely to be a CEO someday. Incidentally, he has been the most vocal and ardent critic of the IT function. This irony makes the story a lot more interesting.

Each chapter of the story focuses on a particular challenge that today's CIO faces. We will use the book as an overall framework, focusing on selected chapters. When reading the assigned book chapters, do so in a skim-through fast-reading style not going in-depth, I will summarize they key concepts in class.

The case studies to be analyzed through the course describe several angles of digital impact and transformation in different industries. Students are expected to read the cases and steer the discussion in class (how to do this will be explained in the first lectures).

### **PROGRAM**

#### **PART I. OVERVIEW**

Digital technologies have transformed the ways in which firms compete, and have become an important factor in management decisions at all levels of the business. Moreover, our economy is sometimes referred to as the "digital economy", which is indicative of the pervasive nature and the critical role of Digital in business and society in general. This Digital Transformation (DT) has changed globally the means by which people communicate, collaborate and participate in their daily activities.

We will develop a set of knowledge and expertise about digital technologies that are required for general managers, as opposed to Information Technology (IT) specialists, who are responsible for the entire organization or for assorted departments. This course has been designed for managers from a

wide range of organizational areas, levels and roles. It is not a course for persons to develop deep or narrow expertise or specialty in any topical area. We will examine digital technologies for different purposes, including how companies can transform, innovate and get a competitive advantage.

After a brief introduction, the course will feature 3 main blocks::

- Transforming customer experience - how customer-centric enterprises are able to keep competitiveness and value creation.
- Managing the digital transformation - how relevant to handle the complexities, limitations, and challenges in the transformation journey.
- Innovation and ecosystems - how digital innovation, studying innovation models their impact on the business world.

## **SESSION 1 (VIDEOCONFERENCE)**

### **The Digital Revolution on Businesses and Beyond**

*B.C.: Chapter One: The New CIO - optional reading (1000BC-PDF-ENG)*

*B.C.: Chapter Two: CIO Challenges (1001BC-PDF-ENG)*

*B.C.: Chapter Three: CIO leadership (1002BC-PDF-ENG)*

- Welcome to the digital revolution
- Introduction to Digital Transformation
- Impact of technology on business and society

## **SESSION 2 (FORUM)**

### **Why Digital Transformation**

*P.C.: UCB: Data is the New Drug (W18042-PDF-ENG)*

- What does Digital Transformation mean?
- Main building blocks of Digital Transformation
- Organizational challenges in DT

## **PART II: TRANSFORMING CUSTOMER EXPERIENCE**

### **SESSION 3 (VIDEOCONFERENCE)**

#### **Defining and Implementing ERPs**

*P.C.: Cisco Systems, Inc.: Implementing ERP (699022-PDF-ENG) B.C.:*

*Chapter four: The Cost of IT - optional reading (1003BC)*

- Introduction to enterprise systems
- Role of an ERP in a Digital Transformation program
- Benefits and challenges in the use of enterprise systems



## **SESSION 4 (FORUM)**

### **Customer Relationship Model**

*P.C.: BNP Paribas Fortis: The "James" Banking Experience (W17387-PDF-ENG)*

- How to define a CRM strategy
- Enriching customer experience with CRM
- Success factor in implementing a CRM

## **SESSION 5 (VIDEOCONFERENCE)**

### **Digital Sales: E-Commerce, M-Commerce & beyond**

*P.C.: Starbucks' Loyalty Reigns (UV7116)*

- Main benefits and barriers to implementing an e-Commerce strategy
- Technology as a competitive advantage in e-Commerce
- Electronic, Mobile and Social commerce.

## **SESSION 6 (FORUM)**

### **Defining Social Media Strategies**

*P.C.: David Dao on United Airlines (917026-PDF-ENG)*

- Impact of Social Media in business
- Navigating the SoMe landscape
- Designing the right SoMe strategy

## **SESSION 7 (VIDEOCONFERENCE)**

### **Data Science and Big Data – transforming the Customer Experience**

- Using digital technologies to improve customer understanding and engagement
- Digital initiatives improving customer service  
New customer interaction tools: Bots and other technologies

## **SESSION 8 (FORUM)**

### **Data Analytics and Machine Learning (SIMULATION)**

*M.D.: Data Analytics Simulation: Strategic Decision Making (7050-HTM-ENG)*

- Opportunities created through Data Management
- Business Intelligence and Big Data  
Introduction to Machine Learning techniques

## **PART III. MANAGING THE DIGITAL TRANSFORMATION**

### **SESSION 9 (VIDEOCONFERENCE)**

#### **Cloud Computing and New Service Models**

*P.C.: Managing the Move to the Cloud: Analyzing the Risks and Opportunities of Cloud-Based Accounting Information Systems (JIT074-PDF-ENG)*

- New models of IT delivery
- Everything as-a-Service (X-aaS)
- Challenges in the adoption of cloud computing

### **SESSION 10 (FORUM)**

#### **New Digital Business Models**

*P.C.: AccorHotels' Digital Transformation: A Response to Hospitality Disruptor Airbnb (IMD885-PDF-ENG)*

- Characteristics of a Digital business model
- The problem of online-business developmentAnalyzing some practical examples of Digital business models (e.g. the Sharing economy)

### **SESSION 11 (VIDEOCONFERENCE)**

#### **Agile System Development and Lean IT**

*B.C.: Chapter Six: Project Management (1005BC-PDF-ENG) B.C.: Chapter Seven: The Runaway Project (1006BC-PDF-ENG)*

*B.C.: Chapter Eight: IT Priorities -optional reading (1007BC-PDF-ENG)*

- Introduction to agile methodologies
- Creating a culture of agile in your organization
- Lean IT and DevOps

### **SESSION 12 (FORUM)**

#### **Digital Talent and Culture**

*B.C.: Chapter Fifteen: Managing Talent (1014BC-PDF-ENG)*

*P.C.: The iPhone at IVK (911413-PDF-ENG)*

- Digital leadership: how to lead innovation and transformation programs
- Managing the cultural and organizational changes due to the digital transformation

- Creating a culture of change, digital impact

## **SESSION 13 (VIDEOCONFERENCE)**

### **Governance Model**

*B.C.: Chapter Nine: IT and the Board of Directors (1008BC-PDF-ENG)*

*B.C.: Chapter Fourteen: Vendor Partnering (1013BC-PDF-ENG)*

- Decision making and governance of Digital Technologies
- Selection of technology providers
- The role of the CIO

## **SESSION 14 (FORUM)**

### **Cybersecurity**

*P.C.: Autopsy of a Data Breach: The Target Case (HEC130-PDF-ENG)*

*B.C.: Chapter Ten: Crisis - optional reading (1009BC-PDF-ENG)*

*B.C.: Chapter Eleven: Damage - optional reading (1010BC-PDF-ENG)*

*B.C.: Chapter Twelve: Communication - optional reading (1011BC-PDF-ENG)*

- Impact of information security in business
- Security from a legal, organizational and ethical point of view
- The anatomy of a cybersecurity attack

## **PART IV. INNOVATION AND ECOSYSTEMS**

## **SESSION 15 (VIDEOCONFERENCE)**

### **Blockchain and the Trust Economy**

*P.C.: Maersk: Betting on Blockchain (518089-PDF-ENG)*

- Fundamentals of Blockchain and smart contracts
- Application of Blockchain to different sectors
- Introduction to cryptocurrencies

## **SESSION 16 (FORUM)**

### **Interacting with the Physical and Virtual Worlds**

*P.C.: Pokemon Go: Virtual Invading Reality (W17339-PDF-ENG)*

- Virtual Reality, Augmented Reality and Mixed Reality
- Improving customer experience through alternative realities

- The Virtual world as a business ecosystem

## **SESSION 17 (VIDEOCONFERENCE)**

### **Digital Platforms**

- Understanding platforms, ecosystems and innovation
- How to transform a businesses: the journey from Product to Platform
- IT value co-creation

## **SESSION 18 (FORUM)**

### **The Automation Revolution (SIMULATION)**

*M.D.: Innovation Marketing Simulation: Crossing the Chasm (8695-HTM-ENG)*

- The rise of the autonomous vehicles
- Collaborative robots in the workplace
- Regulation as a lever or barrier in the implementation of automation

## **SESSION 19**

### **The Internet of Things (IoT) & the Value of Connected Devices**

*P.C.: General Electric in 2017: Naming and Claiming the Industrial Internet (SM288-PDF-ENG)*

- The evolution of the Internet and the Web
- The Internet of Everything
- Creating technology platforms from the Internet of Everything

## **SESSION 20 (FORUM)**

### **What to expect in the Near Future**

*B.C.: Chapter Thirteen: Emerging Technology (1012BC-PDF-ENG)*

*B.C.: Chapter Seventeen: Innovation (1016BC-PDF-ENG)*

- New digital trends
- Wrapping up of the course Reshaping our future with technology

## **EVALUATION CRITERIA**

The grading will mix individual with group work throughout the course. Professionalism and positive attitude contributing to the class progress is valued.

Criteria	Percentage	Comments
Class Participation	20 %	Forum and VC
Simulation	40 %	two simulations in Forums
Case Study analysis	20 %	presentation in VC
Case Study analysis	20 %	discussion in Forum

Positive attitude and building on peers comments will be valued, as well as content quality rather than volume Overall, we want contributions that help the overall learning experience for the class.

Assignment expectations will be available online on the specific assignment document: (1) grade criteria and split, (2) timelines and submission mode.

## BIBLIOGRAPHY

### Compulsory

- Robert D. Austin, Richard L. Nolan, Shannon O'Donnell. (2016). *Book The Adventures of an IT Leader*. Updated Edition. Harvard Business Press. ISBN 1633691667 (Printed)

Having a good IT foundation is essential to manage business in a digital world.

### FINAL NOTE

Minor changes in this course outline might be introduced at some point if the development of the course makes it necessary to do so.

The highest standards of academic honor and integrity will be expected from all participants. According to the IE Code of Ethical Conduct, any form of dishonorable, disrespectful, dishonest, disruptive, vulgar, or unprofessional behavior such as plagiarism is strictly prohibited.

### IE BIBLIOGRAPHY

<https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/16387660>

### FAILING GRADE AND REASSESSMENT

When students receive a Fail in a course, they have the opportunity to present themselves for reassessment in order to earn the necessary credits toward graduation.

The reassessment of students should be scheduled between 5 and 10 working days after the review session takes place.

Grades for the reassessment are limited to a Low Pass and Fail.

Both, the initial Fail as well as the grade of the reassessment remain on the transcript. For the purpose of calculating the GPA however, only the grade of the reassessment is to be considered. Students receiving a failing grade in the reassessment of a course will not be able to continue in the program.



## **DISRUPTIVE TECHNOLOGIES**

2 ECTS

### **INTRODUCCIÓN**

Estamos inmersos en un mundo cambiante, dinámico y rápido, en el que la innovación es un imperativo para la supervivencia empresarial. La tecnología está cambiando drásticamente los mercados y la sociedad, el modo de vivir e interactuar.

Las empresas necesitan invertir en esta transformación digital para adaptarse y estar a la cabeza, necesitan adoptar un enfoque "bi-modal" en el que continúen invirtiendo en tecnologías y estrategias de negocio actuales, mientras adoptan tecnologías nuevas y desconocidas que cambiarán los mercados.

Ante este panorama las personas tienen que entender la naturaleza de estas tecnologías disruptivas y su impacto en los mercados. Así, en este curso analizaremos cuatro tecnologías disruptivas: realidad virtual y realidad aumentada; robótica y automatización; drones y vehículos autónomos; y blockchain. El enfoque a seguir será un enfoque teórico-práctico.

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

El principal objetivo del curso es familiarizar a los estudiantes con las tecnologías disruptivas y analizar su impacto en el mundo empresarial.

### **PROGRAMA**

#### **SESIONES 1 - 2**

##### **REALIDAD VIRTUAL Y REALIDAD AUMENTADA**

Conceptos como realidad aumentada, realidad mixta o realidad virtual son una parte cada vez más normal de las discusiones empresariales. Todas estas tecnologías son una muestra de la relevancia que los nuevos interfaces están tomando a la hora de transformar procesos empresariales, modelos de relación con el cliente e incluso modelos de negocio. En estas dos sesiones exploraremos de una forma práctica tres elementos clave:

- La realidad y los límites del continuo que va desde los interfaces visuales tradicionales hasta la realidad virtual
- Los nuevos interfaces conversacionales como Alexa o Google Home que nos llevan al concepto de interface ubicuo
- Desarrollar criterios realistas para su aplicación empresarial

Dada la aproximación práctica que vamos a utilizar, es importante que traigais vuestro smartphone con las siguientes aplicaciones ya instaladas:

- Ink Hunter (Android, IOS). Aplicación de realidad aumentada con un enfoque lúdico.
- Augment (Android, IOS). Aplicación de realidad aumentada con un enfoque empresarial

- Within (Android, IOS). Aplicación de realidad virtual que nos va a permitir entender conceptos como inmersibilidad o fatiga cognitiva. Accesible en <https://www.with.in/>.

*A.I.: A Manager's Guide to Augmented Reality*

## **SESIONES 3 - 4**

### **BLOCKCHAIN Y CRIPTOMONEDAS**

Blockchain puede pensarse como un libro de contabilidad que se encuentra distribuido en una red, y puede actualizarse y validarse de forma consensuada por las partes involucradas en las transacciones en dicha red. Esta tecnología puede procesar transacciones monetarias, y puede también garantizar que las transacciones cumplan con reglas programables en forma de "contratos inteligentes", permite que incluso las partes que no confían entre sí puedan realizar y controlar de manera confiable las transacciones mutuas

Esta tecnología abre el camino a nuevos modelos de negocio y organización, ya que permite transacciones económicamente razonables con socios potencialmente poco fiables sin medidas adicionales de precaución. Promueven la visión de una economía sin confianza con organizaciones verdaderamente virtuales y transacciones comerciales automáticas, utilizando diversos dispositivos tales como Internet de las Cosas.

Esta sesión cubrirá los aspectos técnicos y prácticos de Blockchain y las criptomonedas. Los estudiantes aprenderán cómo funcionan estos sistemas y por qué se consideran seguros; qué aplicaciones se pueden construir y cómo implementarlas.

*A.I.: Blockchain: La Revolución de Internet*

*A.I.: ¿Qué problemas va a permitirle resolver la tecnología 'blockchain'?*

## **SESIONES 5 - 6**

### **DRONES Y VEHÍCULOS AUTÓNOMOS**

#### **Objetivos**

Realizar una inmersión de los participantes en el área de los Vehículos No Tripulados, con el fin de dotarles de una base de conocimiento suficiente para el análisis y toma de decisión en el uso de dichos sistemas.

- Tecnologías involucradas en la robótica, más en detalle en sistemas aéreos (UAV's/RPA's), terrestres (UGV/AGV's), vehículos marinos (AUV) así como sistemas de conducción autónoma (ADA's)
- Certificación y Legislación: Estado y expectativas
- Mercado actual y potencial. Aplicaciones y casos de éxito reales
- Madurez de la tecnología actual. Estado del arte y de la investigación actual. Oportunidades tecnológicas
- Análisis de riesgos en las implementaciones de estos sistemas en nuestro entorno empresarial. Criterios para la toma de decisión. Riesgos tecnológicos. Impacto tanto social como empresarial. Posicionamiento en la cadena de valor.

### **SESION 5 (VIDEO CONFERENCIA - ZOOM)**



- Que es la robótica. Breve descripción de los sistemas
- Mercado. Perspectivas
- Aplicaciones y mercados: Sistemas terrestres, submarinos y aéreos
- ¿Qué es un Sistema Autónomo? Componentes y arquitectura general de los sistemas.
- Tecnologías. Oportunidades y retos.

#### **SESION 6 (VIDEO CONFERENCIA - ZOOM)**

- Drone o Dron
- Algunas cifras
- Tipología
- Un poco de historia
- Características técnicas
- Aplicaciones y valor añadido
- Limitaciones (legales, técnicas y operativas)
- Drones y TIC: Integración para la toma de decisiones de una empresa
- Cómo incorporar paso a paso la tecnología dron en nuestra empresa
- I+D y Tendencias
- Conclusiones

#### **SESIONES 7 - 8**

##### **ROBÓTICA Y AUTOMATIZACIÓN**

Poco a poco, la Industria 4.0 se hace realidad. En estas dos sesiones analizaremos la evolución de la automatización de procesos, la inteligencia artificial y la robotica. Asimismo, analizaremos cómo las organizaciones pueden extender la automatización a la empresa y el desarrollo de nuevos negocios.

En la sesión tres, tendremos la visita del robot Pepper, donde vamos a interactuar con Pepper, y discutir sus oportunidades de negocio.

Objetivos de aprendizaje:

- La industria 4.0
- La evolución de la automatización
- Ventajas y desventajas de la automatización de procesos
- Cambio organizacional y gestión de la cultura en un entorno automatizado
- Impacto de la inteligencia artificial a nivel empresarial, social y personal.

*A.I.: Los robots, aliados en la creación de empleo*

#### **SESIONES 9 - 10**

##### **INNOVACIÓN DISRUPTIVA**

Intentaremos poner un poco de orden en torno al caos de las noticias que hablan de esas nuevas empresas que dicen se van a cargar a los bancos, a las telecos, a los supermercados, a los que hacen coches. Igual son un poco optimistas, y resulta que las cosas no van a cambiar tan rápido, pero sin embargo se están creando algunas de las empresas más valoradas del mundo y que demuestran tener todavía un enorme potencial de crecimiento. Además, y no debe ser coincidencia, son las

que más apuestan por las tecnologías que cambian el mundo: apostaron por big data y crearon cosas como Hadoop o MapReduce, que están en el corazón de las tecnologías que lo hacen posible; luego apostaron por Machine Learning y específicamente por Deep Learning y ya les ganan a los mejores en Go, Ajedrez, y lo que se ponga por delante; apostaron por Virtual Reality y han hecho que en El Corte Inglés vendan por lo menos 6 modelos distintos de gafas de esas raras... algo debe estar pasando. Para ello exploraremos las principales tendencias e intentaremos entender las razones por las que las organizaciones más grandes tienen problemas para cambiar. Intentaremos por tanto buscar una vacuna contra modelos de negocio disruptivos. Es decir, trataremos de dar coherencia a muchos de los modelos que habéis visto durante el programa, y poder tener una forma integrada de ver la innovación disruptiva, qué significa y cómo posicionarse para o defenderse o surfear las olas de cambio que genera. A ver qué tal nos sale.

En estas sesiones, y utilizando los ejemplos de algunas compañías que han revolucionado sus industrias (Zara o El Bulli por ejemplo) intentaremos entender cuáles son las mejores prácticas asociadas al concepto innovación disruptiva, y cómo poder adaptarlas a las necesidades de la empresa. ¿Cómo debemos pensar sobre ellas? ¿Cómo podemos responder mejor a los clientes para que entiendan que las cosas van a cambiar pero que hay tiempo?

Uno de los temas clave sobre los que trabajaremos será el dualismo olvidar/aprender. Está claro que para innovar hay que hacer algunas cosas de forma diferente. Lo que no está tan claro es qué parte de lo que hacemos hoy nos sirve para el futuro y cuál tenemos que olvidar. En función de los pesos que otorgamos en cada proyecto a “lo que hay que olvidar” y “lo que hay que aprender” tendremos oportunidades y problemas distintos, tanto a nivel de desarrollo del producto/servicio como de su gestión, sus responsables, el presupuesto que tiene asignado, las métricas con las que medimos resultados...

Cuando terminemos el trabajo deberíamos tener una serie de ideas clara sobre cómo compiten los “nuevos jugadores” – en el entorno de las tecnológicas, sobre todo-, cómo organizar los procesos de innovación para seguir siendo relevantes para los clientes, y cómo la clave de todo el proceso está en el ritmo de cambio.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación será basada en la asistencia a las sesiones de la asignatura y vuestra participación, siendo calificada como "Aprobado" o "No Aprobado" dependiendo de las mismas.

Criterio	Porcentaje	Comentarios
Participación en Clase	100 %	

## **ENTREPRENEURIAL VENTURING**

2 ECTS

### **INTRODUCCIÓN**

Este curso pretende ser un foro en el cual se analicen en profundidad los diferentes modos de pensar, procedimientos y actividades relacionados con el proceso emprendedor. Resaltaremos la importancia de la rapidez, la agilidad, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el consumo equilibrado de los recursos, la exposición al riesgo contenida y la gestión proactiva y efectiva de la oportunidad de negocio para lograr los objetivos del proceso emprendedor.

Las 23 sesiones de que se compone el curso están ideadas para proporcionar al alumno una experiencia de aprendizaje completa a través del desarrollo de habilidades y la aplicación de herramientas fundamentales en los entornos actuales, tanto si el alumno las aborda desde el punto de vista de la creación de la empresa propia o como directivo de una compañía.

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Identificar una oportunidad de negocio, diseñar una propuesta de valor derivada de la misma, plantear el desarrollo de una solución (producto y/o servicio) tangible con la que se pueda experimentar para conseguir (o no) su aprobación por parte del cliente objetivo, obtener información para la toma de decisiones y diseñar una estrategia de aproximación al mercado que pueda ser compartida con inversores potenciales.

Al finalizar este curso los alumnos:

- Conocerán las metodologías y herramientas de **Lean Startup** y **Customer Development**, a través de su aplicación a los proyectos elegidos.
- Habrán aprendido a diseñar y desarrollar **MVPs (Producto Mínimo Viable)** y experimentos para validar (o no) las **hipótesis** sobre las que se construye la **propuesta de valor** y su relación con el **cliente** y el **problema**.
- Habrán extraído aprendizajes, a través de los experimentos, que faciliten la **toma de decisiones** y su aplicación al ciclo de ajuste de la solución y propuesta de valor (iteración y pivotación).
- Conocerán y aplicarán algunas **herramientas** útiles para el desarrollo del proceso.
- Conocerán la función y aplicación de los **planes de negocio**, de los **informes de oportunidad**, de los **resúmenes ejecutivos** y de las **presentaciones** (pitch) en las iniciativas emprendedoras.
- Conocerán el impacto de la aplicación de estas metodologías y herramientas en **entornos corporativos (intrapreneurship)**

En definitiva, aunque no te interese el emprendimiento o emprender, este curso te proporcionará una experiencia, conocimiento y herramientas clave en tu desarrollo profesional, en un entorno cambiante como el actual.

### **COMO PREPARAR LAS CLASES**

El curso está concebido para ser impartido en un ambiente muy interactivo, en el que los estudiantes aprendan a través del intercambio de opiniones y de la discusión general en las sesiones y en los grupos de trabajo. En este sentido, yo haré todo lo posible para facilitar el debate y señalar los puntos más importantes de cada sesión. Sin embargo, gran parte del aprendizaje final depende de vosotros: de vuestra preparación antes de las sesiones, de vuestra participación durante las sesiones y de vuestra reflexión después de las sesiones.

### **Preparación para los casos prácticos**

Para la discusión en clase de los casos prácticos recomiendo que el estudiante: (1) revise las "preguntas para preparación de la clase", (2) lea detenidamente el caso, (3) tome las notas personales del caso que capturen los temas principales, retos, decisiones del caso y (4) discuta el caso con su equipo previamente a la sesión en clase.

Es importante tener en cuenta que las preguntas de preparación planteadas pueden no ser exactamente las mismas que yo use para abrir y mantener el debate en clase; sin embargo, pensar y trabajar sobre las planteadas ayudará enormemente a estar mejor preparado para contribuir positivamente a la discusión. Ven siempre a clase con ganas de compartir tus puntos de vista y aprender de los de otros.

### **Talleres**

En los talleres trabajaremos en equipo sobre las ideas elegidas por cada grupo. Las instrucciones para cada uno de los Talleres se darán durante el propio taller. Tras cada uno de los Talleres los equipos elaborarán un entregable con los diferentes aspectos de su idea trabajados durante el Taller.

### **Formación de los Grupos de Trabajo**

Los grupos de trabajo serán libres, es decir, los estudiantes elegirán como se agrupan para trabajar su idea de negocio. El número total de grupos en la clase deberá ser de 5. El motivo de que la asignatura se desarrolle en grupo es fomentar que cada uno de los miembros aporte su experiencia funcional y compartir la experiencia de los diferentes sectores económicos de procedencia de los participantes.

## **SESIONES DE COACHING ONLINE**

A lo largo del curso habrá 3 sesiones de coaching online donde acompañaré y guiaré a los grupos de trabajo en los diferentes entregables.

Las 3 sesiones coaching están distribuidas de la siguiente manera:

Sesión 1: Semana previa a la entrega del Javelin

Sesión 2: Semana previa a la presentación del

MVP Sesión 3: Semana previa a la presentación final

## **PROGRAMA**

### **SESIÓN 1**

INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA

- Objetivos, Alcance, Metodología y Criterios de evaluación

## **SESIONES 2 - 4**

TALLER DE CREATIVIDAD

**Trabajo previo al taller:**

- Las instrucciones para el desarrollo del Taller se darán durante el transcurso del mismo.

## **SESIONES 5 - 6**

TALLER DE OPORTUNIDADES

**Trabajo previo al Taller:**

- Los grupos tienen que estar formados
- Las instrucciones para la preparación del Taller se darán en la sesión anterior

## **SESIÓN 7**

COACHING ONLINE

Durante la semana previa al Taller de Oportunidades iré guiando a los grupos y asesorándoles de manera online para la entrega del Javelin

## **SESIONES 8 - 9**

TALLER DE MODELO DE NEGOCIO

Las instrucciones para el Taller se indicarán en el propio Taller.

**Entregable:**

- Javelin: Al inicio del Taller los grupos presentarán su Javelin

## **SESIÓN 10**

COACHING ONLINE

Durante la semana previa a la presentación del MVP por parte de los grupos iré asesorando y resolviendo las dudas de los equipos para la finalización de su MVP

## **SESIONES 11 - 12**

PRESENTACIÓN DEL MVP (Producto Mínimo Viable)

A lo largo de esta sesión doble cada grupo presentará al resto de la clase cual es el **Producto Mínimo Viable** que tienen en ese momento y como han llegado a él (**Prototipo y métricas**).

## **SESIÓN 13**

### **BUSINESS PLAN Y PLAN FINANCIERO**

Durante esta sesión analizaremos los aspectos que hay que tener en cuenta en la elaboración del Plan de negocio y del plan financiero

## **SESIÓN 14**

### **EVALUANDO OPORTUNIDADES**

*D.M.: Venturing @ IE (GE1-130-I-M)*

#### **Preguntas para la preparación del caso:**

- ¿Cuál es la diferencia entre una idea y una oportunidad?
- ¿Cuáles son los criterios utilizados para evaluar oportunidades de negocio?
- ¿Cómo priorizarías esos criterios como (a) inversor y (b) emprendedor?
- Evaluar cada una de las oportunidades presentadas en el caso

## **SESIONES 15 - 16**

### **PRESENTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL Y MARKETING**

Durante esta sesión cada uno de los grupos presentará su plan comercial y marketing con el detalle de las principales estrategias para la generación de la demanda.

## **SESIONES 17 - 18**

### **RESUMEN EJECUTIVO Y PITCH**

En esta sesión hablaremos del resumen ejecutivo y veremos las principales pautas para presentar una oportunidad de negocio a potenciales inversores.

## **SESIONES 19 - 20**

### **FUENTES DE FINANCIACIÓN**

*C.P.: TerraCycle (GE1-117)*

#### **Preguntas para la preparación del caso Terracycle:**

- ¿Cómo condicionan la motivación y objetivos del emprendedor su toma de decisiones?
- ¿A qué dilemas se enfrenta el emprendedor al lanzar su startup?
- ¿Qué ha de considerar el emprendedor antes de intentar conseguir fondos?

## SESIÓN 21

### COACHING ONLINE

Durante la semana previa a la Presentación Final, asesoraré y resolveré todas las dudas de los grupos de cara a la presentación final de su proyecto.

## SESIONES 22 - 23

### PRESENTACIÓN FINAL DE RESULTADOS

#### Entregable:

Resumen ejecutivo de la idea de negocio, BP (descripción de las principales estrategias para la puesta en marcha de la idea) y plan financiero.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

La naturaleza de este curso no se presta en sí misma al planteamiento de cuestiones objetivas que persigan una respuesta “acertada” o “errónea” en sí. Hay sin embargo diferentes niveles de calidad para cumplir con las exigencias particulares del curso. Al igual que un inversor valora el atractivo relativo de diferentes propuestas de negocio, yo valoraré el trabajo de los alumnos en relación con el del resto de la clase y asignaré la correspondiente calificación. Al igual que algunas propuestas reciben financiación y otras no, existen diferencias en el nivel de calidad del trabajo de cada estudiante y/o grupo de trabajo.

El curso tiene carácter competitivo, sigue las directrices del IE y se basa en el trabajo individual y de grupo.

Es importante subrayar que:

- No se admitirán trabajos fuera de plazo.
- Considero que dedico suficiente tiempo y reflexión a la evaluación de los estudiantes y soy contraria a aceptar cualquier tipo de presión para modificar las notas otorgadas.

Periódicamente oriento a los alumnos y superviso su rendimiento en las sesiones, por este motivo exceptuando posibles errores, no entablezco negociaciones sobre calificaciones ya otorgadas. No obstante los estudiantes deben saber que, por política del IE, tienen derecho a cuestionar sus calificaciones. Para ello existe un procedimiento interno establecido por la propia institución.

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Comentarios</b>
Participación en Clase	20 %	Nota individual
Presentación intermedia MVP y del Plan comercial y marketing	30 %	Nota de grupo

Entregable Javelin	15 %	Nota de grupo
Presentación final de Resultados	35 %	Nota de grupo

### 1. Participación individual en las sesiones (20%)

Gran parte de lo que se aprende en este curso es como consecuencia del debate surgido en el aula. Por ello la participación en cuanto a contribuciones de los estudiantes para la creación de un entorno de aprendizaje de signo positivo constituye un criterio significativo para la evaluación de los estudiantes.

Realizo un seguimiento de la participación en clase y de la contribución de cada alumno a lo largo de cada sesión y evaluaré la participación de los alumnos de acuerdo con el siguiente baremo:

Actitud ausente / Descortés (-2); absentismo o cuando se retarda el ritmo de la sesión interrumpiendo con preguntas que ya han sido respondidas, especialmente si esto se hace de manera descortés. Silencio. (0) Presencia en la sesión pero permaneciendo en silencio y/o sin decir nada que incentive el ritmo de la clase. Punto medio (1) Participando pero solamente mediante uno o dos comentarios más o menos rutinarios dentro del contexto del tema en debate en ese momento. Bien (2) y Muy bien (3). Personas que desempeñan un papel importante en la discusión, abriendo el análisis hacia nuevas áreas o contribuyendo a matizar y profundizar en el análisis con reflexiones positivas como es el caso de:

- Ser participante activo pero SIN copiar y competir por las intervenciones “en directo”.
- Demostrar que habéis leído los casos y lecturas y reflexionado sobre los mismos.
- Aplicación del material conceptual procedente de lecturas o conferencias.
- Enlazar con algo previamente mencionado en la discusión que tenga relación con el tema en debate en ese momento e integrar los comentarios de los colegas de clase.
- Identificar los supuestos esenciales de base que subyacen en los temas en debate y sus argumentos.
- Establecer paralelismos con casos previos u otro tipo de experiencias.
- Mostrar una actitud CONSTRUCTIVA y POSITIVA en los comentarios personales.

En resumen, los aspectos que considero más positivos son: la buena disposición para contribuir con ideas útiles y expresadas de forma coherente y precisa; el análisis sustentado en el estudio del caso y/o en la experiencia propia; hacer referencia y enlazar con intervenciones previamente realizadas (es decir, capacidad para escuchar y asimilar); el desacuerdo expresado de manera constructiva, la contraofensiva de preguntas y el sentido sano del humor.

Los aspectos que considero menos positivos son: la falta de participación (silencio, ausencia de interés); la falta de respeto y consideración hacia los comentarios de los otros participantes; llevar la discusión por derroteros que nos aparten del tema debatido; los comentarios largos y confusos, mostrar una actitud ausente o la falta de reflejos (cuando se recibe una “invitación indirecta” a participar).

Nota: En caso necesario “invitaré indirectamente” a los estudiantes a participar para asegurarme de que todos tengan la oportunidad de demostrar sus progresos. Creo que es necesario dar la palabra a todo el mundo e invitaré a participar a aquellos que no hayan intervenido aún en lugar de dejar que una persona “entre en directo” dos veces. A fin de maximizar la calificación sobre cada intervención individual hay que empezar a participar de manera voluntaria lo antes posible.



## **2. Presentaciones intermedias (30%) - MVP y Presentación del Plan comercial y marketing.**

Hacia la mitad de la asignatura (sesiones 11 y 12) y tras los talleres, tendremos un punto de validación de la evolución del trabajo de los equipos a través de una presentación intermedia donde los equipos presentarán el Producto Mínimo Viable que tienen en ese momento y cómo han llegado hasta él. Es decir, prototipo (landing y vídeo) y métricas.

Una vez desarrollado el MVP y tras haber hablado en clase sobre el BP y el plan financiero, los grupos presentarán en clase (sesiones 15 y 16) su plan comercial y marketing describiendo las estrategias que van a llevar a cabo para la generación de demanda.

## **3. Entregable Javelin (15%)**

Los equipos tendrán que realizar un entregable durante la asignatura. Al iniciar el Taller de Modelo de Negocio los equipos entregarán el Javelin trabajado tras el Taller de Oportunidades.

## **4. Presentación final de resultados y Resumen ejecutivo (35%)**

La presentación final supone la culminación de nuestra aventura en la asignatura. En la última sesión los grupos presentarán los resultados del proceso y la evolución de la idea/proyecto a lo largo del curso. Definiendo cual será el producto/servicio que lanzará al mercado, cual es el mercado potencial que atacará y cual será la ventaja competitiva sostenible en la que se apoyarán para lograr sus objetivos. Cada equipo presentará las principales estrategias de su BP.

Además en esta sesión cada grupo entregará los siguientes documentos: Resumen ejecutivo de su idea de negocio, Business Plan y plan financiero.

\*Nota relativa a la propiedad intelectual: Ponemos en conocimiento de los alumnos que un Business plan se considera una creación que puede estar amparado por los derechos de propiedad intelectual. El IE declina toda responsabilidad al respecto de estos derechos que deben ser regulados por los alumnos en exclusiva si así lo desean

## **CONCLUSIÓN**

Confío en que este curso se convierta para vosotros en un proceso creativo con cuya experiencia disfrutéis. Mientras que este programa representa nuestro “contrato de clase”, confío en que compartiréis mi idea de que podemos aprender los unos de los otros lanzándonos a proponer debates de altura, dentro y fuera de la clase. Yo haré todo lo que esté en mi mano para facilitar discusiones fluidas y orientadas a la creación de un entorno positivo de aprendizaje. Al mismo tiempo, espero que vuestra preparación sea proactiva y activa y que se realice con la justa dosis de sano humor y buen ánimo. También aprecio las opiniones personales y el feedback constructivo.

Finalmente solo deciros que para mí, el espíritu emprendedor constituye un campo fascinante y que mi objetivo es proporcionaros todo el apoyo necesario para ayudaros a desarrollar una mentalidad emprendedora que os ayude a tener éxito en vuestra trayectoria profesional.

## **EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.



La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.

La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.

## **ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITIES IN DEVELOPING REGIONS**

2 ECTS

### **COURSE DESCRIPTION AND LEARNING OBJECTIVES**

This course utilizes team-based experiential learning methods for the further development of skills in business opportunity creation. Student teams investigate a business opportunity within a developing region. The developing region in this case is Cape Town, South Africa.

The course begins in October at F2F3, where student teams begin the exploration of their respective business opportunities. Between October and January, the teams explore the business opportunity, ultimately developing a draft project proposal (with hypotheses) and a plan for field research to test these hypotheses in Cape Town.

During the week in Cape Town, field trips are organized to allow participants to gather information directly pertinent to their projects. The Cape Town week concludes with a final presentation to local stakeholders. Final project papers are due two weeks following the conclusion of the Cape Town visit.

#### Learning Objectives

Upon completion of the course, students should be able to:

- Build insights into problem solving and the development of business opportunities in complex, developing world regions
- Determine if and how complex, business problems can be translated into actionable steps
- Discern approaches to gather additional inputs to support decision making in situations with sparse sources of traditional information
- Understand resilience and bricolage as practiced by actors working in highly constrained environments

### **METHODOLOGY**

The course methodology is primarily experiential, taking advantage of materials and learning accumulated in other courses. Considerable individual and team background research is required to fulfill the project deliverable requirements. The Cape Town face-to-face week is, primarily, team-based field research.

### **PROGRAM**

#### **SESSION 1 (FACE TO FACE)**

##### **TOPIC: CAPE TOWN TOWNSHIPS AND PROJECT INTRODUCTION**

This session will provide an introduction to Cape Town and our experiential learning journey. Colleagues from Reciprocity and the University of Cape Town Graduate School of Business will speak during this session.

**Assigned Readings and Videos:**

*R.A.: BoP Learning Lab Fact Sheet: Khayelitsha 2011*

*R.A.: "Realizing Africa's Wealth: Building Inclusive Businesses for Shared Prosperity." A UNDP African Facility for Inclusive Markets Report (Note: read the Executive Summary (pp 8-11) and Chapter 1 (pp 12-29)).*

*Other: Please peruse the Reciprocity website. Reciprocity is our partner for the Cape Town face-to-face period and their website contains interesting information, including Fact Sheets and Case Studies.*

*Video: Township YouTube video:*

*Khayelitsha Video: Township YouTube*

*video: Langa*

Also: Exemplar final report from prior cohort to be posted to IE Campus site.

**SESSION 2 (FACE TO FACE)****TOPIC: FINANCING OPPORTUNITIES IN DEVELOPING REGIONS**

This session considers ways to structure opportunity financing to attract investment in developing regions.

**Assigned Readings and Cases:**

*R.A.: Ted London. "Making Better Investments at the Base of the Pyramid." Harvard Business Review. May 2009 (HBR R0905J)*

*P.C.: Mountain Hazelnuts: Social Entrepreneurship in Bhutan" Stanford Graduate School of Business Case (GS78-PDF-ENG)*

Following this session teams will sit together to discuss their projects with faculty and our Reciprocity colleagues.

**SESSION 3 (FORUM)****TOPIC: MARKETING IN DEVELOPING REGIONS**

This session considers the strategic business opportunities and challenges presented in developing regions. We will discuss the case of the introduction of a new innovative yoghurt product to South Africa.

**Assigned Readings and Cases:**

*P.C.: "Is the Bottom of the Pyramid Really for You?" (R1103J-PDF-ENG)*

*R.A.: "The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid" (California Management Review) (CMR 373)*

*P.C.: Danimal in South Africa: Management Innovation at the Bottom of the Pyramid (HBS case # 910M99-PDF-ENG)*

## **SESSION 4 (VIDEOCONFERENCING)**

### **TOPIC: STAKEHOLDERS AND THE LOCAL ECOSYSTEM**

This session considers the difficulties of driving change in complex, multi-stakeholder environments and highlights the importance of local culture and history to local business dynamics

#### **Assigned Case:**

*P.C.: Buses for Democracy: Improving Public Transport in South Africa (HBS case # W14604-PDF-ENG)*

DELIVERABLE 1 (TEAM): PROJECT CONCEPT PROPOSAL TO INFORM FIELD TRIP PLANNING (NOTE CONTRIBUTIONS TO PROPOSAL OF EACH TEAM MEMBER).

BEFORE THE END OF THIS SESSION TEAMS MUST HAVE SCHEDULED A CALL WITH RECIPROCITY STAFF (THAT WILL TAKE PLACE DURING SESSION 5 WEEK).

## **SESSION 5**

### **Conference Calls**

TOPIC: TEAM PLANNING CALLS WITH RECIPROCITY STAFF TO DISCUSS PROJECT CONCEPT PROPOSALS AND CAPE TOWN MEETING AGENDAS

RECIPROCITY STAFF LEADS (PRE-SCHEDULED BY TEAMS WITH RECIPROCITY STAFF)

## **SESSION 6 (FORUM)**

### **TOPIC: FINALIZING INPUT TO CAPE TOWN PROJECT PLAN**

The focus of the online session is for students to read and comment (one long post) on another teams project proposal (teams will be assigned to review specific proposals via an announcement). Faculty will also comment on each of the project proposals at weeks end.

DELIVERABLE 2 (TEAM): UPDATED PROJECT PROPOSAL (WITH HYPOTHESES) AND A CAPETOWN FIELD RESEARCH PLAN FOR HYPOTHESIS TESTING (DUE BY MONDAY OF SESSION WEEK AT 11:59 PM CET).

## **SESSIONS 7 - 15 (FACE TO FACE)**

### **TOPIC: DEVELOPING IDEAS INTO OPPORTUNITIES**

Sessions 7-15 are allocated to represent the field trips, team discussions, reflections and presentations during the 8-day period in Cape Town.

**Recommended Readings Prior to Arrival in Cape Town:**

*R.A.: "Africa's Economic Boom: Why the Pessimists and the Optimists Are Both Right." Devarajan, Shantayanan; Fengler, Wolfgang. Foreign Affairs 92.3 (May/Jun 2013): 68-81.*

*R.A.: Choices Program. "Freedom in Our Lifetime: South Africa's Struggle." CHOICES for the 21st Century.*

*Video: Three possible futures of South Africa (2014 TedX) YouTube video.*

DELIVERABLE 3 (TEAM): PRESENTATIONS OF BUSINESS OPPORTUNITIES IN DEVELOPING REGIONS (FRIDAY AFTERNOON OF CAPE TOWN FACE TO FACE)

DELIVERABLE 4 (TEAM): FINAL REPORT OF BUSINESS OPPORTUNITIES IN DEVELOPING REGIONS (DUE ON FRIDAY, FEBRUARY 1 AT 12 PM CET).

**EVALUATION CRITERIA**

**Final Report:**

Note: The final report will be a description of the "business opportunity" that the team has been investigating, including a description of the needs/problems, and the details of the context for the business opportunity. We do not tightly prescribe the form of the business opportunity that you are investigating. In the past, some teams have chosen to spend more time describing problem and context, and only briefly sketched the outline of a proposed solution. This is up to the team – we don't want you to describe a business solution if the problems and issues are not fully understood or supportive of such a proposal. Also teams sometimes do not address a single business opportunity, but rather the context and opportunities to provide support structures for high potential ventures emerging from the informal townships. While we wish to create solutions for some of the endemic issues related to low income communities in developing regions, we realize that realistically solutions can prove illusive. Furthermore, the learning takes place in the journey and we do not wish to over-specify that journey; however the final report should reflect this journey. The final report should be a "publication-quality" document that provides a rich, interesting description of the project that takes the reader into the local environment, and conveys the richness and nuance of the context and thus the learnings. The reports should be self-contained and useful archives of ideas and information to allow continuation of the projects, either in future cohorts, or using alternative mechanisms.

**Individual Participation:**

The following elements should serve as a guideline for how you will be evaluated on your individual participation. Note that session 3 is a traditional online session (maximum of 6 posts and limited to 1,000 characters per post). Note that session 6 is 1 long post (no word limit) providing feedback on another team's project proposal.

1. Quality of comment. High-quality comments show an in-depth engagement with the ideas/issues/topics at hand, originality or creativity of thought, and an attention to your contribution's relevance for the course themes and goals.

2. Contribution to overall discussion. Consider the flow and timing of your contribution. Are you moving the discussion and your peers' understandings forward? Be sure that you push beyond repetition of facts or echoing the opinions that have already been stated.

Note that in session 6 where you comment on other team's proposals the evaluation will be based on constructive criticism of the deliverables, on the quality of helpful suggestions, and on contacts or resources that are proposed to the reporting team. Only 1 long posting per student is required.

Presence & preparedness will also be considered by faculty in evaluating face-to-face session participation.

Criteria	Percentage	Comments
Team Deliverable 1	10 %	Feedback from Reciprocity staff on state of submission & conference call discussions in advancing field research effort.
Team Deliverable 2	20 %	Feedback from faculty lead on proposal quality based on the compelling nature of the "business opportunity" & logic of plan to inform hypotheses.
Team Presentation 3	10 %	Evaluation of communication clarity, outline of research journey, logic of conclusions based on data inputs
Individual 360 Feedback	10 %	Evaluation of individual by other team members
Individual Participation	10 %	See below
Final Report (Team Deliverable 4)	40 %	Evaluation of communication clarity, outline of research journey, logic of conclusions based on data inputs, leverage of learnings from other coursework to understand & respond to the complexities of the environment, innovative & rational approach to building or sustaining the project (or not) beyond the course.

## FAILING GRADE AND REASSESSMENT



When students receive a Fail in a course, they have the opportunity to present themselves for reassessment in order to earn the necessary credits toward graduation.

The reassessment of students should be scheduled between 5 and 10 working days after the review session takes place.

Grades for the reassessment are limited to a Low Pass and Fail.

Both, the initial Fail as well as the grade of the reassessment remain on the transcript. For the purpose of calculating the GPA however, only the grade of the reassessment is to be considered. Students receiving a failing grade in the reassessment of a course will not be able to continue in the program.



## **ESTRATEGIA Y PLAN DE MARKETING**

2 ECTS

### **OBJETIVOS**

Se afirma que en los últimos cinco o diez años el marketing ha evolucionado más que en los 20 anteriores, pero realmente el marketing lo que ha ido es dando a veces torpe respuesta a un consumidor, que gracias al acceso a ingente información que le ha proporcionado la tecnología, se ha hecho mucho más autosuficiente, experto y sofisticado que nunca antes, lo que algunos autores han denominado un nuevo consumidor o “un consumidor 2.0”.

Inmersas en este cambio social, las empresas y sus departamentos marketing intentan dar respuesta a este nuevo consumidor, desarrollando nuevos productos y estrategias de marketing que finalmente pondrán en marcha a través de sus correspondientes planes de marketing.

Acertar con el posicionamiento adecuado, construir una marca sólida dotada de valores, tener un mix de marketing adecuado, con una buena construcción de sus variables, y ser capaces de diagnosticar los posibles problemas que se pueden estar produciendo en el mismo, se convierte en fundamental para cualquier compañía.

Internacionalización, globalización, desarrollo de productos innovadores, creación de nuevos negocios ó start up’s, o el impacto de la tecnología en el marketing y su estrategia, son realidades en las compañías y mercados, a las cuales la estrategia de marketing debe dar solución.

A través de esta asignatura los alumnos aprenderán cuales son algunas de las principales claves y herramientas en el desarrollo de una buena estrategia y su correspondiente plan de marketing. Por lo tanto se trata de que el alumno entienda la estrategia de marketing, con una visión integrada de las diferentes herramientas y elementos que el director de marketing tiene a su disposición (investigación, producto, precio, distribución y promoción y publicidad), y que en lo relativo al plan de marketing pueda evaluar la coherencia y viabilidad de una estrategia de marketing (cuantificando sus resultados y rentabilidad), y sus posibilidades de ser implementada.

Por lo tanto el curso pretende familiarizar al alumno, con el empleo conjunto de los componentes del marketing mix, que todo director de marketing tiene que coordinar y ponderar en la implementación de una estrategia, así como con las herramientas precisas para el diseño y elaboración de planes de marketing. Todo ello a través de casos y compañías que se sitúan en diferentes entornos de marketing, y entendiendo las interrelaciones entre marketing estratégico y marketing táctico a las que las compañías tienen que enfrentarse.

El objetivo, es que el alumno aplique los conocimientos que ya posee gracias a la asignatura de Dirección de Marketing, sobre política de producto, precio, distribución y comunicación, así como sus conocimientos de investigación de mercado y comportamiento del consumidor, para generar decisiones globales de marketing que recojan los objetivos considerados, concretando, con un nivel de madurez directiva, las acciones precisas, los recursos necesarios y los resultados esperados.

### **ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA**

El curso se estructura alrededor de los dos temas que aborda: la estrategia de marketing y el plan de marketing. En primer lugar se abordará el módulo correspondiente a la estrategia de marketing y después al módulo correspondiente al plan marketing.

Respecto a la metodología el curso se basará en el método del caso práctico, complementado con la ponencia del profesor. Para ello tendremos la siguiente estructura:

#### 1- Conferencias.

Hay tres conferencias, en la sesión 1, en la sesión 3 y en la sesión 5. Estas se impartirán a través de videoconferencia, y buscarán ser participativas e interactivas con el alumno.

#### 2- Discusiones de casos prácticos.

Se discutirán 6 casos prácticos, en las sesiones 2, 4, 6, 7, 8 y 10. Estos se realizarán a través de foros on line en las sesiones 2, 4, 6, 8 y 10 y a través de videoconferencia en la sesión 7.

Nota importante: En la discusión de cada caso a través de los foros on line, cada alumno podrá realizar un máximo de cuatro aportaciones de 5 líneas máximo a la semana, es decir por caso discutido.

Los foros de discusión de los casos estarán abiertos para cada caso, desde el lunes planificado por la dirección del programa a las 18:00 horas (hora local de Madrid), hasta la tarde del jueves de esa misma semana (hora local de Madrid). Las videoconferencias se producirán los días y horas planificados por la dirección del programa.

El método del caso práctico requiere de una preparación previa del alumno y profesor de los casos. Es el alumno en grupo el que construye los casos, y de su discusión y aportación dependerá el aprendizaje común. Por esta razón una parte importante de la valoración final del alumno dependerá de su participación en las sesiones. Será responsabilidad de toda la creación de un ambiente agradable y motivante que permitirá aflorar lo mejor del caso analizado.

Dentro del campus, en la carpeta "Documentos", el alumno podrá encontrar organizadas por carpetas todas las sesiones de la asignatura. En la carpeta correspondiente a cada sesión encontrará la información sobre el funcionamiento de la sesión y según la sesión consista en una conferencia o en un caso, encontrará la información relativa al caso o a la conferencia en cuestión, así como aquello que el alumno debe de preparar para la sesión.

Dado que todos los documentos de la asignatura se encuentran colgados dentro del programa, estas carpetas nos servirán para colgar las presentaciones que realice el profesor en clase, así como documentación adicional que pueda surgir a lo largo de las sesiones.

## PROGRAMA

En relación al programa comenzar diciendo que las sesiones se distribuirán según los dos grandes módulos que aborda el programa de la siguiente manera:

- La estrategia de marketing se abordará en las sesiones 1, 2, 3, 4 y 6, a través de dos conferencias y tres casos prácticos.
- El plan de marketing se abordará en las sesiones 5, 7, 8, y 10, a través de una conferencia y tres casos práctico.
- La sesión 9 se utilizará para la presentación informe finales por grupos de trabajo.

Nota importante: Para preparar cada una de las sesiones, solo es necesario haber revisado la documentación que en cada sesión indicamos como "Lectura principal". Aun así, y con el afán de proporcionar más documentación relativa al punto concreto que se aborda en cada sesión, y que los

alumnos que pudieran estar interesados puedan disponer del material necesario para profundizar sobre dicho punto o materia, se proporciona unas referencias adicionales bajo el epígrafe “Lecturas secundarias”, que repetimos no son obligatorias y se incluyen con la finalidad de enriquecer la documentación proporcionada.

## **SESIÓN 1 (VIDEOCONFERENCIA)**

Presentación de la asignatura: programa, mecánica de funcionamiento y sistema de evaluación.

CONFERENCIA: “Estrategia de Marketing I”

En esta sesión realizaremos una introducción a los conceptos de estrategia y plan de marketing.

¿Qué es la estrategia, qué es la táctica y qué son los objetivos? Analizaremos las diferencias entre estrategia y plan de marketing y definiremos que es la estrategia de marketing. Abordaremos que elementos conforman una estrategia de marketing y cuál es el proceso de construcción de la misma. Y comenzaremos a analizar en detalle los primeros pasos del proceso de construcción de la estrategia de marketing: visión y misión de la compañía, análisis de mercado, análisis de necesidades, selección del mercado, análisis de la situación de la compañía y de la competencia, definición del posicionamiento de marca, y definición de los objetivos de marketing y financieros.

Preparar:

Lecturas principales:

Leer programa de la asignatura.

N.T.: Estrategia de Marketing (MK2-116) Lecturas secundarias:

Libro: Capítulo 2, Philip Kotler et al. (2012), Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Education.

*N.T.: Estrategia de marketing (MK2-116)*

*C.L.: Capítulo 2 - Philip Kotler et al. (2012), Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Education.*

## **SESIÓN 2 (FORO)**

CASO PRÁCTICO

Definición de una estrategia de posicionamiento. Preparar:

Lectura principal:

C.P.: Product Team Cialis: Getting ready to market. (HBS 9-505-038)

Este caso nos permitirá entender la importancia de la elección de un correcto posicionamiento en el mercado. Lilly e ICOS están preparando el lanzamiento de un nuevo medicamento que competirá contra la Viagra. Para posicionarse frente a este medicamento, líder absoluto en el mercado y

creador de la categoría, la compañía debe determinar cómo segmentar correctamente el mercado, y a que segmento o segmentos debe atacar. Cialis presenta en el caso ventajas frente a Viagra, pero su posicionamiento y la comunicación del mismo a pacientes, médicos y parejas parece clave para su éxito. Para ello la compañía cuenta en el caso con una importante investigación de mercado que debe saber interpretar y utilizar.

El alumno deberá reflexionar sobre cuál es el posicionamiento más efectivo para Cialis, así como sobre qué actividades y decisiones debe tomar en el mix de marketing acordes con las decisiones de posicionamiento, y finalmente, sobre cómo debe comunicar todo ello a pacientes, médicos y parejas, dado que esto últimos pueden convertirse en prescriptores del producto.

Lecturas secundarias:

N.T.: Posicionamiento (MK2-138-M)

N.T.: Posicionamiento: elemento clave de la estrategia de marketing (MK2-105)

Libro: Capítulo 10, Philip Kotler et al. (2012), Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Education.

*C.P.: Product Team Cialis: Getting Ready to Market (505038-PDF-ENG)*

*D.M.: Posicionamiento (MK2-138-M)*

*N.T.: Posicionamiento: elemento clave de la estrategia de marketing (MK2-105)*

*C.L.: Capítulo 10 - Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Education. (Philip Kotler et al. (2012)*

### **SESIÓN 3 (VIDEOCONFERENCIA)**

CONFERENCIA: “Estrategia de Marketing II”.

En esta sesión trabajaremos sobre las recomendaciones estratégicas para la empresa. Continuaremos con el proceso de construcción de la estrategia de marketing, iniciado en la sesión primera con el análisis de las primeras fases. En esta sesión abordaremos la definición de los valores para cada uno de los elementos del mix de marketing: política de producto, política de precios, política de distribución, estrategia de comunicación y construcción de marca. Se trabajara en la sesión sobre la necesaria y fundamental coherencia entre los elementos del mix de marketing, y sobre la necesidad de diagnosticar los problemas en el mismo cuando estos se producen. Cerraremos la sesión distinguiendo el marketing estratégico del operacional.

Preparar:

Lectura principal:

N.T.: Estrategia y plan de marketing (MK2-114) Lecturas secundarias:

N.T.: Marketing Mix (M04-460-M)

*N.T.: Estrategia y plan de marketing (MK2-114) D.M.: Marketing Mix (M04-460-M)*

## **SESIÓN 4 (FORO)**

### CASO PRÁCTICO

La marca.

Preparar:

Lectura  
principal:

C.P.: Burberry (HBS 507-S05)

Revitalizando una marca. El caso plantea una estrategia de reposicionamiento exitoso en un mercado altamente competitivo.

Lecturas secundarias:

N.T.: Brands and branding (HBS 9-503-

S80) N.T.: Understanding brands (HBS 9-  
509-041)

Libro: Capítulo 9, Philip Kotler et al. (2012), Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Education.

*C.P.: Burberry, Spanish Version (507S05-PDF-SPA)*

*N.T.: Brands and Branding, Spanish Version (503S80-PDF-SPA)*

*N.T.: Understanding Brands, Module Note (509041-PDF-ENG)*

*C.L.: Capítulo 9 - Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Education (Philip Kotler et al. (2012)*

## **SESIÓN 5 (VIDEOCONFERENCIA)**

CONFERENCIA: Plan de Marketing.

Esta será una sesión de marcado carácter metodológico, en la que realizaremos una descripción de las tareas y puntos que debe incluir un plan de marketing. De hecho en esta sesión desarrollaremos en detalle el proceso de escritura y construcción de un plan de marketing y su estructura. Se trata de tener un modelo práctico que nos sirva de guía a la hora de enfrentarnos a esta tarea. También abordaremos cómo defender y mejorar un plan de marketing de manera práctica.

Preparar:

Lecturas principales:

N.T.: Plan de marketing (MK2-  
140-M) Lecturas secundarias:

N.T.: Plan de medios (MK2-136-M)

N.T.: Writing great marketing plans (KEL146)

N.T.: Creating a Marketing Plan (2564BC-PDF-ENG)

*D.M.: El plan de marketing (MK2-140-M) D.M.: Plan de medios (MK2-136-M)*

*N.T.: Note on Writing Great Marketing Plans, Spanish Version (KEL991-PDF-SPA)*

*C.L.: Creating a Marketing Plan: An Overview (2564BC-PDF-ENG)*

## **SESIÓN 6 (FORO)**

### CASO PRÁCTICO

Diagnóstico de problemas en el mix de Marketing. Preparar:

Lectura principal:

C.P.: Pets.com Inc.: Rise and Decline of a Pet Supply Retailer (HBS 909A21)

El caso presenta el crecimiento y la caída de Pets.com, durante el periodo entre los años 1.994 y

2.000. El caso comienza con el nacimiento de Pets.com, y permite la discusión acerca de aspectos como la entrada o no de un socio estratégico, el perseguir una estrategia de crecimiento muy agresivo, el diseño y gestión de un mix de marketing, el uso de estrategias de precio y comunicación muy agresivas, así como decisiones acerca de la construcción de marca.

Pero sobre todo, el caso es una buena excusa para tratar con errores y fallos muy frecuentes en el mix de marketing.

*C.P.: Pets.com Inc.: Rise and Decline of a Pet Supply Retailer (909A21-PDF-ENG)*

## **SESIÓN 7 (VIDEOCONFERENCIA)**

### CASO PRÁCTICO

Internalización, estrategia y plan de marketing. Preparar:

Lectura principal:

C.P.: Marrón Glace José Posada (MK1-148-M)

El caso José Posada Marron Glacé nos enfrenta con los retos derivados de comercializar productos agroalimentarios y gourmet a nivel internacional, y de gestionar las diferencias culturales entre mercados. La castaña y los productos con ella elaborados tienen una amplia variedad de significados y utilidades en función del mercado en el que se comercializan. El caso se centra en cuatro mercados; tres de ellos con una tradición cultural respecto al empleo gastronómico de la castaña (España, Francia y Japón), y uno de ellos con una cultura mucho menos

implantada (Rusia). El caso nos lleva a valorar el atractivo de cada uno de los mercados así como la estrategia comercial y de marketing más efectiva para cada uno de ellos.

*C.P.: Marrón Glacé José Posada (MK1-148-M)*

## **SESIÓN 8 (FORO)**

CASO PRÁCTICO

Nuevos productos y plan de marketing Preparar:

Lectura principal:

*C.P.: El lanzamiento de Nissan Leaf en Alemania (MK1-140)*

El caso aborda el lanzamiento del Nissan Leaf en Alemania a finales del 2010. Este lanzamiento es interesante ya que supone la introducción de una nueva tecnología en un mercado de gran consumo, con un entorno donde existen dudas si la infraestructura está preparada para soportar dicha nueva tecnología, pero a su vez a nivel social y político existe una preocupación latente por los aspectos relacionados con la ecología, que pueden hacer que este producto sea mejor recibido y más exitoso que otras tecnologías. Se trata de un caso de rabiosa actualidad, en un mercado como el de la automoción donde comienza a ser una realidad la penetración del vehículo eléctrico.

En este entorno, el caso analiza la estrategia y plan de marketing utilizados por Nissan en su lanzamiento.

Lecturas secundarias:

Libro: Capítulo 20, Philip Kotler et al. (2012), Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Education.

*C.P.: El lanzamiento del Nissan Leaf en Alemania (MK1-140)*

*C.L: Capítulo 20 - Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Education. (Philip Kotler et al. (2012)*

## **SESIÓN 9 (VIDEOCONFERENCIA)**

PRESENTACION INFORMES FINALES POR GRUPOS DE TRABAJO.

Presentación en clase de los informes finales de grupo de la asignatura.

Cada grupo tendrá un tiempo de 10 minutos máximo para su exposición, y serán dos alumnos por grupo los que expondrán en nombre de la totalidad del grupo.

## **SESIÓN 10 (FORO)**

CASOS PRÁCTICOS

Cambios en el consumidor. Plan de marketing digital y su integración en el plan de marketing general de la compañía.

En esta sesión se analizarán de forma más esquemática dos casos. Con el primero de ellos podremos observar los grandes cambios producidos consecuencia del desarrollo de la tecnología e internet en los procesos de configuración de la opinión en términos de consumo, así como en las relaciones entre marcas y consumidores.

A través del segundo analizaremos como debe de ser una buena campaña de marketing integrado, que combine on line y off line, utilizando social media marketing y digital brand storytelling. En el caso hablaremos de redes sociales, content marketing, customer experience, contenido generado por el usuario y comunidades.

Lecturas principales:

Preparar caso primero:

C.P.: Coca-Cola en Facebook. (HBS 9-511-110S)

A finales del 2008, Coca-Cola tiene que decidir que hace en relación a una página creada por un fan en Facebook que ha acumulado más de un millón de seguidores en tres meses. Coca-Cola está revisando su política en redes sociales, y se enfrenta a la disyuntiva de cerrar la página, siguiendo la política de Facebook en términos de servicio, o hacerla canal oficial para la compañía.

Los consumidores han cambiado, son muy activos en relación a sus compras y sus procesos de compra, y las redes sociales son excepcionales plataformas para que cualquiera adopte roles ante únicamente propios de las marcas.

Preparar caso segundo:

C.P.: The hunter games: Catching fire. Using digital and social media for brand storytelling.(KEL965)

Después del éxito de los Juegos del hambre en 2012, la distribuidora de la película prepara la entrega de la siguiente película, Los juegos del hambre: en llamas. La expectativa de los fans es muy alta tras el éxito de la primera película, y la distribuidora se enfrenta al reto de mantenerlos enganchados a la franquicia. Para ello Lionsgate, distribuidor de la película, sabe que tiene que ir un paso más allá de las estrategias tradicionales.

Lionsgate utiliza en el caso el digital brand storytelling, creando una experiencia para el usuario a través de una variedad de redes sociales. Esta experiencia por lo tanto será transmedia y creará un mundo rico en contenido para los fans, buscando el engagement. Pero en esta acción, la distribuidora también tendrá que decidir si limitarse a los fans core, o incrementar la audiencia. Así mismo la productora desea conseguir un engagement de sus fans, que permita ser la base de desarrollo en el futuro de la franquicia

Lecturas secundarias:

N.T.: Digitak Marketing. Social Media and Mobile Marketing (MK2-153-I-M)  
N.T.: Las herramientas del marketing digital (MK2-104-M)

*C.P.: Coca-Cola on Facebook, Spanish Version (513S03-PDF-SPA)*

*C.P.: The Hunger Games: Catching Fire: Using Digital and Social Media for Brand Storytelling (KEL964-PDF-ENG)*



*D.M.: Digital Marketing: Social Media and Mobile Marketing (MK2-153-I-*

*M) D.M.: Las herramientas de marketing digital (MK2-104-M)*

## **SISTEMA DE EVALUACIÓN**

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Comentarios</b>
Participación en Clase	20 %	
Informe individual de caso	45 %	
Informe final en grupo	35 %	

### **INFORME INDIVIDUAL DE CASO:**

Cada alumno elegirá uno de los casos prácticos analizados durante el curso, para realizar su informe sobre el mismo. Dicho análisis será realizado y entregado por el alumno antes de su discusión en clase, de modo que el informe se podrá entregar al profesor previamente a la sesión a través de la herramienta “Actividad-Entrega” del campus.

Un buen informe de un caso debería incluir las siguientes etapas:

1. Revisar y ordenar los hechos que se relatan en el caso de una forma coherente.
2. Identificar los principales problemas que se plantean en el caso.
3. Analizar alternativas o planes de acción a partir de los hechos relatados en el caso.
4. Recomendar soluciones proporcionando argumentos rigurosos a favor y en contra de las mismas.

El documento debe de incluir un análisis de la estrategia seguida, un diagnóstico de la situación y las recomendaciones de cara al futuro.

El informe tendrá una longitud máxima de 2 hojas por una cara (tamaño de letra y márgenes estándar).

### **INFORME FINAL EN GRUPO:**

Cada grupo deberá seleccionar una categoría de producto para realizar sobre la misma un análisis de las estrategias de marketing que en la misma se desarrollan.

El análisis debe de contemplar:

- Los diferentes segmentos de consumidores a los que se dirigen o pueden dirigirse.
- Los principales competidores en el mercado.
- Las estrategias de marketing que parecen estar llevando a cabo cada uno de ellos.
- El peso que tiene en la categoría de producto en general y en cada competidor en particular el uso de las diferentes herramientas de marketing.
- Se cerrará el análisis con una presentación de las tendencias de futuro en la estrategia de marketing de la categoría objeto de la presentación.

La presentación en clase se acompañará de un documento escrito a entregar al profesor que no deberá tener más de 4 hojas (tamaño de letra y márgenes estándar).

Importante: Como plazo tope, en la sesión 5, los grupos deberán informar al profesor del contenido concreto del análisis que van a realizar para el informe final en grupo, con el objetivo de aceptarlas o replantearlas en función de que haya diversidad en las presentaciones, del enfoque del análisis en la categoría (categorías ni demasiado amplias ni demasiado estrechas). El aspecto geográfico puede ser tenido en consideración (enfoque global, regional o nacional del mercado).

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Recomendado**

- Philip Kotler et al. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. Pearson Education. ISBN 0000000000000 (Electrónico)
- Philip Kotler (1997). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. 9th edition. Prentice Hall. ISBN 0000000000000 (Electrónico)
- Robert Grant (2013). *Contemporary Strategy Analysis*. Eighth Edition. Wiley. ISBN 0000000000000 (Electrónico)
- McDonald et al. (2016). *Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them*. Eighth Edition. Wiley. ISBN 0000000000000 (Electrónico)
- Cutropia, C. (2003). *Plan de marketing paso a paso*. ESIC. ISBN 0000000000000 (Electrónico)
- Jeanett, J.P. et al. (2004). *Global Marketing Strategies*. Sixth Edition. Houghton- Mifflin. ISBN 0000000000000 (Electrónico)
- Sainz de Vicuña, J.M. (2002). *Marketing de Servicios*. Segunda Edición. McGraw Hill. ISBN 0000000000000 (Electrónico)

### **- EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.

La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.

La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.

## **ETHNOGRAPHIC RESEARCH METHODS**

2 ECTS

### **PROGRAM**

#### **COURSE DESCRIPTION AND OBJECTIVES**

This course prepares students to use, and to make use of others' use of, ethnographic research methods: specifically, participant-observation, note-taking and analysis, semi-structured interviews (including best practices for group interviews), interview transcription and analysis, and ethical considerations.

Students will:

- gain experience with key principles of qualitative research (using and interpreting evidence, understanding cultural difference and its effects)
- become familiar with qualitative research methods;
- learn how they are useful as a way of learning about the world, and become familiar with some of the ethical and methodological concerns in their application;
- have the opportunity to practice using these methods in preparation for the trip to South Africa; and
- discover how they have been used productively in a global business context by non-anthropologists interested in fostering culturally sensitive forms of social, business-related, and medical support around the world

#### **METHODOLOGY**

The course consists of two videoconference lectures with a live Q&A session following each lecture), with the first short paper due after the end of session 2; followed by three F2F sessions in Madrid in October, and a second, longer paper due after the final session. See the Assignments section for specific dates.

Prior to videoconference session 1, students will be asked to read a series of articles (both popular and academic) about ethnographic methods and their utility in the business world. Then, prior to the videoconference sessions 1 and 2, students are asked to read articles on participant observation as a method. Prior to the FTF sessions 3, 4, and 5, students are asked to read articles on interviewing as a method, content analysis, and ethics in qualitative research.

Readings for each session will be made available online and should be read before the session in which they are listed. Class lectures will complement and refer to the readings, but not rehash them. Readings also provide information to help students prepare to complete the written assignments.

## SESSION 1 (VIDEOCONFERENCING)

### Topics:

Considering a topic and planning the research. Identifying previous research in the area and crafting a research question (not exactly a hypothesis). Limits of qualitative research and how to address them. Acquiring access to research site. First steps of participant observation. Thinking about the first assignment.

### Readings

Roger Sanjek, "Ethnography." In *Ethnography in Today's World*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2014.

- Elliott, Richard, and Nick Jankel-Elliott. 2003. "Using Ethnography in Strategic Consumer Research." *Qualitative Market Research: An International Journal*. 6(4):215-223.
- Wood, Graeme. 2013. "Anthropology Inc." *The Atlantic*. Available online at: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/03/anthropology-inc/309218/>
- Mack, Alexandra. 2016. "The Water-Cooler Problem"

### Reading Links

R.A.: "Ethnography." In *Ethnography in Today's World*.

R.A.: "Using Ethnography in Strategic Consumer Research." *Qualitative Market Research: An International Journal*.

R.A.: "Anthropology Inc."

T.N.: "The Water Cooler Problem"

## SESSION 2 (VIDEOCONFERENCING)

### Topics:

Conducting participant observation, note-taking and coding/analysis

### Readings

- Berg, Bruce. 2001. "Watching, Listening, and Learning." *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn & Bacon Press (4th Edition): Excerpts, pp. 153-164.
- Spradley, James P. 1979. *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart, and Winston. Pg. 73-77.
- Jeffrey Cohen (2015). "Chapter 2: The First Month and First Steps." In *Eating Soup Without a Spoon: Anthropological Theory and Method in the Real World*. Pp. 42-65. University of Texas Press, Austin.
- Leinaweaver, J. Redacted fieldnote, 26-Sept-2001
- Leinaweaver, J. 2008. *The Circulation of Children: Adoption, Kinship, and Morality in Andean*

Peru. Durham: Duke University Press. Pp. 37-39 only (the whole chapter is included for anyone who'd like to read further)

- Briody, Elizabeth K. and Tracy Meerwarth Pester, 2014. "The Coming of Age of Anthropological Practice and Ethics" *Journal of Business Anthropology*

### **Reading Links**

R.A.: "Watching, Listening, and Learning." *Qualitative Research Methods for the Social Sciences. Excerpts, pp. 153-164.*

R.A.: *The Ethnographic Interview. Pg. 73-77*

B.C.: "Chapter 2: The First Month and First Steps." *In Eating Soup Without a Spoon: Anthropological Theory and Method in the Real World. Pp. 42-65*

Other: *Redacted fieldnote, 26-Sept-2001*

B.C.: *The Circulation of Children: Adoption, Kinship, and Morality in Andean Peru. Pp. 37-39*

R.A.: *The Coming of Age of Anthropological Practice and Ethics*

## **SESSION 3 (FACE TO FACE)**

### **Topics:**

Debriefing about participant observation. Participant observation's links to interviews and other method (a hypothesis can emerge). Interview techniques (including group interviews).

TONIGHT: Brief homework before Session 4 – Practice a 5 minute ethnographic interview with a teammate; transcribe (write down what you hear) 45 seconds worth of the recording and bring the transcript to class.

### **Readings**

- Spradley, James P. 1979. *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart, and Winston. [PDF excerpt: pp 55-68]
- Briggs, Charles L. 1986. *Learning How to Ask: A Sociolinguistic Appraisal of the role of the interview in social science research*. [PDF Excerpt: Pp. 93-105]

### **Reading Links**

B.C.: *The Ethnographic Interview. Pp.*

*55-68 B.C.: Learning How to Ask*

## **SESSION 4 (FACE TO FACE)**

### **Topics:**

Analysis of interviews, in-class practice with transcripts, revising interview schedules

### **Readings**

- Berg, Bruce. 2001. "Chapter 11: An Introduction to Content Analysis." *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn & Bacon Press (4th Edition). [PDF excerpt: 238-265].

### Reading Links

*B.C.: "Chapter 11: An Introduction to Content Analysis." Qualitative Research Methods for the Social Sciences. Pp 238-265.*

## SESSION 5 (FACE TO FACE)

**Topics:** Research preparedness

### Readings

- Orta, Andrew. 2013. "Managing the margins: MBA training, international business, and "the value chain of culture."" *American Ethnologist* 40(4): 689-703

**Also, depending on your interests, please read one of these two articles, which will be discussed in class:**

- Alison Swartz, Christopher Colvin & Abigail Harrison (2016) The Cape Town boyfriend and the Joburg boyfriend: women's sexual partnerships and social networks in Khayelitsha, Cape Town, *Social Dynamics*, 42:2, 237-252, DOI: 10.1080/02533952.2016.1194591
- Jones, S. (2006), From Ancestors to Herbs: Innovation According to 'The Protestant Reformation' in African Medicine. *Ethnographic Praxis in Industry Conference Proceedings*, 2006: 177-197. doi:10.1111/j.1559-8918.2006.tb00047.x

### Reading Links

*R.A.: "Managing the margins: MBA training, international business, and "the value chain of culture."" American Ethnologist.*

*R.A.: The Cape Town boyfriend and the Joburg boyfriend: women's sexual partnerships and social networks in Khayelitsha, Cape Town, Social Dynamics.*

*R.A.: From Ancestors to Herbs: Innovation According to 'The Protestant Reformation' in African Medicine. Ethnographic Praxis in Industry Conference Proceedings.*

## EVALUATION CRITERIA

### Participation in Class Sessions:

The expectation is that students are engaged interlocutors with the instructor and with one another in mutually-respectful exchange. As a guide, your contributions to discussion should be of high quality (showing engagement with the topic at hand and with your peers, demonstrating originality and relevance, and being based on evidence), and you should be attentive to avoid monopolizing conversation (help to amplify the voices of those who haven't had a chance to speak yet) while also willing to weigh in with regularity.

N.B. The following two writing assignments should both focus on the same “fieldsite,” because you will draw on your reporting in the first paper (and your instructor and TA comments on it) to build the second paper. I recommend that this site be a place you have regular access to, and therefore most likely it will be one of three choices = (1) your own office culture or a problem or question related to your work, (2) a cultural pattern you observe in the course of their everyday lives in your country of residence outside of your business context, or (3) if you will be in a specific alternative location (e.g. your country of origin) at two different points in the course (for instance, both right after Session 2 and right after Session 5) so that you can conduct your research on site, you could select that cultural context instead.

N.B. Read through both these assignments carefully before beginning. As you’ll see, you will turn in not only your paper, but the evidence of the process you completed to write the paper. Process is very important in ethnographic research, so as we evaluate your work we will pay attention both to what you did with your data, and to the attention and thought you put into collecting and analyzing it.

N.B. Writing assignments should be uploaded onto Campus, in Word format (or equivalent word processor, Open Office, etc) to facilitate commenting. Papers should be double spaced, Times New Roman, 12-pt font, 1-inch margins), not including any appendices, images/charts, and bibliography. Citations should be in-text, not in footnotes (see the American Anthropological Association style sheet for information).

### **Writing Assignment 1 (450 word essay) (40%): Participant Observation Paper**

See Assignments section for due date.

Part 1: The idea is to put yourself there, wherever there is. It doesn’t count to remember an experience you had and use that as your observation- the idea is to observe from your developing anthropological perspective. Spend some time (at least 2 hours, spread over more than one day if you wish) in the site you have chosen, observing a local cultural phenomenon (in your workplace or outside it, but definitely something ‘regular’ and ‘everyday’) and taking notes on it. (Be sensitive to the needs of the site’s regular users and/or owners and don’t cause problems for them.) Be attuned to what the site looks like, smells like, sounds like, tastes like, and what happens there; jot down things you observed (notice design, products, demographics, how the space is organized and used).

Part 2: Turn your jottings into formal typed fieldnotes; two hours should yield at least a single spaced page and probably more.

Part 3: Then, in a different color pen or font, mark up your own notes (this is the “analysis” part), underlining and commenting on important themes you observed.

Part 4: Finally, write up your observations and analysis into a 450-word essay describing and interpreting this particular phenomenon, drawing on material we have read in class for guidance on what your write-up might look like. Use your evidence to produce an inductive argument (“I argue that...”) that is neither vast (“All humans do X”) nor too small (“Six people visiting Starbucks on Wednesday drank coffee”) but rather, pitched to make a slightly larger claim about the “population” whose members you observed. Your paper will draw on your own research for evidence supporting your argument. . We recommend you jump right in with your argument and then follow it with a few pieces of evidence (rather than continuing in the “field note” style by explaining context and observations).

N.B. When you turn in your paper, attach a photo or pdf of each of the other stages of the assignment (jottings, fieldnotes, and analytical process).

## Writing Assignment 2 (750 word essay) (60%): Final Ethnographic Essay

See Assignments section for due date.

Part 1: Conduct two semi-structured interviews with users of your fieldsite, to give you a different kind of information about the topic you've identified through participant observation. The interview should take at least 15 minutes and could be longer. Record if they permit it, otherwise take detailed notes. Follow AAA ethical guidelines, eg, do not make them answer anything they don't want to, have them sign an interview release form first (see the Interview Release Form found beneath the prompt for Assignment 2), and promise and adhere to confidentiality. Explain to them that you are writing a paper for an EMBA course on ethnographic methods and you will be sharing portions of the interview with your teacher.

Part 2: Transcribe or describe an interesting short portion of one interview (at least one page double-spaced), anonymizing as appropriate. Then, in a different color pen or font, mark it up, underlining and commenting on important themes you observed and how it supports or challenges aspects of your argument you developed in assignment 1.

Part 3: Now, reflecting on the feedback you received on your previous paper and what you learned in your interviews, conduct a second, briefer 1 hour period of participant observation. You may be paying attention to different information now. Collect your notes just as before – with jottings, formal typed fieldnotes, and analytical markup in a different color.

Part 4: Take one last look at the fieldnotes you produced in the previous assignment, and add another layer of analysis to them in still a different color font/pen: do you now have new potential interpretations for things you observed in the previous session?

Part 5: Finally, incorporate these interviews, the new participant observation, and the material you already prepared through the previous assignment. You will want to produce an argument that clearly articulates the object of your analysis, drawing on your own research for evidence supporting your argument. Again, we recommend you jump right in with your argument and then follow it with a few pieces of evidence (rather than continuing in the "field note" style by explaining context and observations).

N.B. When you turn in your paper, attach a photo or pdf of each of the other stages of the assignment (interview transcripts with analysis, and both rounds of jottings, fieldnotes, and fieldnote analysis).

**Please note: Information important to these assignments will be shared during the videoconferences.**

Criteria	Percentage	Comments
Writing Assignment 1	40 %	Due after Session 2
Writing Assignment 2	60 %	Due after Session 5

## BIBLIOGRAPHY

<https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/15398054>





# GEOPOLITICS FOR BUSINESS PEOPLE

## 2 ECTS

### LEARNING OBJECTIVES

The learning objectives of this course are:

- For students to understand what the discipline of geopolitics entails, and how it can be applied to illuminate business situations.
- For students to understand some of the major geopolitical drivers and trends, and the constraints on world leaders, the macro-economy and businesses.
- For students to acquire a "tool kit" to respond to sudden geopolitical shocks.

### OBJECTIVES

It's easy to finish your MBA with the unconscious assumption that you'll gain a competitive advantage through a careful reading of the "news". You won't. You're also unlikely to succeed by applying stale "strategic" frameworks like the BCG Matrix (which dates back to 1968), Porter's Five Forces (created in 1979), or Value Chain Analysis (introduced in 1985). Anyone who has studied business in the last 30 years uses these. They also probably read the same newspapers you do. This "Business Strategy 101" toolkit is like the white shirts in your closet: always safe, sometimes useful, but providing no comparative advantage.

In my view, the world is entering an age of increasing geopolitical instability and this course is designed to help you 1) understand why; and 2) react better. This course argues that most of what appears in "the news" (and much of macroeconomic reporting), is the "weather" of business: transient or cyclical phenomena that strategists can safely ignore. The climate of business – recurring patterns of activity due to deep systemic factors – is geopolitical: it depends on the interaction of factors like geography, climate, culture, demography, and technology. Business strategy worthy of the name tries to harness such deep, systemic forces (or at least does not work against them).

The course has two parts. Part One introduces the central ideas of geopolitics, and provides a perspective for analyzing the geopolitical forces that impact business. Part Two then offers you some practical tools for thinking about geopolitical events and strategic surprises.

All of our classes are based on my own research: we will use very little "canned" material from other MBA courses.

Because the subject of geopolitics is vast, a bibliography of suggested readings is provided at the end of this syllabus. NB: You may be able to get an MBA without reading real books, but you will meet very few seriously smart people in life who do not read a great deal.

### METHODOLOGY

In addition to reading and thinking, this course consists of lectures, cases and in-class exercises and presentations.

While you will sometimes work in groups in class, it is critical that you understand that the course hinges on your active individual participation. The grading criteria reflect that the quality of your questions and in-class contributions are vital to a good result both in terms of learning and for your grade. **Questions about or inspired by class readings are also most welcome. I reserve the right to "cold-call" students if class discussion is flagging, or if an individual appears to be "hiding"** (though I have yet to have to do this with any frequency).

The slides from each lecture will be distributed after each class. During class your central job in class is to listen, to think, to participate and to question me, the material and one another.

The readings rarely repeat anything from the lectures – they are there to round out your thinking.

## **PROGRAM**

### **SESSION 1 (VIDEOCONFERENCE)**

#### **Introduction: How do “Geopoliticians” think about the world?**

Lecture description: This lecture will seek to explain the basic thinking behind geopolitics, and introduce the geopolitical approach to the world. What is “Geopolitics”? Is it possible to “predict” geopolitical major events? How does geopolitical change relate to business? Are macroeconomic forecasts any different from fortune-telling, and how are they different from geopolitics? If so, how?

*R.A.: Thinking Straight: Cognitive Bias in the US Debate About China*

*B.C.: “Overture and Chapter One” The Next 100 Years: A Forecast for the 21st*

*Century R.A.: The Methodology of Geopolitics*

The Kerbel article is REQUIRED. The title of Kerbel's article is boring; the article itself is interesting, and the concepts that it conveys are vital to undo some of the illusions about prediction, influence and causation that are common in the world of business and finance (and beyond).

The Methodology of Geopolitics is REQUIRED.

The other piece, "Overture and Chapter One", is entirely OPTIONAL.

### **SESSION 2 (VIDEOCONFERENCE)**

#### **Scale, Resources & Routes: The World is Not “Flat”**

Lecture description: How do different nation-states and economies compare across basic dimensions? How are economically important resources distributed around the world? How do resources “get to market”, and why does it matter? What is the future of energy? Is the world running out of resources?

*R.A.: Why Distance Matters*

*T.N.: The Geopolitics of India: A Shifting, Self-Contained*

*World T.N.: The Geopolitics of Russia: Permanent*

*Struggle*

*T.N.: The Geopolitics of China: a Great Power Enclosed*

*T.N.: The Geopolitics of Brazil: An Emergent Power's Struggle with*

*Geography T.N.: The Geopolitics of South Africa: Securing Labor, Ports*

*and Mineral Wealth All readings are 100% optional.*

### **SESSION 3 (VIDEOCONFERENCE)**

#### **Demography: Has the Future Already Arrived?**

Lecture description: What is demography? Why might one say “the future has already arrived”? What difference does demographic change make for business? What are the major demographic trends that will affect business over your careers

*R.A.: With Great Demographics Comes Great Power*

**The Eberstadt piece is required.**

### **SESSION 4 (VIDEOCONFERENCE)**

#### **Culture & Politics: More instability to come?**

Lecture description: Is Populism (however defined!) rising? Is conflict between cultures inevitable? What sorts of political and cultural pressures are governments and societies currently experiencing? Why? Is something fundamental changing "behind the scenes" -

are we headed towards a new Geopolitical "Paradigm"? If so, why and how?

*W.P.: Strategic Uncertainty, Digital Technology and Formal Cause*

My paper "Strategic Uncertainty, Digital Technology and Formal Cause" is entirely optional, but is perhaps useful to read after the lecture to reinforce the points I will make.

## **SESSION 5 (FORUM)**

### **Analytic Exercise: Looking for WMD in San Serriffe**

Session description: This session is where we change gears, and I try to offer you some practical tools for analyzing geopolitical situations. In it, you will play the part of intelligence analysts supporting a UN arms inspection team seeking to locate a covert biological weapons facility in the imaginary country

of San Serriffe. In the course of the Forum, we will seek to answer questions like:

- 1) What is the different between prior and posterior thinking?
- 2) What is probabilistic thinking?
- 3) What is Bayesian Thinking?
- 4) What is the Analysis of Competing Hypotheses technique?
- 5) What are inductive fallacies?

*T.N.: The Psychology of Intelligence Analysis,*

*Chapter Eight P.C.: WMD in San Serriffe A Case*

*R.A.: How to Think Like an Epidemiologist*

**Please prepare the A case BEFORE the forum starts! It is the foundation we will build one.** Don't worry - the rest of the forum will not be this boring!

"How to Think like an Epidemiologist" is 100% optional. It is helpful in explaining Bayesian reasoning, and offers you a real-world example of how you can use it.

Chapter Eight of *The Psychology of Intelligence Analysis* will be useful during the forum (and beyond) but is not required.

## **SESSION 6 (FORUM)**

### **3-GRAIN Technologies: Geopolitical Wildcards?**

Lecture description: In session four, I introduced the 3-GRAIN technologies, six general purpose digital technologies that I believe will have key geopolitical impacts in the future. In this forum we will look at each of these 3D-Printing, Genetics, Robotics, Artificial Intelligence, the IoT, and Nanotechnology, and consider what is the special role of technology in geopolitics and what difference does this make for business.

*Video: Stratasys J750 3D Printer Introduces One-Stop Realism with Full Colors and Multiple Materials*

*Video: Genetic Engineering Will Change Everything Forever – CRISPR*

**To prepare for this session, please watch both short videos, one about a 3D Printer, and the other about CRISPR.**

## **SESSION 7 (VIDEOCONFERENCE)**

### **Understanding Foreign Policy Incidents: The Macro Analysis of Actors**

Session description: This session provides frameworks and perspectives on a key question for understanding nations, governments, bureaucracies and other large organizations: who exactly is taking action, and why? We will seek to answer questions like:

- 1) What tools and models are available to constructing a reliable understanding of

“international incidents” and their financial consequences?

2) How can you determine what “game” is being played, who might be playing it, and what their motives and incentives are?

Please be prepared to discuss the case on Chinese rare earth elements **in detail**. In particular, be prepared to discuss three questions:

- 1) Why is there an apparent stoppage in Chinese REE exports?
- 2) Who or what is responsible for the apparent stoppage?
- 3) How might you explain their actions?

*P.C.: China REEs in 2010 - Actors and their Actions V3.0*

**It is vital that you read and prepare the case on Chinese rare earth elements in advance of the class - otherwise, we will all be bored stiff!**

## **SESSIONS 8 - 9 (VIDEOCONFERENCE)**

### **Student Group Presentations!**

At the first class, I will explain what is expected of you in these sessions. You will be required to do a group presentation, but you get your choice of questions to answer & topics.

## **SESSION 10 (VIDEOCONFERENCE)**

### **Practical Antifragility - Reacting to Geopolitical Shocks**

Lecture description: This lecture will form a bridge between the background knowledge and cooler, deeper analytic frameworks offered by the course and more "one the fly" analysis that is required when shocks occur and decisions must be made under time pressure. Through a scenario, it will introduce key frameworks and tools that together form a disciplined way of relating the consequences of surprising geopolitical events to business situations.

*R.A.: Risk: Seeing around the Corners*

**Please read "Risk: Seeing around Corners" before this session.**

## **EVALUATION CRITERIA**

<b>Criteria</b>	<b>Percentage</b>	<b>Comments</b>
Class Participation	20 %	
Final Take Home Exercise	50 %	
Group Presentation	30 %	

We will discuss the details of these evaluation criteria, the group presentation and final exercise on the first day of class.

Please note: Group Presentations that you have already used in other classes at IE are specifically forbidden. Their use will result in a failing mark for the entire group. If you are in any doubt, please clear the topic with me first.

The final grades will follow the class distribution curve guidelines of the IE.

## **FAILING GRADE AND REASSESSMENT**

When students receive a Fail in a course, they have the opportunity to present themselves for reassessment in order to earn the necessary credits toward graduation.

The reassessment of students should be scheduled between 5 and 10 working days after the review session takes place.

Grades for the reassessment are limited to a Low Pass and Fail.

Both, the initial Fail as well as the grade of the reassessment remain on the transcript. For the purpose of calculating the GPA however, only the grade of the reassessment is to be considered. Students receiving a failing grade in the reassessment of a course will not be able to continue in the program.

## **TRENDS IN GLOBAL ARCHITECTURE AND URBANISM**

2 ECTS

### **PROGRAM**

Any business engages with architecture in important ways by selecting, inhabiting, modifying, commissioning and constructing spaces. The deliberate choices made in this process have considerable significance. It has long been known that spaces can influence our mood, the way we work and communicate, or the speed with which we get better after an operation. They send signals to clients and collaborators about cultural awareness and carefully taken positions, and they contribute - consciously or not – to the way our cities are inhabited and perceived.

This course will introduce participants to questions and topics in global architecture today; for instance:

- How to look at and understand architecture in general
- Debates about sustainable architecture and smart urban growth, global urban problems and potential solutions to mass housing
- The impact of local vs. global forces and discuss examples where local building traditions have survived or are being revived in the face of architecture's globalization
- 'determinism in architecture' (or 'evidence based design'), one of the most important development in architectural thought in recent years, which tries to quantify the degree of success of architectural forms

By the end of the course, students will be able to:

- Develop an appreciation for their built environment by reading and analyzing the buildings and urban structures they encounter.
- Competently and engagingly discuss questions about formal, functional, and material choices in architecture with clients and business partners.
- Carefully consider the opportunities and impact on behaviors when selecting a building for business, remodeling an existing structure, inhabiting a particular space.

How to approach the course: First review the session overview. Then read through all the assigned materials so that you can complete the assignments and participate fully in the face-to-face discussions.

## SESSION 1 (VIDEOCONFERENCE)

### Looking at contemporary architecture

When we travel we might notice that much of contemporary architecture around the world looks similar today. Many architectural firms, developers and construction firms have global practices and it is not unusual for companies such as Skidmore, Owings and Merrill (SOM) or Gensler to have major projects going up on all five continents simultaneously. What seems like a decidedly contemporary phenomenon, however, has a long prehistory. Buildings over the vast expanses of the Roman Empire, for example, bore similar characteristics, and medieval builders might have traveled from Cologne to Prague to help build a cathedral.

During the session, we will discuss a few general concepts that will help us understand and discuss modern architecture, such as structure, materials, space, function, style etc. We will look at several highly influential buildings as reference points and present a few key figures in the history of modern and contemporary architecture.

Readings:

- Rybcynski, Witold, *How Architecture Works. A Humanist's Toolkit* (Farrar, Straus and Giroux, 2013): 3-16.

With great clarity, professor Witold Rybczynski provides a “conceptual framework for thinking about the experience of architecture.” In this short introduction he shares his deeply humanistic view on the reasons that can make a building, for example an office tower, exciting. (It is worth looking up some of the buildings he mentions.) Foremost, perhaps, ‘the gift’ of history, and an understanding of what architects are trying to do, how they apply their toolkit of siting, program, materials, structure, style in search for the quality that is the essence of all good architecture.

- Loos, Adolf, *Ornament and Crime* (1908)

Adolf Loos polemically identified ornament (or the lack of) as an indicator of cultural evolution towards modernity. He explored the wider historical implications of this theory, by describing the non-simultaneity of development, the societal implication of a growing lack of respect for ornaments and the crafts that produce them.

- Wright, Frank Lloyd, *Organic Architecture* (1910)

In this short, seminal text Frank Lloyd Wright describes his vision of an architecture for “modern life” where there is design continuity from small household items (or ‘musical instruments’) to furniture, the building and its environment.

- Gropius, Walter, *Bauhaus Manifesto* (1919)

In his famous Bauhaus Manifesto, Walter Gropius emphasized the pre-eminent role of architecture as a synthesis of all other arts. At a moment when much architectural production had been industrialized, he called for a return to craft. The difficult times after WWI, led to a longing glance backwards to the assumed simplicity and sincerity of medieval cathedral workshops and forward to new utopian structures. The instruction at the school emphasized training in crafts and materials, drawing and painting, science and theory.

- Le Corbusier, *Towards a New Architecture* (1920)

The famous Swiss/French architect Le Corbusier poetically combined several sources of inspiration for a new architecture that seem quite contradictory: formal elements, such as volume, surface, plan and proportion, as well as functional models such as ocean liners, airplanes and cars. Thus, he praises both the elements of light, shade, wall and space, and the success of mass production.



- Mies van der Rohe, Ludwig, Working Thesis (1923)

In great contrast to Le Corbusier, Ludwig Mies van der Rohe, despite being a supreme formalist himself, here promotes an architecture that is a pure, almost mathematical, response to the function at hand – functional, unromantic, rational, without models or predecessors.

*B.C.: How Architecture Works. A Humanists*

*Toolkit B.C.: Ornament and Crime*

*B.C.: Organic*

*Architecture B.C.:*

*Bauhaus Manifesto*

*B.C.: Towards a New*

*Architecture B.C.: Working*

*Thesis*

## **SESSION 2 (VIDEOCONFERENCE)**

### **The rise of a global architecture**

In this session we will explore the historical question of when the phenomenon of a global style of architecture and urbanism started. We will consider and discuss: the transfer of architectural and urban ideas in colonial times, and architecture schools with a global influence, such as the Ecole des Beaux Arts and the Bauhaus; the importance of the rise of architecture manuals and illustrated magazines in the rise of an “International Style.”; the rise of global corporations in the 20th Century, and the fast transfer of technological ideas.

As case studies we will compare a number of recent examples of major urban building types, such as museums (Frank Gehry’s new museums in Paris and Abu Dhabi, Zaha Hadid’s museums in Michigan and Rome), airports (examples by Helmut Jahn, Santiago Calatrava, Ricardo Bofill, SOM) and skyscrapers (Burj Khalifa, 1 World Trade Center).

Additional Reading:

- The 100 largest architecture firms in the world: <http://www.archdaily.com/330759/the-100-largest-architecture-firms-in-the-world/>

*B.C.: Junkspace*

## **SESSION 3 (FACE TO FACE)**

### **The urban future**

The fact that more than half of the earth’s population now lives in cities has been much discussed in recent years. Buildings in the broadest sense – the production of building materials, their transport, the demolition and erection of buildings, their maintenance, lighting, heating and cooling uses up an enormous amount of the world’s energy: almost 50% of it. While many architects and builders agree that it is imperative that we reduce the energy consumed through the making and using of buildings, there are different approaches – and many obstacles – to solving the key issues.

This session will look at a number of issues faced by urban conglomerations and case studies from all over the world, and suggest a number of positive developments and potential solutions. We will look at the history of 'sustainable architecture' and compare a number of current approaches.

#### Readings:

In preparation for this session please read the United Nations World Urbanization Prospects (2014), which provides you with essential, eye opening data about trends in global cities.

The additional texts, which are not mandatory but highly recommended, give you examples how prominent geographers, sociologists, urban historians and architects theorize and contextualize those data. If you have time for only one additional piece, start with the one in your group based on your last name.

#### OPTIONAL

Last name A through G • A Global Sense of Place – by Doreen Massey (From Space, Place and Gender. Minneapolis : University of Minnesota Press, 1994.)

The prominent British geographer Doreen Barbara Massey (1944-2016) was intent on bringing “space alive, to dynamize it and to make it relevant, to emphasize how important space is” in our lives. Her famous essay 'A Global Sense of Place' emphasizes how the 'time-space compression' that comes with globalization has led to 'increasing uncertainty,' affects the roles of race and gender and exacerbates economic differences. She ultimately offers a more differentiated notion of place.

Last name H through M: (1) Gwendolyn Wright, “Informal Cities, Multiple Realities” in: Informal City. Caracas Case: Urban Think Tank, ed. Alfredo Brillembourg and Kristin Feireiss (Munich, Prestel 2005): 78-83. and • (2) Saskia Sassen, “Fragmented Urban Topographies and Their Underlying Interconnections.” in: Informal City. Caracas Case: Urban Think Tank, ed. Alfredo Brillembourg and Kristin Feireiss (Munich, Prestel 2005): 83-87.

Columbia University architectural historian Gwendolyn Wright explains the history and current conditions of 'informal cities' as part of the 'disjunctive modernity' of particularly unequal power relations. She presents current thinking on potential interventions – architectural, spatial, programmatic and the inherent potential in informal settlements.

The Dutch American sociologist Saskia Sassen is interested in making global cities comparable and understandable by analyzing the economic forces and international networks that connect similar activities in different places. For example, informal settlements (be they for immigrants in the north, or the urban poor in the south) on a city's edge are usually the deeply connected counterpart to corporate office towers in the urban center. Comparative studies reveal the specific power relations underneath this dichotomy.

Last name N thru Z: • Reflections of Post-Modern Culture in a Post-colonial Context: Selected Experiences from Contemporary Architecture in India (Bhumi, Special Issue March 2013):1-14.

Prof. Sanghamitra Basu of the Indian Institute of Technology in Kharagpur, outside of Kolkata and her former research assistant Arjun Mukerji (now professor at the National Institute of Technology Rourkela) provide an analysis of the term “postmodern” architecture and demonstrate its inherent complexity and aspects of its global application.

*B.C.: A Global Sense of Place*

*R.A.: Reflections of Post-Modern Culture in a Post-colonial Context: Selected Experiences from Contemporary Architecture in India*

*B.C.: Fragmented Urban Topographies and Their Underlying Interconnections*

*B.C.: Informal Cities, Multiple Realities*

*B.C.: World Urbanization Prospects*

## **SESSION 4 (FACE TO FACE)**

### **Global vs. Local - Case Studies**

---

Are local or regional solutions still viable? Will new approaches to sustainable architecture lead to greater local differentiation in architecture? Where in the world do craft traditions in architecture survive? We will visit several spaces on campus (real and virtual) and begin to discuss “evidence based design”.

Readings:

- Neumann, Schulz “Johnson’s Grid” (*AA Files 70*): 60-69

Dietrich Neumann's case study of one building on Brown's Campus.

- Nate Burg: “Can your city change your mind? The design of our spaces can heal us, hurt us, and alter the way we think” *Curbed* (November 16, 2016)

This recent essay provides a good overview and introduction to the growing field of 'evidence based design' (also called 'determinism' in architecture), which tries to provide reliable data for the success or failure of certain architectural designs.

- Boston Globe* (June 20, 2015) Brown University unveils 3D virtual-reality room

This essay serves as an introduction to Brown's 'Cave,' in which computer generated spaces can be manipulated and examined in realistic 3D.

*R.A.: Johnsons Grid*

*R.A.: Can your city change your mind? The design of our spaces can heal us, and alter the way we think.*

*R.A.: Brown University unveils 3D virtual-reality room*

## **SESSION 5 (FACE TO FACE)**

### **Design Evaluation - Case Studies on Campus**

### **EVALUATION CRITERIA**

In this course, you will be evaluated on your participation during the sessions, response assignments, and a group assignment.

Criteria	Percentage	Comments
Design Evaluation	20 %	3 min presentation and written summary of evaluation due on final session
Participation	20 %	participation during online and f2f sessions
Response Assignments	60 %	Session 1: Reading and Architecture Response 1; Session 2: Architecture Response 2

## PARTICIPATION

The following elements should serve as a guideline for how you will be assessed on your participation:

- Offers an answer to a question that has been raised
- Synthesizes previous comments or ideas, drawing connections and/or contrasts between course materials concepts, or prior comments and discussions
- Engages with and brings to the surface underlying assumptions
- Is relevant and on-topic
- Provides a new idea, a new piece of information or a new perspective on the problem under study
- Demonstrates that the person has listened to and understood the contributions of others

## DELIVERABLES

**Reading Response:** submit a short opinion piece (1 page written) about the assigned reading:

- Where do you agree with the author, where not, what examples can you think of that illustrate or contradict his/her point?
- Which part did you find hard to understand and why?

**Architecture Response 1:** carefully study and describe (1 page written) one of the panoramic interiors (Postal Savings Bank Vienna, Villa Savoye Poissy, Seagram Building New York) found under the "Documents" tab on the left-hand navigation bar. Pay attention to the notions of space, structure, light, materials. **Due one week from Videoconference.**

Based on **your last name**, you have been assigned the following interiors:

A thru G: Postal Savings Bank

H thru M: Villa Savoye

N thru Z: Seagram Building

**Architecture Response 2:** Document one commercial building you are familiar with (for example a building where you work, or where a company you engage with is located, or simply a commercial building you admire) in your hometown that can be accessed both inside and outside with 4-6 photographs and a one page text. Please analyze its site, structure, materials, lighting, spatial organization and style. Please address the question of “local vs. global:” Which elements do you recognize as local, which as global, how successfully do they co-exist? Upload your photos and text as a pdf to Campus.

**Group Presentation Design Evaluation:** In Session 5, we will discuss questions posed and answers suggested by “evidence based design,” and the impact of basic elements of architecture on the success (or lack thereof) in our built environment.

With your group, prepare a 3 min ppt presentation and summary document, which samples evidence on campus evaluating and comparing the success or failure of a number of key elements of architecture: materials / daylight / artificial light / spatial organization / acoustics in two spaces of your choice.

#### **BIBLIOGRAPHY**

<https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/16484298>

## **GLOBALIZATION AND THE ARTS**

2 ECTS

### **COURSE DESCRIPTION**

This course will exemplify the role of the arts and humanities in high-level practical education. The humanities are understood here as a way of grasping the human condition in its depth, multifaceted-ness and variation. In our age of blogs, tweets and ever-faster demands for production in the workplace the humanities and arts are about taking the kind of time necessary to unfold, explain, narrate, consider, ruminate upon, and present critical models of the complex realities of our time. At moments of profound social, political and economic change both the humanities and the arts are charged with the need to generate new social models, as well as explore new forms of human subjectivity and dwelling as “the times they are a-changin’” (Bob Dylan).

Since the South Africa of the past quarter century is a paradigm of society, politics and economy in the throes of exactly that kind of change, South Africa is a perfect test case for the role of the humanities and arts today. Thus, we will consider the following:

- the importance of making arts and humanities in that newly founded democracy, formerly apartheid colony and state that was steeped in Eurocentric models of society and culture.
- the question of how formerly European and colonial forms like opera, visual art, and even film “become” South African, in global times when South Africa is itself rapidly globalizing and its knowledge and skill come from all quarters of the world.
- the related question of global inequality in the field of culture.
  - How does a state in the global south retain talent and cultural production given the leakage of talent to the north, where cultural markets are more robust? The question of economic and social strategies to combat this ongoing condition of resource concentration in the global north, and thus of global inequality, is a question jointly to be explored and addressed by market strategy, morals, politics and culture.
- the question of ownership, who may claim entitlement to “own” and control culture, this includes the thorny question of repatriation of objects back to the colonies from Europe.
- that the humanities and arts prove central to market questions and concerns is the basic theme of the class: how, why and in what respects.

### **LEARNING OBJECTIVES**

By the end of the course, students will be able to:

- Identify and describe challenges of globalization with respect to the Arts.
- Use methods for studying the humanities, including: close reading, multi-perspectival analysis, model building, synthetic thinking and asking the right questions (even if unanswerable).
- Distinguish art and culture according contextualized humanities concepts: colonialism, racial

capitalism, globalization, heritage, and the global south.

- Relate culture to inequality and how this affects a place like South Africa.
- Carefully consider the question of private vs. public cultural funding.
- Productively engage with South African arts practitioners who deal every day with the relationship between cultural production, politics and markets in a moderately resourced, exciting, fraught, and diverse environment.

## METHODOLOGY

This is a 10 session course. The first 6 sessions will take place online and face to face; the final 4 sessions will be lead by cultural practitioners in South Africa.

**Sessions 1 - 3** are videoconferences. To prepare for these sessions, you will read and watch a documentary film. During the videoconferences, you are encouraged to participate.

- In the first three Videoconference sessions we will explore background necessary to understand the present situation of South Africa. First the colonial context of culture, second the politics of the democratic transition of the 1990s, and third the way the transition articulated new forms of cultural heritage in relation to decolonization and justice. You will view a remarkable film by documentary filmmaker Lindy Wilson on the Truth and Reconciliation Commission: *The Guguletu Seven of 2000*.

**Sessions 4 - 6** are face-to-face in Cape Town. To prepare for these sessions, you will read assigned book chapters.

- In Cape Town, we will have two sessions: one on the moral and political question of the repatriation of objects from European and American museums to the sites of their origin, and this in the name of decolonizing justice. We will be focusing on specifically South African issues around cultural repatriation. The second class in Cape Town will consider how globalized art markets impose special pressures on the making and circulation of art, precisely because they also offer new opportunities for work to circulate globally. Again the focus will be on South Africa, since in current South Africa the demands of nationalism exist in tension with those of globalized art markets centered in the global "north". We will also consider the "privatization" of culture that is taking place in South Africa, given the failure of state run institutions to adequately fund and curate culture.

**Sessions 7 - 10** are cultural visits or presentations by myself and outside speakers relevant to our discussion on South African culture and art. Details and final schedule will be posted to our Campus class site. Visits will include the two private museums recently constructed in Cape Town, Zeitz MOCAA and Norval Foundation.

## PROGRAM

### SESSION 1 (VIDEOCONFERENCING)

**Colonial Legacies**

We will recognize the history and politics of modern South Africa in the context of its European/settler legacies as well as the legacies of colonialism. Apartheid South Africa will be studied as it emerged from colonial rule.

Reading Links

*Other: Kohn, Margaret and Reddy, Kavita, "Colonialism", Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2017*

## **SESSION 2 (VIDEOCONFERENCING)**

### **Transitional Justice and the South African Democratic Transition**

We will consider the politics of the South African transition, in particular the intensities of the Truth and Reconciliation Commission, which unfolded the political crimes of the past.

Reading Links

*B.C.: Daniel Herwitz, Race and Reconciliation, 2003, Chapter*

*1 Video: Lindy Wilson, The Guguletu Seven, 1999*

## **SESSION 3 (VIDEOCONFERENCING)**

### **Cultural heritage and the New South Africa**

We will consider South African strategies at both the national and local level to re-plot the terms of heritage from its colonial and apartheid past.

Reading Links

*B.C.: Herwitz, Heritage, Culture and Politics in the Postcolony, 2012, Chapter 4*

## **SESSION 4 (FACE TO FACE)**

### **The Constitutional Court as a Democratic Icon**

We will discuss the Constitutional Court in Johannesburg in which the culture of law and human creativity fuse into a democratic icon. A video of Former Constitutional Court Judge Albie Sachs touring the court will be shown.

## **SESSION 5 (FACE TO FACE)**

### **Cosmopolitanism and the Issue of Cultural Repatriation**

We will discuss the moral and political issues around the return of cultural objects taken from the colonies during colonialism – focusing on South Africa.

Reading Links



*Other: David Carrier, "Who Really Owns the Elgin Marbles?" Hyperallergic.com, 4 Aug 2018*

*B.C.: Daniel Herwitz, "Cultural Property and the Question of Repatriation"*

## **SESSION 6 (FACE TO FACE)**

### **Globalization and the Arts: The Genius of William Kentridge**

We will explore the tension between nationalism and globalization in the art context of South Africa, with respect to the South African artist William Kentridge, in preparation for the exhibition of his work at the Zeitz MOCAA and Norval Museums in Cape Town, which we will visit. We will also-- since both museums are private in part or whole--consider the turn towards the privatization of culture these blockbuster exhibitions reveal.

Reading Links

*B.C.: Daniel Herwitz, *Cosmopolitan Aesthetics*, forthcoming 2019, Chapter 2*

## **PART 2: CASE STUDIES OF SOUTH AFRICAN ART AND IDENTITY**

The final 4 sessions will involve experiential case analyses of South African art and identity.

## **SESSION 7 (FACE TO FACE)**

### **TOPIC: SOUTH AFRICAN ART AND CULTURE**

Sessions 7 - 10 are cultural visits or presentations by myself and outside speakers relevant to our discussion on South African culture and art.

## **SESSION 8 (FACE TO FACE)**

### **TOPIC: SOUTH AFRICAN ART AND CULTURE**

Sessions 7 - 10 are cultural visits or presentations by myself and outside speakers relevant to our discussion on South African culture and art.

## **SESSION 9 (FACE TO FACE)**

### **TOPIC: SOUTH AFRICAN ART AND CULTURE**

Sessions 7 - 10 are cultural visits or presentations by myself and outside speakers relevant to our discussion on South African culture and art.

## **SESSION 10 (FACE TO FACE)**

### **TOPIC: SOUTH AFRICAN ART AND CULTURE**

Sessions 7 - 10 are cultural visits or presentations by myself and outside speakers relevant to our discussion on South African culture and art.

## **EVALUATION CRITERIA**

The final course grade will be calculated according to the evaluation criteria below. Participation

- Class participation will count positively but not negatively.
- An outstanding participant who raises the level of question, argument and conversation may cause the instructor to raise their grade but lack of such classroom engagement will not cause the instructor to lower a student's grade. Students must of course \*attend all online and face-to-face classes and presentations.

*\*attending the videoconferences may be accomplished by watching the recording, if students can not attend the session.*

First Writing Assignment - Truth & Reconciliation Commission (~3 pages (1500 words))

Write an essay focusing on key accomplishments (and/or failures and/or limitations) of the TRC proceeding. You may, but do not have to, frame your arguments by closely referencing to the events of Lindy Wilson's documentary: *The Guguletu Seven*.

Choose a small number of points and discuss. It is not expected that in 1500 words you can address all the accomplishments—or failures, or limitations of an event as complicated as the TRC.

Final Writing Assignment - The Challenge of Globalization (~8 pages (4000 words))

Select one topic to write about.

**Topic 1:** Discuss the issue of reparation, making sure that the various claims of various parties are acknowledged, and the question of a solution broached.

**Topic 2:** Discuss some aspect of the tension between nationalism and globalization.

For this second topic you might focus your paper on:

- The privatization of culture in South Africa, and expectations about market growth based on your understanding of the South African context while relying on, and foregrounding your own business experience. Focus on one aspect of South African cultural markets (film, music, visual art, literature, etc.) rather than speaking to the whole market system. Bring in personal business experience insofar as it is relevant to the analysis of the South African market system.
- The tension between making or performing the arts for the new nation and/or for international audiences. Who is making what for whom? The problem of "voice". Focus on one or two examples rather than speaking generally throughout the paper.
- The issue of how global influences are successfully (or unsuccessfully) appropriated to the South African context and inflected by it. Bring in your own business experience of global influences on the production process and the nature of products (commodities) if you have that kind of experience.
- Another question of your choosing and please feel free to consult the instructor in formulating this question.

**You may use any texts relevant to your choice of topic. Feel free to take advice from the instructor about sources, refinement of your topic, whatever.**

Criteria	Percentage	Comments
First Writing Assignment - TRC	30 %	Approximately 3 pages (1500 words)
Final Writing Assignment - The Challenge of Globalization	70 %	Approximately 8 pages (4000 words)

## **IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA**

2 ECTS

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

El objetivo principal de este curso es comprender e interrelacionar los principales elementos que intervienen en la implantación eficaz de una estrategia concreta. Para ello se relacionarán los aspectos de formulación que se cubren en otros módulos de la asignatura de Estrategia Competitiva y Corporativa y conocimientos relativos a las distintas áreas funcionales (finanzas, control, recursos humanos, comercial y marketing, etc.) que forman parte del programa. La perspectiva es la del liderazgo ejecutivo, y el foco se coloca de modo preferente en los elementos internos a los que éste puede recurrir para implementar la estrategia, tales como la cultura y el equipo directivo, el diseño de la organización y los mecanismos de coordinación entre áreas (ej. información y sistemas), así como otros instrumentos (ej.: mecanismos de seguimiento y control e incentivos) necesarios para lograr la adecuada cooperación entre personas y recursos de los distintos departamentos de una organización

### **METODOLOGÍA**

En el curso se utilizará principalmente el método del caso. A través de la discusión de casos de distintas empresas y sectores los alumnos podrán desarrollar sus capacidades analíticas, de pensamiento crítico y de comunicación. Adicionalmente, el profesor realizará presentaciones de los principales conceptos y herramientas que ayudarán a reforzar y complementar la base teórica aportada por la lectura de las notas técnicas y artículos. Además, en algunas sesiones se realizarán pequeños ejercicios en grupo donde el alumno tomará decisiones desde la perspectiva de la dirección general.

### **PROGRAMA**

#### **SESIÓN 1 (VIDEOCONFERENCIA)**

Introducción al curso.

*N.T.: Nota sobre la implementación de la estrategia (314S10-PDF-SPA)*

*A.I.: Cómo convertir una gran estrategia en un gran desempeño (R0507E-PDF-SPA)*

#### **SESIÓN 2 (FORO)**

Estrategia y ejecución.

*C.P.: Valerie Morgan (HBS 9-386-164S)*

*A.I.: ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? (R0804E-PDF-SPA)*

*Nota: ningún grupo ha de preparar informe para este caso.*

El caso Valerie Morgan muestra una mujer empresaria en la fundación y gestión de un negocio de publicación de bastante éxito. Aunque el emprendizaje es en sí mismo suficiente para llenar un foro de debate, nuestro enfoque inicial debe ser la discusión sobre el alineamiento estratégico y el trabajo del director general, y cómo ese trabajo cambia con el tiempo y el crecimiento de la empresa y el aumento de la complejidad. Es fascinante cómo pequeñas decisiones tomadas en estos años iniciales críticos quedan marcadas en el ADN y condicionan el futuro de la empresa.

### **SESIÓN 3 (VIDEOCONFERENCIA)**

Organización, estructura y toma de decisiones

*C.P.: Procter & Gamble: Organización 2005 (A) (710S05-PDF-SPA)*

*D.M.: Diseño de organizaciones (DE2-110-M)*

*A.I.: Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind (90401-PDF-ENG)*

Este es un caso que describe la evolución organizacional y de procesos de decisión de Procter & Gamble durante 50 años. Trasladamos por tanto nuestra atención de la pequeña empresa emprendedora a la gran empresa multinacional. El caso nos será útil para ilustrar la necesidad de lograr coherencia en dos niveles: primero entre las demandas del entorno y la estrategia de una empresa, después entre la estrategia y la organización. Las organizaciones matriciales son útiles para implantar las estrategias sofisticadas que un mundo más complejo requiere, pero han de ser reforzadas con otras palancas de ejecución.

### **SESIÓN 4 (FORO)**

Innovación en los sistemas de organización

*C.P.: Irizar en 2005 (707S14-PDF-SPA)*

*A.I.: Primero, despedamos a todos los gerentes (R1112B-PDF-SPA)*

*A.I.: El porqué, el qué y el cómo de innovación de gestión (R0602C-PDF-SPA)*

El caso Irizar refleja una empresa peculiar, por un lado surge de la tradición de las "cooperativas", por otro encontramos aquí una serie de atributos comunes con algunas empresas de vanguardia que hoy en día son consideradas revolucionarias por su forma de organizarse y por la reinterpretación de las jerarquías. En el análisis del caso es importante considerar a Irizar como una entidad en sí misma, no como un ejemplo de ninguna de estas dos cosas. Hay aprendizajes en la comparación de Irizar con Morningstar, apoyándose en el artículo anexo "Primero, despedamos a todos los gerentes". Utilizaremos el modelo 7S de McKinsey para estudiar los distintos tipos de decisiones que caracterizan Irizar, así como sus interrelaciones.

### **SESIÓN 5 (VIDEOCONFERENCIA)**

Procesos de evolución y planificación estratégicas

*C.P.: La planeación estratégica en United Parcel Service (311S13-PDF-SPA)*

*A.I.: Caída y auge de la planificación estratégica (94107-PDF-SPA)*

*A.I.: Vivir en los futuros (R1305K-PDF-SPA)*

Este caso proporciona una visión general del despliegue del proceso de planificación estratégica en United Parcel Service (UPS). Permite ver cómo funcionan las etapas de planificación estratégica, desde la comprensión del entorno hasta la implementación, y reflexionar sobre sus dificultades. Se explora el uso de las herramientas de escenarios como apoyo al proceso estratégico y de cambio, así como la definición de una aspiración estratégica eficaz para alinear la organización.

*Nota 1: Durante la sesión puede ser introducido el ejercicio de escenarios de Telefónica como contexto a la sesión 9.*

## **SESIÓN 6 (FORO)**

Implantación de estrategias de internacionalización

*C.P.: Levendary Café: el reto en China (412S28-PDF-SPA)*

*N.T.: Competir a nivel global (8123-PDF-SPA)*

El caso trata las operaciones en China de Levendary Café, una empresa de más de \$10 bn, y de la que una nueva CEO se hace cargo. Se tratarán los conflictos clásicos respecto a los grados de libertad deseables en la implantación de la estrategia (relacionados con el dilema centralización / descentralización y las funciones de los centros corporativos). Se sugiere partir de las claves del éxito en el negocio de restaurantes (en general y específicamente para Levendary), el rol idóneo de una filial lejana en una corporación o alternativas de relación entre oficinas centrales y empresas subsidiarias. Desde ahí se trabajarán las decisiones concretas que debería tomar Levendary con la organización remota y otras decisiones en el despliegue internacional del negocio.

## **SESIÓN 7 (VIDEOCONFERENCIA)**

Implantación de estrategias de innovación

*C.P.: Oportunidades comerciales emergentes en IBM (A) (304S19-PDF-SPA)*

*A.I.: La cadena de valor de la innovación (R0706J-PDF-SPA)*

*A.I.: Para tener éxito en el largo plazo, enfóquese en el mediano plazo (R0707F-PDF-SPA)*

El caso describe la evolución del sistema que emplea IBM para implementar su estrategia de innovación, y los principales retos que surgen. En muchas ocasiones, la implementación de nuevas ideas de negocio o innovación falla por interferencias (tanto estructurales como de comportamiento) en el sistema que las despliega. Estas interferencias son muy frecuentes en grandes empresas bien establecidas, por lo que la implantación de lo nuevo requiere (1) entender esas barreras (2) enfoques creativos frente a ellas (3) atención y disciplina.

## **SESIÓN 8 (FORO)**

Estrategia, ejecución y sociedad

*C.P.: Merck: La administración de Vioxx (A) (111S02-PDF-SPA)*

*C.P.: Merck: La administración de Vioxx (B) (111S03-PDF-SPA)*

*C.P.: Merck: La administración de Vioxx (C) (111S04-PDF-SPA)*

*C.P.: Merck: La administración de Vioxx (D) (111S05-PDF-SPA)*

*C.P.: Merck: La administración de Vioxx (E) (111S06-PDF-SPA)*

*C.P.: Merck: La administración de Vioxx (F) (111S07-PDF-SPA)*

*C.P.: Merck: La administración de Vioxx (G) (111S08-PDF-SPA)*

*C.L.: Using Transparency to Execute Your Strategy: Open Up Your Business for Scrutiny--Laying the Groundwork for Building Sustainability into Strategy (3424BC-PDF-ENG)*

Este caso combina la lógica de la competencia, la estrategia y las operaciones con las demandas de la sociedad que la rodea. Esa interdependencia se muestra de forma secuencial, pues el CEO deberá afrontar sucesivos dilemas entre el corto y el largo plazo, o entre distintos stakeholders. Surgirán en la discusión otros temas como la gestión de crisis, la aplicación de la misión y la visión, el riesgo inherente a la innovación, o el condicionamiento de las estrategias y su ejecución por el entorno. En este caso más que en otros, lo importante son los aprendizajes a través de la discusión con los compañeros sobre los desafíos de la alta dirección en esta zona gris. Además de lecciones de gestión estratégica en complejidad, el caso anima a reflexionar sobre qué es posible prevenir en forma de diseño robusto o pautas organizacionales prefijadas, y cómo establecer la prioridad de los distintos elementos de la ejecución cuando entran en conflicto.

*NOTA: La estructura del caso y las consideraciones sobre las decisiones a tomar hacen que sea más efectivo si en los debates no se usa información de futuro. Por eso las preguntas irán en secuencia, y se podrá usar lo que se sabe en la "foto" del momento.*

## **SESIÓN 9 (VIDEOCONFERENCIA)**

Diseño de la gestión del cambio "Telefónica 3D"

*A.I.: Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación (R0701J-PDF-SPA)*

*A.I.: El lado duro de la gestión del cambio (R0510G-PDF-SPA)*

En 2011 arranca en Telefónica un proceso de redefinición estratégica y transformación a partir de un ejercicio de escenarios, que se inaugura formalmente con la realización de un offsite (en el que participa durante tres días el Top 150 de directivos). El caso se sitúa en 2013, cuando la empresa constata que es necesario promover tres actitudes para el cambio estratégico: Discover, Disrupt, Deliver, y promover iniciativas que las operativicen. El caso cuenta con material de contexto que será facilitado por el profesor en el área de documentos.

## **SESIÓN 10 (FORO)**

Implantación del cambio estratégico

*C.P.: La transformación de General Electric en dos décadas: El liderazgo de Jack Welch (303S12-PDF-SPA)*

El caso trata la reestructuración radical y las iniciativas de revitalización que Jack Welch lanzó durante su mandato como director general de General Electric. El cambio cultural, la globalización, los valores, la calidad, el ecommerce y el aprendizaje en las organizaciones son piezas de esta hazaña increíble de transformación. Por supuesto, el pensamiento de Welch evoluciona durante estos casi dos

décadas de liderazgo transformacional, y puede resultar controvertido. En su parte más técnica, se discutirán las consideraciones clave para la ejecución eficaz del cambio y la razón de ser de las distintas iniciativas (que han sido muy imitadas). En otra dimensión, el caso muestra también las dinámicas de la interacción entre liderazgo y estrategia.

## **SISTEMA DE EVALUACIÓN**

### **PARTICIPACION EN CLASE**

Se valora la atención a los comentarios de los demás y las contribuciones bien enfocadas que puedan profundizar o hacer avanzar los debates. En general las preguntas que haga el profesor serán abiertas para que las responda cualquier alumno. Información sobre los casos y conceptos de la disciplina serán valorados cuando se usen para sustentar comentarios. También son bienvenidos comentarios donde se use la propia experiencia, o acontecimientos actuales siempre y cuando éstos estén bien relacionados y contribuyan a la comprensión e integración de los conceptos clave.

En las sesiones de foro, el profesor liderará la discusión con preguntas y referencias relacionadas con el caso.

#### **Ausencias de clase:**

Se debe asistir a todas las clases y participar activamente en ellas. Si por causas excepcionales y justificadas, el alumno no pudiera asistir a una sesión, deberá informar por anticipado de esa ausencia al profesor y dirección del programa. Se seguirán las políticas marcadas de forma estricta.

### **INFORME DE GRUPO Y PRESENTACIÓN**

Según la organización que se establezca al inicio del curso, los grupos deberán elaborar informes en las videoconferencias que tengan asignadas. La asignación a los grupos se hará pública al comienzo del curso.

El grupo que presenta tiene tres responsabilidades:

**(1) Preparar y enviar el informe.** Los informes deben ser presentaciones de Powerpoint de un máximo de 7 diapositivas y deben estar depositados en el buzón de la asignatura con una antelación que será fijada en la primera sesión del curso. Los grupos tendrán asignados "pointers" orientativos como apoyo para la preparación de los casos, que también serán publicados iniciado el curso. Hay libertad para interpretar la exposición siempre y cuando se atienda a los objetivos de la asignatura, que es la implementación de estrategias, y tenga el bastante valor añadido para que ayude a iniciar un debate sobre sus conclusiones. El grupo podrá añadir (no obligatorio) notas de orador o pantallas en anexo no presentadas que complementen el contenido expuesto a la clase.

*NOTA: En ocasiones los grupos han solicitado una estructura de referencia genérica para los trabajos. Esta que se adjunta es una referencia pero NO ES NECESARIO seguirla:*

- 1. Situación planteada: entorno, momento, partes interesadas. Es importante tener en cuenta que el foco de la presentación nunca es el análisis competitivo o el diseño de estrategias externas, pero que deben conocerse.*
- 2. Elementos relevantes/significativos en el caso del modelo de dirección, que pueden organizarse con alguna herramienta como las 7S de McKinsey.*
- 3. Evaluación y retos de la efectividad organizacional : conflictos, relaciones entre departamentos, procesos de tomas de decisiones, manejo del conocimiento,*



*alianzas, responsabilidad social, gestión del cambio u otros que consideren relevantes para la situación planteada.*

#### 4. Conclusiones y recomendaciones

**(2) Presentar el informe en la videoconferencia.** El grupo designado deberá realizar una presentación en vivo CON UN LIMITE ESTRICTO DE 15 MINUTOS. Se valorará la transición fluida entre participantes. El límite, salvo problemas técnicos, será respetado para preservar tiempo de debate y por equidad entre los grupos

**(3) Tras presentación.** El profesor retomará la facilitación del caso. El grupo quedará inicialmente disponible para posibles aclaraciones por parte de la clase o el profesor.

#### **TRABAJO INDIVIDUAL - IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA (Entrega: último día de la**

##### **asignatura)**

- La estructura del informe y la elección de la empresa de análisis es libre. No obstante, se contará con un listado de puntos guía, que se facilitará iniciado el curso. El alumno podrá complementar estas preguntas o emplear herramientas adicionales si lo considera coherente con el planteamiento del ejercicio. Se recuerda la necesidad de que el contenido se oriente a la implantación de la estrategia y las temáticas y recursos ofrecidos en el curso.
- Longitud esperada: de 4 a 8 páginas. Es posible aumentarla, por ejemplo si se desean añadir anexos de apoyo o resultados de la aplicación de herramientas. En todo caso, se prioriza la capacidad de observación, reflexión y empleo de conceptos de la asignatura sobre el mero volumen o detalle.
- El documento se cargará en el área de Actividad-Entrega, en formato pdf y con el apellido del alumno en el nombre del fichero.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

Para el aprovechamiento del curso basta con las lecturas referenciadas en cada sesión y el material aportado por el profesor. No hay libro obligatorio, aunque se facilitará un listado de libros recomendados para quienes deséen ampliar conocimientos.

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Comentarios</b>
Participación en Clase	30 %	
Trabajo en Grupo	35 %	
Informe final	35 %	

#### **EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.

La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.



La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.

## **INNOVACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS**

2 ECTS

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

La innovación y la mejora continua son necesarias en el entorno actual. Este curso va a:

- Introducir al alumno en los conceptos principales de innovación y mejora de procesos de negocio. Tanto la innovación como la mejora continua representan áreas críticas para los directivos de hoy.
- Proporcionar a los alumnos las habilidades, conocimientos, metodologías y herramientas necesarias para implementar estos conceptos en el entorno empresarial actual.
- Proporcionar capacidades de gestión para la mejora de procesos e la innovación, de forma práctica. Al final del curso, los alumnos estarán serán capaces de:
  - Explicar por qué la incertidumbre presenta oportunidades de innovación en las organizaciones, y cómo la gestión de la innovación y la mejora de procesos pueden abordarla de forma consistente en el tiempo
  - Describir cómo un enfoque de innovación sistemática, desde la idea hasta el concepto y el producto físico o servicio, funciona y acelera la capacidad de respuesta en la organización
  - Discutir cómo la gestión de la innovación puede equilibrar tensiones contradictorias, como la creatividad y la flexibilidad frente a la productividad y la eficiencia.
  - Discutir cómo las organizaciones pueden facilitar o dificultar la generación y transferencia de innovación, y por qué las grandes empresas buscan la “innovación disruptiva”
  - Proponer formas de fomentar la innovación dentro y fuera de la organización, y cómo las empresas pueden usar ideas externas para la innovación interna

### **METODOLOGÍA**

Este curso tendrá un mix de lecturas de notas técnicas, análisis de casos y ejercicios prácticos de aplicación.

El método del caso se basa en una curva de aprendizaje que exige al alumno:

1. Realizar una preparación individual, donde se identifique el problema, se lleve a cabo un análisis de la situación, y se planteen alternativas y un plan de acción concreto.
2. Una discusión previa a la clase dentro del grupo, donde se pongan en común diferentes puntos de vista y se entable una discusión.
3. La participación activa en clase debe contribuir a una eficiente discusión de los casos. Las aportaciones en clase deben ser a tiempo y construyendo para el crecimiento de la clase.

Se facilitarán lecturas, que son ante todo una herramienta para poder trabajar los casos y ejercicios. Estas lecturas acercarán a la terminología y a las herramientas que puedan ser aplicadas en cada caso. Por lo tanto, es necesario leerlas antes de cada sesión.

## **PROGRAMA**

### **SESIÓN 1 (VIDEOCONFERENCIA)**

#### **INTRODUCCIÓN: INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

##### **Objetivos**

- Presentar el curso: contenido, estructura, criterios de evaluación.
- Innovación y procesos
- Introducción a la mejora continua

##### **Contenido**

- ¿Qué es la innovación?
- ¿Por qué las empresas necesitan innovación y mejora de procesos?
- Retos actuales

*Otros: Propuesta Proyecto Final*

Entrega:

- Después de la sesión 1, cada grupo seleccionará una idea innovadora para desarrollar un proyecto de innovación para este curso, y completará la Propuesta para el Proyecto Final.

### **SESIÓN 2 (FORO)**

#### **PROCESO DE INNOVACIÓN: GENERACIÓN DE IDEAS**

##### **Objetivos**

- Introducir el proceso de innovación
- Proceso de generación de ideas

*C.P.: ¿Cuál es la GRAN idea? (A) (HBS 605-S02)*

Preparación de la sesión: (caso "¿Cuál es la GRAN idea? A"):

1. ¿Por qué BIG parece más capaz de identificar y traer al mercado conceptos innovadores de juguetes, mientras que las principales compañías de juguetes sienten que están en un período de "falta de innovación" p. 3)?
2. ¿Cuán "patentado o defendible" es el sistema de BIG? ¿Podría una de las principales empresas de juguetes replicarlo? ¿Por qué o por qué no?
3. ¿Puede BIG replicar su proceso en otras industrias, como en la de jardinería?

### **SESIÓN 3 (VIDEOCONFERENCIA)**

#### **ESTRATEGIAS DE INNOVACION. LA IMPORTANCIA DE SER CUSTOMER CENTRIC PARA CREAR NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO**

##### **Objetivos**

-Co-creación de productos con los clientes

-Innovación&Customer centric

-Plataformas tecnologicas

-Open Innovation

*C.P.: LEGO® Products: Building Customer Communities Through Technology (W93C26)*

*N.T.: Innovación. ¿Qué tipo de colaboración es el mejor para su empresa? (HBR América Latina R0812F-E)*

Preparación de la sesión:

1. De una marca fuerte como LEGO y un lugar en la lista de las 10 compañías de juguetes más importantes del mundo en 1990, la Dirección de LEGO encontró su modelo de negocio en riesgo en el año 2000. ¿Cuáles fueron los desafíos a los que se enfrentó LEGO?
2. ¿Cuáles fueron los cambios en el modelo de negocio de LEGO introducidos por el nuevo CEO Jørgen Vig Knudstorp? ¿Qué cambios internos específicos se lanzaron para respaldar este modelo de negocio?
3. Describa el papel de las comunidades online de LEGO en la construcción de una organización centrada en el cliente.
4. ¿Cuál es el papel de la tecnología como competencia en el nuevo modelo de negocio centrado en el cliente de LEGO?
5. ¿Cuáles son los desafíos actuales a los que se enfrenta LEGO en el mercado?

## **SESIÓN 4 (VIDEOCONFERENCIA)**

### **BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT**

#### **Objetivos**

-Comprender y aplicar los fundamentos de los procesos, Lean, la mejora continua de procesos y la gestión de flujos de procesos.

-Comprender cómo Lean hace que las operaciones y los procesos sean exitosos, y cómo revoluciona la fabricación de bienes y los servicios

#### **Contenido**

- Análisis de procesos
- Gestión de la capacidad
- Obtener y analizar información del proceso
- Mapas de procesos para medir, controlar y mejorar los procesos
- Variabilidad en los procesos
- Toyota Production System
- Lean Service y Lean Manufacturing
- Tipos de desperdicios. Eliminación de

desperdicios *N.T.: Fundamentos de procesos (HBS*

*606-S36) N.T.: Rediseño de los procesos de negocio*

*(SI2-104)*

*D.M.: Arvind El MacDonalld's de la sanidad (DO1-136-M)*

Preparación de la sesión:

1.- Leer el caso escrito de Aravind. No es necesario preparar nada para la sesión, únicamente lea el caso escrito que se puede encontrar al hacer clic en el enlace del caso, y lea las notas técnicas

## SESIONES 5 - 6

### DISEÑO Y VISUALIZACIÓN DE HERRAMIENTAS

#### Objetivos

Diseñar, visualizar e innovar procesos de forma práctica.

#### Contenido

- Alinear ideas innovadoras con las necesidades y comportamientos de los clientes.
- Capacidades organizativas para la creatividad y la innovación.
- Fases de Design Thinking: inmersión, concepción/ideación y creación de prototipos.
- Importancia del diseño.
- Co-creación de productos con clientes.
- Innovar en un modelo de negocio centrado en el cliente
- Customer journeys

*N.T.: Un mapa de innovación centrado en el cliente (HBR América Latina R080BE-E)*

*C.P.: IDEO: servicio de diseño enfocado en las personas (HBS 617-S03)* Preparación de la sesión:

Leer el caso (IDEO) y mirar todos los videos que hay en la siguiente interfaz multimedia:

[http://eproduct.hbsp.harvard.edu/eproduct/product/m\\_ideo/content/index.html](http://eproduct.hbsp.harvard.edu/eproduct/product/m_ideo/content/index.html)

## SESIÓN 7 (FORO)

### INNOVACIÓN DISRUPTIVA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

#### Objetivos

- Examinar el impacto de la transformación digital en una industria como la banca, abordando los cambios en los hábitos de los clientes, la nueva competencia emergente y la disrupción digital.
- Comprender la importancia de alinear la estrategia de la compañía con la estrategia tecnológica, y darse cuenta de que las decisiones de TI son decisiones comerciales, y la estrategia y ejecución de soluciones digitales generales desarrolladas para la importancia del cliente.
- Reconocer la importancia del enfoque a largo plazo de la innovación en la cultura de la empresa, junto con la ejecución a corto plazo.
- Identificar los cambios que están ocurriendo en el sector bancario y cómo los players Over-The- Top (OTTP) están entrando en industrias que están hoy fuera de sus dominios.
- Aprender cómo responder frente a la nueva competencia impulsada por estos players Over-the-top, desarrollando y ejecutando una estrategia digital.

-Ilustrar lo fundamental que es ofrecer soluciones digitales a tus clientes. Darse cuenta de la diferencia entre las decisiones orientadas al cliente frente a las decisiones impulsadas por la industria.

-Reproducir y aplicar modelos de toma de decisiones centrados en el cliente para problemas comerciales, donde la tecnología juega un papel clave en la solución.

-Contrastar el impacto de la transformación digital en la industria bancaria con otras industrias o modelos de negocio: cambios en el hábito del cliente, nueva competencia emergente y disrupción digital.

*D.M.: Innovación Disruptiva en BBVA (SI1-147-M)*

Preparación de la sesión:

1. ¿Cuál es el problema de fondo que tiene que resolver BBVA?
2. ¿Cómo disminuye la tecnología las barreras de entrada?
3. ¿Cómo se prepara la industria bancaria en general, y el BBVA en particular, para la disrupción digital?
4. ¿Transformarán la industria bancaria cambios como este?
5. ¿Cuáles son los factores clave para que BBVA supere con éxito esta disrupción digital?
6. ¿Puede BBVA obtener una ventaja competitiva gracias a esto?
7. ¿Cómo se debe conducir esta transformación?
8. ¿Hay alguna industria a salvo de la transformación digital?

## **SESIÓN 8**

TUTORIAL PROYECTO FINAL

INNOVATION IN REAL

PRACTICE

## **SESIÓN 9 (VIDEOCONFERENCIA)**

**INNOVACIÓN EN SERVICIOS: RETOS ACTUALES**

**Contenido**

- Excelencia en los servicios
- Satisfacción del cliente
- Nuevos modelos de negocios disruptivos
- Nuevas oportunidades en el mercado actual

*C.P.: AmazonFresh: Rekindling the Online Grocery Market (HBS 9-615-013)*

Preparación de la sesión:

1. ¿Cuál es su valoración de la oportunidad del mercado online de comestibles? ¿Qué explica los fallos anteriores en este mercado?
2. Utilizando la teoría, examine cuidadosamente el enfoque de AmazonFresh como una nueva empresa. ¿Qué le gusta / no le gusta de lo que ha hecho Bezos?

3. ¿Debería Bezos dirigir al equipo de AmazonFresh para que continúe refinando el modelo comercial?, ¿o debería expandirse a otra ciudad?

## SESIÓN 10 (VIDEOCONFERENCIA)

PRESENTACIONES DE LOS PROYECTOS FINALES POR GRUPOS

### SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación de los conocimientos adquiridos por los alumnos será dada por el promedio ponderado de los siguientes elementos:

Criterio	Porcentaje	Comentarios
Participación en Clase	30 %	(Compromiso con las 4P's del Método del Caso)
Trabajo en Grupo	25 %	
Trabajo Individual	20 %	
Proyecto Final: preparación del proyecto final y presentación	25 %	

### PARTICIPACIÓN EN CLASE

Compromiso con las 4P's del Método del Caso. Al estar el curso basado en el Método del Caso, es fundamental el compromiso de cada alumno con las 4P's, presupuesto del éxito en la utilización del método:

1 Preparación (individual y en grupo) 2 Presencial

3 Puntualidad

4 Participación en las discusiones en clase. Intervenciones individuales en clase:

La participación del alumno será tomada en cuenta en base a las aportaciones y a la discusión en clase de los casos prácticos y resto de actividades.

Se espera que los alumnos asistan a todas las clases y participen en cada sesión. Para cada sesión, se le puede pedir a cualquier estudiante que comparta un análisis del caso. Los análisis generalmente implican la identificación de problemas existentes, la propuesta y evaluación de posibles alternativas para solucionarlos, y la recomendación de líneas de acción identificando los riesgos y desafíos asociados.



La participación será evaluada en base a dos criterios: calidad y cantidad. Una mayor calidad siempre es mejor. Algunas participaciones realmente interesantes y relevantes, son mejores que muchas marginales.

### **TRABAJO EN GRUPO**

La evaluación del trabajo en grupo se basa en los informes de grupo de diferentes casos. Los informes deben responder a las preguntas propuestas por el profesor para cada caso.

Las discusiones en grupo de los casos son fundamentales para el proceso de aprendizaje. Estas discusiones son necesarias para asistir a la discusión del caso en clase con una reflexión profunda y con recomendaciones para debatir. Este paso multiplica la curva de aprendizaje durante la clase.

Los grupos son los mismos grupos a los cuales habéis sido asignados por la Dirección del Programa.

### **PROYECTO FINAL**

El objetivo es aplicar los conceptos aprendidos en este curso. Cada uno de los grupos realizará un proyecto. Se proporcionarán más detalles en clase.

Los requisitos son:

1. Enviar el documento final una semana antes de comenzar la sesión 10.
2. Presentación: cada grupo presentará su proyecto final. Las presentaciones tendrán lugar en la sesión 10.

Puntos importantes para el proyecto final:

- Propuesta de una idea innovadora
- Reunir toda la información
- Realizar una investigación del comportamiento del cliente. Investigar las necesidades latentes de los clientes.
- Construye el Customer Journey
- Co-creación con el cliente. Compromiso directo con el cliente.
- Definir un plan de implementación
- Considere el entorno real: AI, Blockchain, automatización de tareas, transformación digital, Big Data, Internet de las cosas ...

### **TRABAJO INDIVIDUAL**

Cada alumno debe encontrar un artículo de periódico o revista, un video, un blog, ... y comentarlo en función del conocimiento adquirido durante la clase. La calidad del análisis, la relevancia del documento elegido, la relación con la asignatura, serán criterios de evaluación.

Los requisitos son:

1. Documento de Word
2. Longitud máxima: 1 página escrita (más anexos)
3. Fuente: 12 pt
4. Plazo de entrega: 7 días después de la sesión 10

## **EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.

La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.

La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.

## I. ASIGNATURAS MÓDULO ITINERARIO

### INTELIGENCIA COMPETITIVA

2 ECTS

#### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- Conocer los conceptos de inteligencia.
- Realizar informes de inteligencia competitiva.
- Aplicar metodologías que faciliten el ciclo de inteligencia.

#### **PROGRAMA**

##### **SESIÓN 1**

Ingeniería y Psicología social: perfilado social.

Caso perfilado 360º (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

##### **SESIÓN 2**

Economía Forense I. (Profesora: Eva Ballesté)

Caso Cuentas Anuales (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

##### **SESIÓN 3**

Funcionamiento del Ciclo de Inteligencia.

Caso Venecia (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

##### **SESIÓN 4**

**Economía Forense II (Due Diligence).**

Caso Cuentas Anuales (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

##### **SESIÓN 5**

Invitado:

Amenazas internas. Insider, fugas de información.

Caso Petrolit, delito medioambiental (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

Amenazas externas. Estados Fallidos, protección del patrimonio informacional. Piratería. Crimen organizado.

Caso Guerra del Fletán España-Canadá (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

## SESIÓN 6

Amenazas internas. Insider, fugas de información.

Caso Petrolit, delito medioambiental (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

Amenazas externas. Estados Fallidos, protección del patrimonio informacional. Piratería. Crimen organizado.

Caso Guerra del Fletán España-Canadá (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

## SESIÓN 7

Criptografía y esteganografía.

Caso WhatsApp (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

## SESIÓN 8

Lobbying y relaciones empresariales.

Caso Julio César (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

## SESIÓN 9

Comunicación digital y Redes Sociales. Gestión de la E-Reputación. Gestión crisis on-line.

Caso Gestión de Redes Sociales durante el Process en Cataluña (el caso se encuentra en el Manual del Curso)

Caso: Harborco. (Harvard Law School - 6 roles)

## SESIÓN 10

Obtención de información, evaluación y procesamiento. Métodos y técnicas de análisis. Caso: Aplicación práctica de análisis (el caso se encuentra en el Manual del Curso).

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

Criterio	Porcentaje	Comentarios
Participación en Clase	60 %	
Por parejas (2 alumnos)	40 %	

## BIBLIOGRAFÍA

### Recomendado

- Héctor Izquierdo Triana. (2018). *Manual de Inteligencia Económica y Competitiva*. Tirant lo Blanch. ISBN 9788491906186 (Impreso)

## EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.

La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.

La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.

## **MANAGEMENT CONTROL**

2 ECTS

### **LEARNING OBJECTIVES**

**The main objectives of the course include:**

1. Identify and describe the main features of management control environment.
2. Describe the sequential steps in the typical management control process;
3. Assess the congruency between corporate strategies, structures and information systems.
4. Design performance measurement systems consistent with the firm's strategy and structure.

That is, this course covers topics on management control techniques and tools. Management control techniques are most relevant for those aspiring to be in leadership positions in their organizations. Consequently, in this course, the organization is viewed from the perspective of a "C" suite manager such as the CEO, CFO, CIO or COO.

Organizational missions are translated into strategies. The responsibility of executing these strategies lies with the high-level managers who must make things happen. These managers are charged with designing, developing and modifying strategic controls and measurement systems that guide the execution of organizational strategies. Therefore, the focus of the course is how managers can use the forward-looking information provided by the control system, combine it with historical information, and guide the organization towards meeting its strategic missions.

Major themes covered in this course include: (1) Effective organization design to link strategies to operations and align people with corporate objectives; (2) creating effective performance measurement systems; and (3) measuring results to control and improve performance.

### **METHODOLOGY**

The course will be based on the book "Management Control Systems", on case studies, the student's input and the professor's guidance. Class participation, reading of course materials, and working the case studies are fundamental to the achievement of the course objectives.

Work group assignments will be made to present case write-ups during online or video sessions these will be made as oral presentation during video.

### **PROGRAM**

#### **SESSION 1**

Videoconference.

**PART 1: Management control and management control systems.**

*B.C.: Chapter 1 - Introduction to management control (Textbook)*

*B.C.: Chapter 2 - Designing management control systems. (Textbook)*

*P.C.: Meltdown in Iceland: biggest casualty of the global 2008 global financial crisis (IBS 109-029-1)*

## SESSION 2

Forum.

### **PART 2: The environment and strategy of organizations.**

*B.C.: Chapter 3 - Organizations and their environments.*

*(Textbook) B.C.: Chapter 4 - Strategy and management control.*

*(Textbook)*

*M.D.: Management control styles. Examples from cinema. (CG1-127-I-*

*M) M.D.: F.C. Barcelona: changing the rules of the game (DE1-192-I-M)*

## SESSION 3

Videoconference.

### **PART 3: Management control and the organization.**

*B.C.: Chapter 5 - Decentralization, control and incentives. (Textbook)*

*B.C.: Chapter 6 - Responsibility centers: revenues / expenses. (Textbook)*

*P.C.: Birch Paper Co. (158001-PDF-ENG)*

**Team A** will make a presentation of maximum 25 minutes about the case "Birch Paper Company".

## SESSION 4

Forum.

*B.C.: Chapter 7 - Responsibility centers: profits.*

*(Textbook) B.C.: Chapter 8 - Transfer pricing. (Textbook)*

*P.C.: Global Food: The Erick van de Vries Report (CG1-005-I)*

*P.C.: SureCut Shears, Inc. (297013-PDF-ENG)*

**Everybody:** The exercises budgets (20% evaluation method) will be the sum of the exercise

budget of Surecut (90% of the total 20%) and a small exercise about WACC Control of Manipulation (the other 10% of the total 20%).

- We will start the exercise Surecut together in this foro during one week in one thread, the dateline to send the exercise done will be on Sunday night between session 9 and session 10. This exercise will be done in pairs (groups of 2 students).
- About the WACC Control of Manipulation, it will be explained on Session 5 and the students

must send their proposal on Sunday night between session 7 and session 8. This exercise will be done in pairs (groups of 2 students).

## SESSION 5

Videoconference.

### **PART 4: The management control process.**

*B.C.: Chapter 9 - Planning and budgeting. (Textbook)*

The exercise WACC Control Manipulation will be explained during the session.

We will analyze the case Spanish Budgets. It will be given by the Professor.

**Team B** will make a presentation of maximum 25 minutes about the case "Spanish budgets".

## SESSION 6

Forum.

*B.C.: Chapter 10 - Performance, measurement and analysis. (Textbook)*

*P.C.: Clínica Santa Sofía (CG1-125-I)*

*M.D.: Islamic Finance (DF2-216-I-M)*

- On tuesday early morning (Madrid time) **Team A** must write a summary (1 slide) about we have worked in the foro the previous day in the thread "Clínica Santa Sofía".
- On wednesday early morning (Madrid time) **Team B** must write a summary (1 slide) about we have worked in the foro the previous day in the thread "Clínica Santa Sofía".
- On thursday early morning (Madrid time) **Team C** must write a summary (1 slide) about we have worked in the foro the previous day in the thread "Clínica Santa Sofía".
- On friday early morning (Madrid time) **Team D & E** must write a summary (1 slide) about we have worked in the foro the previous day in the thread "Clínica Santa Sofía".

## SESSION 7

Videoconference.

How to motivate? the dark side of the Management Control.

*B.C.: Chapter 11 - Compensation, incentives and motivation. (Textbook)*

We will analyze the case Planned Obsolescence. It will be given by the Professor.

**Team C** will make a presentation of maximum 25 minutes about the case "Planned Obsolescence".



**Team D** will make a presentation of maximum 25 minutes about the case "To make an Ethic Code as a Control tool in the organization"

## SESSION 8

Forum.

### **PART 5: Management control challenges.**

*B.C.: Chapter 12 - Management Control challenges in service delivery. (Textbook)*

*P.C.: Hindustan Lever Re-invent the wheel (A) (IESE DG-1424-E)*

*P.C.: Lehman Brothers: Crisis in Corporate Governance (NA0176-PDF-ENG)*

## SESSION 9

Videoconference.

*B.C.: Chapter 13 - Management Control of projects.*

*(Textbook) P.C.: Margaret Thatcher (497018-PDF-ENG)*

*P.C.: A Covid-19 Vaccine Will Need Equitable, Global Distribution. (H05J6B-PDF-ENG)*

**Team E** will make a presentation of maximum 25 minutes about the case "Covid-19"

**All the Teams A, B, C, D & E** will make a small presentation (2 slides / maximum 10 minutes per team) based on the control of a project in the long term.

*The score of group presentation (30%) will come from the Group Presentation that each team will do (50% A-Birch / B-Budgets / C-Planned Obsolescence) + Exercise Clínica Santa Sofia (20% Session 6) + Control of a Project (30%Session 9).*

## SESSION 10

Forum.

*B.C.: Chapter 14 - Management Inter-organization relationships. (Textbook)*

*P.C.: The Walt Disney Company and Pixar, Inc.: To Acquire or Not to Acquire? (709462-PDF-ENG) P.C.:*

*Kraft Mergers with Heinz: A case study (117-0025-1)*

## EVALUATION CRITERIA

Criteria	Percentage	Comments
Class Participation	50 %	Individual participation in the foro.

Group Presentation	30 %	Group presentation 50% + 1 Slide Clínica Santa Sofia 20% + 2 Slides Control of a project 30%
Budgets	20 %	Work in pairs (Surecut:90% + WACC Manipulation: 10%).

## **BIBLIOGRAPHY**

### **Compulsory**

- Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, Frank G.H. Hartmann, Kalle Kraus and Goran Nilsson. (2014). *Management Control Systems: European Edition*. First European Edition. ISBN 9780077133269 (Printed)

## **FAILING GRADE AND REASSESSMENT**

When students receive a Fail in a course, they have the opportunity to present themselves for reassessment in order to earn the necessary credits toward graduation.

The reassessment of students should be scheduled between 5 and 10 working days after the review session takes place.

Grades for the reassessment are limited to a Low Pass and Fail.

Both, the initial Fail as well as the grade of the reassessment remain on the transcript. For the purpose of calculating the GPA however, only the grade of the reassessment is to be considered. Students receiving a failing grade in the reassessment of a course will not be able to continue in the program.

## **MANAGING COMMUNITIES OF WORK**

2 ECTS

### **INTRODUCTION**

***“In the current high-velocity environment, if you are not confused, you’re not paying attention”***

(Tom Peters)

In many businesses, especially the knowledge-based ones, the traditional “workforce” has evolved into a combination of “communities of work”. Employees nowadays rely on social interaction and networks for top results. Professionals commit themselves on the basis of shared values, identify with group styles and follow engaging leaders who orchestrate voices to create a harmonious climate and a fine-tuned corporate performance. And, as a group, they growingly interact with other stakeholders such as customers and external partners.

Thinking in terms of "communities of work" means taking people management to the next level. It involves not only getting to know employees, but also creating a social context in which individuals feel comfortable interacting and willing to contribute. This has to be framed in a corporate culture that nurtures the conditions for social dynamics and behavioral alignment with organizational performance. This complex situation is, to a large extent, new to the 21st century organizations, and poses a whole set of challenges for managers, who are usually bound to deal with new problems using old tools.

### **OBJECTIVES**

The present course aims at discussing the key elements that conform a Community of Work and how managers can approach this emerging reality of people management in their organizations. The course will place an emphasis on the most relevant people management policies and practices (selection, performance management and compensation), which constitute the corporate tools that managers use to formally interact and manage the human capital of their teams.

Along the different sessions we will shift from the micro (individual competencies) to the macro (corporate culture) levels, and will discuss a series of issues that are at the core of communities of work in the present century:

1. how to analyze the potential contribution of human capital to corporate performance.
2. how to use the formal people management system to articulate a strong corporate culture.
3. how to foster innovation as a key dimension of corporate culture through instilling innovation capabilities in the workforce.

### **METHODOLOGY**

The course combines videoconferencing sessions with online discussion fora.

Your participation, both synchronous and online, is determinant to take proper advantage of the course materials and discussions. As a class, you belong to different industries and businesses

–and consequently to different categories of communities of work. This creates a diverse base of experiences from which you can induct invaluable management lessons to inform your own present and future practice.

The first part of the course (sessions 1-3) is designed as a foundation of the dynamics of communities of work, and the second (sessions 3-8) as class-based discussion and application of these basic concepts to specific human capital issues such as identifying individual competencies, diagnosing and intervening over organizational culture, identifying critical performance factors and working with employees to accomplish their goals and designing a balance and appealing compensation offer. In session 9 we will discuss about current issues and trends in what is being called “the future of work” as it is impacting the expectations and career prospects of employees.

I will post the working plan for preparing each of the sessions in the *Additional Documentation* section of IE campus.

## **PROGRAM**

### **SESSION 1 (VIDEOCONFERENCE)**

#### **Human Capital, Talent and Communities of Work**

Course introduction and work rules. Foundational definitions: human capital, talent, community of work, psychological contract, employee value proposition.

*P.C.: Talent Management for the Twenty-First Century (HBR R0803E)*

*R.A.: From talent management to talent optimization (2014). Journal of World Business, 49, 281-288*

### **SESSION 2 (FORUM)**

#### **Communities of Work at the micro level: Human Capital, Competences and Organizational Success.**

What is a competence? Competency-based management and its relationship with corporate performance.

*R.A.: A Players or A Positions? The strategic logic of workforce management, Harvard Business Review*

*R.A.: The business case for curiosity, Harvard Business Review*

### **SESSION 3 (VIDEOCONFERENCE)**

#### **Linking people to the business: A classical case in the field**

Business, personal competencies and HR. The concept of Psychological Contract in practice. How to articulate a community of work focused on performance indicators.

*P.C.: Southwest Airlines (A) (HR1A-PDF-ENG)*

*R.A.: What It Means to Work Here (HBR  
R0703G)*

## **SESSION 4 (FORUM)**

### **Talent attraction and retention**

From personal competencies to organizational capabilities. Employee segmentation and talent acquisition. Behavioral tests.

*P.C.: Cirque du Soleil (HBS 403006-PDF-ENG)*

*R.A.: Let's hear it from B Players, Harvard Business Review 2003*

## **SESSION 5 (VIDEOCONFERENCE)**

### **Performance management**

How to define and measure performance? The crisis of the traditional models. The new principles for performance management systems. Implications for managers.

*R.A.: Ahead of the curve: the future of performance management, McKinsey Quarterly*

*R.A.: How Microsoft lost its mojo, Vanity Fair, 2012*

## **SESSION 6 (FORUM)**

### **Compensation**

Compensation components. Internal and external equity. Compensation policy vs. individual cases. How to manage salary outliers.

*M.D.: Compensation (RH2-036-I-M)*

*M.D.: Idea, S.A. Advertising (CO1-006-I-M) T.N.: A note on Compensation (9-419 020)*

## **SESSION 7 (VIDEOCONFERENCE)**

### **The Macro level: Using Corporate Culture as breeding ground for people performance**

What is a corporate culture? A typology of culture. Implications for people management. *T.N.: Note on Organizational Culture (OB-69, Stanford Graduate School of*

*Business) R.A.: What leaders need to know about organizational culture, Business Horizons, 2017*

*T.N.: Building a performance-directed culture (HARVARD BUSINESS PUBLISHING)*

## **SESSION 8 (FORUM)**

### **Design For Strategic Human Capital Development: Collective Creativity**

The business case for Collective Creativity. How to foster creativity in organizations: Lessons from Pixar.

*R.A.: Examining the Leaders of Creative Efforts: What Do They Do, and What Do They Think About?, Creativity and innovation management*

*R.A.: If managers thought like designers, Rotman Magazine, Spring-Summer 2006 (ROT 025)*

*P.C.: How Pixar fosters collective creativity, Harvard Business Review*

## **SESSION 9 (FORUM)**

### **The future of work**

Impact of technology. Other antecedents: the New Normal. Characteristics of the new employment relationship. Implications for talent management.

*T.N.: How Human-Computer 'Superminds' Are Redefining the Future of Work (HARVARD)*

*T.N.: The Jobs That Artificial Intelligence Will Create, MIT Sloan Management Review (HARVARD)*

*T.N.: The Gig Economy Is Real If You Know Where to Look, Harvard Business Review*

## **SESSION 10 (FORUM)**

### **Online group presentations**

### **EVALUATION CRITERIA**

<b>Criteria</b>	<b>Percentage</b>	<b>Comments</b>
Individual class participation	15 %	Attendance and participation is mandatory for at least 80% of the sessions
Group write-ups	20 %	I cannot evaluate the differential contribution of individual team members to the deliverables. All the team will receive the same grade.
Individual report	35 %	

Group report on business plans	30 %	Includes the assessment of the report and the presentation posted online. The quality of Q&A will be graded under class participation for session 10.
--------------------------------	------	---

## DELIVERABLES

During this course, you will be submitting the following deliverables:

### Group write-ups

For sessions 6 and 8 you will produce group-based reports (1 page) to upload into the Assignment section of IE campus before the start of each session. Instructions for these reports will be posted in the working plan for each session.

I will revise your documents and send you the grading and feedback via IE Campus.

### Final Individual report

The objective of your individual report is to analyze the corporate culture of an organization you are/have been part of. Ideally this should be your present company, but you can also analyze former organizations you have had a deep experience with. You will use a culture diagnostic tool based on the model to be discussed over Session 7, then produce a final recommendation for your company to implement, both at macro (corporate) and micro (team/department) levels.

Detailed instructions for each of the reports will be posted in good time on the Documents section of IE Campus.

### Final group reports

For this exercise you will work with the business plans that you have recently presented for the EMX course. Detailed instructions will be posted on Campus in due date.

The rubric for assessing the quality of all the deliverables will be published on *Campus/Additional information*.

## **MARKETING DIGITAL**

2 ECTS

### **OBJETIVOS**

Desde el desarrollo de internet y su posterior evolución al 2.0, podemos decir que la sociedad ha cambiado profundamente. Posiblemente, estemos inmersos en una nueva revolución sin darnos cuenta. En esta revolución, que ha sido llamada de muchas maneras, existen algunos aspectos clave que la configuran, algunos de ellos son: la comunicación entre personas, la movilidad, la facilidad, el acceso a ingente información, mucha más de lo que nunca ninguno de nosotros pudo pensar tan solo hace 10 años, y un desplazamiento de los valores y características del 2.0 (democracia, facilidad...) a los propios perfiles de usuarios y consumidores.

La tecnología, internet, la conectividad, han permitido el desarrollo de una serie de nuevas herramientas sobre las cuales se soporta la inabarcable red de informaciones y contactos que esta nueva sociedad está creando. En estas nuevas herramientas, son en las que el marketing se instala, tratando de estar allí donde el usuario está.

Se afirma que en los últimos cinco o diez años el marketing ha evolucionado más que en los 20 anteriores, pero realmente el marketing ha ido dando a veces torpe respuesta a un consumidor, que gracias al acceso a ingente información que le ha proporcionado la tecnología, se ha hecho mucho más autosuficiente, experto y sofisticado que nunca antes, lo que algunos autores han denominado un nuevo consumidor o "un consumidor 2.0".

Fruto de esta evolución, el consumidor también ha evolucionado en este nuevo entorno, pasando ahora a una nueva etapa de madurez, donde en muchos casos se resiste a la exigencia de cambio que le pide y a la que le empuja la industria, y busca refugio de nuevo en su zona de confort, haciendo actualmente que el reto para las compañías sea la innovación, pero una innovación que haga más fácil el esfuerzo cognitivo del consumidor, que en los últimos años ha estado constantemente retado por la velocidad de las innovaciones y la adopción de las nuevas tecnologías, a las que la industria le empujaba.

Inmersas en este cambio social, las empresas y sus departamentos marketing observan que los mercados digitales crecen a un ritmo superior al del mercado, y siendo desde hace años la inversión en digital, el eje de mayor crecimiento en el mix de medios de las compañías, además todas se hayan en una carrera donde la movilidad, el uso del data, y en definitiva la reconfiguración de la compañía a través de la transformación digital no solo es una realidad, si no una obligación para la supervivencia.

Es por ello por lo que, a día de hoy, los planes de marketing incluyen como parte fundamental de los mismos el uso de herramientas de Marketing Digital. Pero, solo un plan de marketing digital bien combinado con las herramientas tradicionales, y perfectamente integrado en la estrategia general de marketing, podrá colaborar de manera eficiente y con el mejor ROI a los objetivos de la compañía.

A través de esta asignatura los alumnos aprenderán cual es la transformación que se ha producido en el consumidor, cuales son las principales herramientas que se manejan en marketing digital y las peculiaridades de las mismas, a que variables y áreas de marketing afectan principalmente, cuáles son los usos y objetivos principales de las mismas, y como el sector, producto y mercado en el cual se pongan en marcha dichas herramientas, marcarán claramente la profundidad en el uso de las mismas, así como su adecuación.



Se presentarán las herramientas fundamentales y más utilizadas en un plan de marketing digital hoy en día, de manera que el alumno tenga una fácil guía de por dónde empezar y como evolucionar, si tuviese que desarrollar su propio plan de marketing digital. Además, se enseñará como graduar en la profundización en el uso de dichas herramientas, en función de las necesidades de la compañía, desde planteamientos más básicos, a desarrollos más complejos y sofisticados.

Trabajaremos de manera específica sobre las siguientes herramientas:

- En terminos de producto: SEO, SEM, marketing viral, configuradores electrónicos de producto.
- Promoción: Minisites promocionales, cupones electrónicos, podcasting, gestión electrónica del punto de venta,
- Precio: temporización de precios, subastas on line
- Distribución: e-commerce, social commerce, mobile commerce, marketplaces, marketing de las cosas.
- Publicidad: SEM, display, real time bidding, remarketing, retargeting, compra programática, publicidad contextual, e-mail marketing, bluecasting, mobile marketing (APPS, IAds, IMMercial geomarketing), performance marketing, video spots.
- Generación de marca: webs 2.0, blogs corporativos, online games, advergaming, content marketing.
- Comunicación: Social media marketing (facebook, twitter, youtube, flickr, linkedin, whatsapp, blogs,..) comunidades virtuales y su gestión a través de community managers, stakeholders sites, RSS Marketing, códigos Bidi, realidad aumentada.
- Herramientas de Trade: afiliación, comparadores de productos, cibermediación, ...
- Investigación de mercados: reputación on line, encuestas digitales, VRM- perfiles de usuarios por navegación
- Control de marketing / audit.: analítica, herramientas de monitorización, optimización, e-crm, e-grp's.

Igualmente analizaremos otras herramientas y prácticas en marketing digital como son el open source marketing, nuevas tendencias en social media, gestión de crisis en medios sociales, experiencia de usuario, gestión económica del presupuesto de marketing digital y su reparto, marketing de las cosas, influencers (instagramers y youtubers),... asi como el impacto del big data en la inversion publicitaria y las capacidades de segmentacion, y como las compañías participan de la transformacion digital como una necesidad para su supervivencia.

También reflexionaremos sobre las tendencias mas importantes en el marketing digital, en terminos de:

- Comportamiento de los consumidores.
- Publicidad, comunicación, marketing y negocios digitales. En este apartado hablaremos del audio on line, branding, branded content & publicidad nativa, video on line, data, tv conectada,..
- Respuestas de las empresas en su camino de transformacion.

## **ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA**

Respecto a la metodología el curso se basará en el método del caso práctico, complementado con la ponencia del profesor. Para ello tendremos la siguiente estructura:

#### 1- Conferencias.

Hay cinco conferencias, en la sesión 1, 2, 4, 5 y 9. Estas se impartirán a través de videoconferencia, y buscarán ser participativas e interactivas con el alumno.

#### 2- Discusiones de casos prácticos.

Se discutirán 6 casos prácticos, 3 de ellos se discutirán en foros on line, en las sesiones 3, 6, 7. Y otros tres a través de videoconferencias en las sesiones 4, 8 y 9.

**Nota importante: En la discusión de cada caso a través de los foros on line, cada alumno podrá realizar un máximo de cuatro aportaciones de 500 caracteres cada una, es decir por caso discutido.**

**Los foros de discusión de los casos estarán abiertos para cada caso, desde el lunes planificado por la dirección del programa a las 13:00 horas (hora local de Madrid), hasta la tarde del miércoles a las 19:00 horas (hora local de Madrid). Las videoconferencias se producirán los días y horas planificados por la dirección del programa.**

El método del caso práctico requiere de una preparación previa del alumno y profesor de los casos. Es el alumno en grupo el que construye los casos, y de su discusión y aportación dependerá el aprendizaje común. Por esta razón una parte importante de la valoración final del alumno dependerá de su participación en las sesiones. Será responsabilidad de todos la creación de un ambiente agradable y motivante que permitirá aflorar lo mejor del caso analizado.

Dentro del campus, en la carpeta "Documentos", el alumno podrá encontrar organizadas por carpetas todas las sesiones de la asignatura. En la carpeta correspondiente a cada sesión encontrará la información sobre el funcionamiento de la sesión y según la sesión consista en una conferencia o en un caso, encontrará la información relativa al caso o a la conferencia en cuestión, así como aquello que el alumno debe de preparar para la sesión.

Dado que todos los documentos de la asignatura se encuentran colgados dentro del programa, estas carpetas nos servirán para colgar las presentaciones que realice el profesor en clase, así como documentación adicional que pueda surgir a lo largo de las sesiones.

Foro de marketing digital:

Desde el inicio del curso va a estar abierto este Foro de Marketing Digital, este pretende ser un sitio de intercambio de opiniones, materiales, dudas, charlas informales, etc, En definitiva, un lugar donde podamos charlar de forma distendida de temas relacionados con el marketing digital, novedades y temas que pueden no tener nada que ver con el contenido de los casos o de las sesiones, pero que como profesionales del marketing digital nos preocupen o interesen. Las participaciones en este foro NO serán evaluadas en la calificación final, por lo que sentiréis libre para exponer cualquier tipo de pregunta o inquietud e incluso solucionarlas entre vosotros si os sentís capacitados para responder. Estoy seguro que todas ellas servirán para reforzar conocimientos.

## PROGRAMA

**Nota importante:**

Para preparar cada una de las sesiones, solo es necesario haber revisado la documentación que en cada sesión indicamos como "Lectura principal". **Dado que vamos a utilizar en las conferencias la herramienta de videoconferencia, el profesor dejara previamente a la sesion la presentacion que utilizara en la misma, de manera que la videoconferencia pueda ser mas interactiva y discutir sobre lo que el alumno ha leído previamente.** La presentación estará colgada en la carpeta de Documentos correspondiente a dicha sesión.

Aun así, y con el afán de proporcionar más documentación relativa al punto concreto que se aborda en cada sesión, y que los alumnos que pudieran estar interesados puedan disponer del material necesario para profundizar sobre dicho punto o materia, se proporciona unas referencias adicionales bajo el epígrafe "Lecturas secundarias", que repetimos no son obligatorias y se incluyen con la finalidad de enriquecer la documentación proporcionada.

## SESIÓN 1 (VIDEOCONFERENCIA)

Presentación de la asignatura: programa, mecánica de funcionamiento, sistema de evaluación y explicación de la práctica del curso.

CONFERENCIA: Introducción al Marketing Digital ¿Qué es el Marketing Digital y cómo se integra en la estrategia marketing de una compañía? El marketing digital como respuesta a un nuevo consumidor, el consumidor 2.0.

Preparar:

Lecturas principales:

Leer programa de la asignatura y presentación de la sesión.

## SESIÓN 2 (VIDEOCONFERENCIA)

CONFERENCIA: Search Engine Marketing (S.E.M.)

- Beneficios del Search Engine Marketing
- Definición del Quality Score Subastas dinámicas de Google
- Ranking de anunciantes en buscadores
- Gestión de campañas en

buscadores Lecturas principales:

Leer la presentación de la

sesión. Lecturas secundarias:

Working paper: Inversión publicitaria en medios digitales, resultados 2019, IAB Spain y PWC.

Otros: *Inversión publicitaria en medios digitales, resultados 2019. (IAB Spain y PWC.)*

## SESIÓN 3 (FORO)

CASO PRÁCTICO

Search Engine Marketing, publicidad y generación de marca en el Marketing Digital.

Herramientas de marketing digital analizadas en el caso: gestión del marketing de buscadores, SEM, display, SEO, gestión de contenidos, marketing viral, social media marketing, e-commerce, e-mail marketing, afiliación, comunidades virtuales, comparadores de productos, reputación on line, gestión económica del presupuesto de marketing digital, el caso sirve muy bien para contraponer dos estrategias de inversión en marketing digital, de generación de tráfico o a resultados.

Preparar:

Lectura principal:

C.P.: Slanket: Responding to Snuggie's Market Entry (510034-PDF-ENG)

En el 2008 se lanza al Mercado Snuggie, la manta con brazos que se convierte en todo un icono y fenómeno de la llamada "pop culture". A pesar de ser lanzado con posterioridad a Slanket, pionera en el mercado, la Snuggie salta a la televisión de la mano de Oprah y "The Tonight Show" con Jay Leno, y se hacen cientos de parodias de ella que son colgadas en YouTube.

Este caso se profundiza en la gestión del marketing de buscadores, el uso de las correctas palabras clave para una buena política en SEM, así como el aprovechamiento del ruido existente en la red, por los contenidos generados por los usuarios. YouTube, Blogs, Facebook, Twitter y los comparadores de productos, hacen que la discusión on line sobre marcas y productos sea constante en la red. Conocer, para poder influir representa una oportunidad, no conocer o no actuar un riesgo demasiado elevado. Además, como decíamos antes, el caso sirve para comparar dos estrategias básicas de obtención de tráfico para convertir, pues en un caso se actuará de manera activa para generar tráfico, y en otro caso se utilizará el contenido como lugar donde apalancarse y apoyar una estrategia de marketing de resultados.

Lecturas secundarias:

Video: Enlace al video elaborado por Google Latinoamerica "El Máximo Efecto", tutorial muy sencillo de cómo debe ser la correcta gestión en Google Adwords, la herramienta publicitaria de Google.

Artículo: "Remarketing, para que funcione hay que hacerlo bien", Diciembre 2012, El Blog de Enrique Dans.

Artículo: "Google Algorithm Updates Cheat Sheet: Your ultimate guide to major Google penalties & algo changes", Abril 2017, Masha Maksimava.

C.P.: *Slanket: Responding to Snuggie's Market Entry (HBS 9-510-034)*

Vídeo: *Google Latinoamerica "El Máximo Efecto"*.

A.I.: *Remarketing, para que funcione hay que hacerlo bien (El Blog de Enrique Dans)*

A.I.: *Google Algorithm Updates Cheat Sheet: Your ultimate guide to major Google penalties & algo changes*

## **SESIÓN 4 (VIDEOCONFERENCIA)**

CONFERENCIA: ¿Qué incluye y como se construye un plan de Marketing Digital hoy en día? Análisis de las principales herramientas de Marketing Digital

Primera Parte: "Herramientas básicas y algunos viejos conocidos..."

Se presentarán en dos sesiones de manera específica, las herramientas fundamentales y más utilizadas en un plan de marketing digital hoy en día, de manera que el alumno tenga una fácil guía de por dónde empezar y como evolucionar, si tuviese que desarrollar su propio plan de marketing digital. Y además se enseñará como graduar en la profundización en el uso de dichas herramientas, en función de las necesidades de la compañía, desde planteamientos más básicos, a desarrollos más complejos y sofisticados.

Preparar:

Lectura principal:

Leer la presentación de la sesión. Lectura secundaria:

N.T.: Digital marketing. Social Media and Mobile Marketing (MK2-153-I-M)

Working Paper: Infografía redes publicitarias on line, julio 2013, IAB Spain.

MINI CASO PRÁCTICO:

Estrategia de marketing digital integrada en el plan de marketing general.

Herramientas de marketing digital analizadas en el caso: Marketing viral, e-mail marketing, mobile marketing, webs 2.0, blogs corporativos, social media marketing (facebook, twitter, youtube y otras redes sociales), comunidades virtuales, reputación on line, analítica, herramientas de monitorización, optimización. Así mismo se analizan aspectos muy importantes en todos los negocios con intenso uso de herramientas de marketing digital, como son las claves estratégicas para la gestión del cambio provocado en las organizaciones por la entrada de la tecnología.

Preparar:

Lectura principal:

C.P.: Obama and the power of social media and technology (Stanford M321CV - Condensed version)

El 4 de noviembre de 2008, Obama se convierte en el primer presidente afroamericano, con un margen de 200 votos electorales y 8 millones y medio de votos populares. Muchos fueron los motivos de esta victoria, pero uno de los más importantes, es el modo en que el equipo electoral de Obama usó la tecnología y las redes sociales como parte fundamental de su estrategia de campaña.

El caso analiza las herramientas de marketing digital que la estrategia de marketing del equipo de Obama utilizó, y como estas permitieron transmitir una filosofía de campaña y un mensaje totalmente alineado con la filosofía del 2.0 y sus herramientas: franqueza, transparencia, modelos colaborativos, etc...

Lecturas secundarias:

Video: Véase el video de Philip Kotler, "Marketing Lessons from Barack Obama's 2008 US election campaign".

Video: Véase el video "Dinner with Barack Obama".

*D.M.: Digital Marketing: Social Media and Mobile Marketing (MK2-153-I-M) Otros: Infografía redes publicitarias on line (IAB Spain)*

*C.P.: Obama and the power of social media and technology (Condensed version) (M321CV)*

*Vídeo: Video de Philp Kotler, Marketing Lessons from Barack Obama's 2008 US election campaign*

*Vídeo: Dinner with Barack Obama*

## **SESIÓN 5 (VIDEOCONFERENCIA)**

CONFERENCIA: ¿Qué incluye y como se construye un plan de Marketing Digital hoy en día? Análisis de las principales herramientas de Marketing Digital.

Segunda parte: “Mayor sofisticación y profundidad,…”

Continuaremos con la revisión de las herramientas de marketing digital, que componen un completo plan de marketing digital hoy en día, continuando con lo ya visto en la sesión 4,...

Lecturas principales:

Leer la presentación de la sesión. Lecturas secundarias:

N.T.: Herramientas de Marketing Digital (MK2-104-M)

Working Paper: Estudio Anual de Mobile & Connected Devices, marzo 2019, IAB Spain. Working Paper: Estudio Anual de Medios de Comunicación Online 2017, mayo 2017, IAB Spain. Working Paper: Mobile Millenials 25-34, junio 2017, Smartme.

Working Paper: Estudio Millenials vs Generacion X, octubre 2019, IAB Spain y Smartme.

*D.M.: Las herramientas de marketing digital (MK2-104-M)*

*Otros: Estudio Anual de Mobile & Connected Devices (IAB Spain)*

*Otros: Estudio Anual de Medios de Comunicación Online 2017 (IAB Spain)*

*Otros: Mobile Millenials 25-34 (Smartme)*

*Otros: Estudio Millenials vs Generacion X, octubre 2019, IAB Spain y Smartme (IAB Spain y Smartme)*

## **SESIÓN 6 (FORO)**

CASO PRÁCTICO

Comunicación, marketing integrado, y social media marketing y strategy.

Herramientas de marketing digital analizadas en el caso: Digital brand storytelling, social marketing, redes sociales, content marketing, customer experience, contenido generado por el usuario, comunidades.

Preparar:

Lectura principal:

C.P.: The hunter games: Catching fire. Using digital and social media for brand storytelling. (KEL965)

Después del éxito de los Juegos del hambre en 2012, la distribuidora de la película prepara la entrega de la siguiente película, Los juegos del hambre: en llamas. La expectación de los fans es muy alta tras el éxito de la primera película, y la distribuidora se enfrenta al reto de mantenerlos enganchados a la franquicia. Para ello Lionsgate, distribuidor de la película, sabe que tiene que ir un paso más allá de las estrategias tradicionales.

Lionsgate utiliza en el caso el digital brand storytelling, creando una experiencia para el usuario a través de una variedad de redes sociales. Esta experiencia por lo tanto será transmedia y creará un mundo rico en contenido para los fans, buscando el engagement. Pero en esta acción, la distribuidora también tendrá que decidir si limitarse a los fans core, o incrementar la audiencia. Así mismo la productora desea conseguir un engagement de sus fans, que permita ser la base de desarrollo en el futuro de la franquicia.

Lecturas secundarias:

Working Paper: Libro Blanco de Branded Content y Publicidad Nativa, marzo 2019, IAB Spain

Working Paper: Observatorio de Marcas en Redes Sociales 2019, IAB Spain.

Working Paper: Estudio Anual de Redes Sociales 2019, IAB Spain.

Working Paper: Infografía Redes Sociales en España 2018, IAB Spain.

*C.P.: The Hunger Games: Catching Fire: Using Digital and Social Media for Brand Storytelling (KEL964)*

*Otros: Libro Blanco de Branded Content y Publicidad Nativa (IAB Spain)*

*Otros: Observatorio de Marcas en Redes Sociales 2019 (IAB Spain)*

*Otros: Infografía Redes Sociales en España 2018 (IAB Spain)*

*Otros: Estudio Anual de Redes Sociales 2019*

## **SESIÓN 7 (FORO)**

### **CASO PRÁCTICO**

Estrategia de marketing digital integrada en el plan de marketing general. Se trata de un caso que nos permite entender la relación y la interacción entre el presupuesto off line y on line, y cuál es el rol de ambos medios en la adquisición de clientes de manera integrada.

El caso permite reflexionar sobre cómo distribuir el presupuesto de marketing entre canales on line y canales off line de manera coordinada e integrada y buscando el máximo ROI.

Herramientas de marketing digital analizadas en el caso: SEM, display, funnels de conversión, coste de adquisición, branding, performance.

Preparar:

Lectura principal:

C.P.: BBVA Compass: Marketing resource Allocation (HBS 5-512-051)

En diciembre de 2010, BBVA Compass, tiene que decidir cómo distribuir su presupuesto de marketing entre los canales off line y on line para el año 2011. BBVA Compass, es un importante banco en Estados

Unidos, y parte del grupo bancario español BBVA. El banco ha realizado tradicionalmente inversión publicitaria en TV y medios impresos para construir conocimiento y recuerdo de marca. Adicionalmente ha firmado un acuerdo de patrocinio por varios años con la NBA y la ESPN. En 2010, BBVA gastó cerca del 20 % de su presupuesto en las herramientas de marketing digital SEM y display.

Lectura secundarias:

Working Paper: Infografía del Branded content, Abril 2014, IAB Spain.

*C.P.: BBVA Compass: Asignación de Recursos para Mercadotecnia (HBS 511-S13)*

*Otros: Infografía del Branded content (IAB Spain)*

## **SESIÓN 8 (VIDEOCONFERENCIA)**

### **CASO PRÁCTICO**

La variable distribución en el marketing digital: e-commerce, mobile commerce, social commerce.

Herramientas y elementos de marketing analizados en el caso: Análisis del impacto de internet en negocios tradicionales y maduros. Diferencias en el modelo operativo y en la cadena de valor entre un pure player y un brick and mortar. Confrontación de ambos modelos. Fundamentos del Comercio electrónico.

Preparar:

Lectura principal:

*C.P.: Barnes & Noble vs. Amazon.com (A) (HBS 703S47-PDF-SPA)*

Caso clásico de B2C. El alumno deberá analizar todos los elementos que conforman la cadena de valor de un negocio en e-commerce. ¿Cuál es el impacto que Internet ha tenido en negocios dentro de mercados tradicionales y maduros?

Lecturas secundarias:

Working Paper: Estudio Anual de eCommerce 2019, Julio 2019, IAB Spain y Elogia.

Working Paper: Estudio sobre comercio electrónico B2C edición 2019, Observatorio Red.es, Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Working Paper: Decalogo eCommerce en España 2018, IAB Spain y Elogia. *C.P.:*

*Liderazgo en Internet: Barnes & Noble vs. Amazon.com (A) (HBS 703-S47) Otros:*

*Estudio Anual de eCommerce 2019 (IAB Spain y Elogia)*

*Otros: Estudio sobre comercio electrónico B2C Edición 2019 (Observatorio Red.es, Ministerio de Industria, Energía y Turismo)*

*Otros: Decalogo del eCommerce en España 2018 (IAB Spain y Elogia)*

## **SESIÓN 9 (VIDEOCONFERENCIA)**



## VIDEOCONFERENCIA

### CONFERENCIA + CASO PRÁCTICO:

Conferencia "Top tendencias":

- En el comportamiento de los consumidores (consumidor 2.0),
- En publicidad, comunicación, marketing y negocios digitales.
- En las respuestas de las empresas (compañías 2.0).

Completaremos esta sesión con el análisis de otras herramientas y figuras del marketing digital.

Lectura principal:

Leer la presentación de la sesión. Lecturas secundarias:

Working Paper: Top Tendencias Digitales 2020, Enero 2019, IAB Spain.

Working paper: Trends Review, Febrero 2019, The Cocktail Analysis.

Working paper: Infografía nuevo Ecosistema de compra-venta programática, Marzo 2017, IAB Spain.

Working Paper: Estudio Anual de Audio Online, Mayo 2019, IAB Spain. Working Paper: Estudio Anual de Digital Out of Home, 2019, Elogia / IAB Spain. Working Paper: Estudio de televisión conectada, noviembre 2019, IAB Spain.

Working paper: Ofrecer valor en la era digital, actitudes de los consumidores ante la cesión de datos, Mayo 2018, Experian.

Caso práctico:

A través de este caso podremos observar como la relación entre compañías y consumidores está cambiando y evolucionando de manera radical, las barreras entre emisor y receptor clásicas se han roto, y los usuarios presentan unos roles absolutamente activos, y no solo pueden incorporar sus opiniones y experiencias de consumo a través de herramientas colaborativas, sino que igual que se sienten dueños de los contenidos, los usuarios se sienten en cierta manera dueños de las marcas, lo cual les lleva incluso a participar en los procesos de construcción de las mismas.

Lectura Principal:

Preparar caso:

C.P.: Coca-Cola en Facebook. (513S03-PDF-SPA)

A finales del 2008, Coca-Cola tiene que decidir que hace en relación a una página creada por un fan en Facebook que ha acumulado más de un millón de seguidores en tres meses. Coca-Cola está revisando su política en redes sociales, y se enfrenta a la disyuntiva de cerrar la página, siguiendo la política de Facebook en términos de servicio, o hacerla canal oficial para la compañía.

Los consumidores han cambiado, son muy activos en relación a sus compras y sus procesos de compra, y las redes sociales son excepcionales plataformas para que cualquiera adopte roles ante únicamente propios de las marcas.

*Otros: Top Tendencias Digitales 2020 (IAB Spain)*

*Otros: Trends review, Febrero 2019 (The Cocktail Analysis)*

Otros: *Infografía nuevo Ecosistema de compra-venta programática (IAB Spain)*

Otros: *Estudio Anual de Audio Online 2019 (IAB Spain)*

Otros: *Estudio Anual de Digital Out of Home, 2019, Elogia / IAB Spain. (IAB Spain)*

Otros: *Estudio television conectada, noviembre 2019, IAB Spain (IAB Spain)*

Otros: *Ofrecer valor en la era digital, actitudes de los consumidores ante la cesión de datos. (Experian)*

C.P.: *Coca-Cola en Facebook (HBS 513-S03)*

## SESIÓN 10 (VIDEOCONFERENCIA)

### PRESENTACION INFORMES FINALES EN GRUPO

Presentación en clase de los informes finales de grupo de la asignatura.

Cada grupo tendrá un tiempo de 15 minutos máximo para su exposición.

### SISTEMA DE EVALUACIÓN

Criterio	Porcentaje	Comentarios
Participación en clase	20 %	
Informe individual de caso	45 %	
Informe final en grupo	35 %	

#### INFORME INDIVIDUAL DE CASO:

Cada alumno elegirá uno de los casos prácticos analizados durante el curso, para realizar su informe sobre el mismo. Dicho análisis será realizado y entregado por el alumno antes de su discusión en clase, de modo que el informe se podrá entregar al profesor previamente a la sesión por correo electrónico o a través de la herramienta "Actividad-Entrega" del campus.

Se valorará el análisis del caso realizado por el alumno, la presentación de los aspectos claves del mismo, así como de las alternativas o propuestas que sobre la situación este pueda plantear. El documento debe de incluir un análisis de la estrategia seguida, un diagnóstico de la situación y las recomendaciones de cara al futuro.

El informe tendrá una longitud máxima de 2 hojas por una cara (tamaño de letra y márgenes estándar).

#### INFORME FINAL EN GRUPO:

Desarrollése el plan de Marketing Digital para una empresa, marca o negocio.

Este Plan de marketing digital deberá contemplar al menos:

- Integración del mismo en el plan de marketing general de la empresa, marca o negocio.
- Relación de herramientas de marketing digital que lo componen.
- Descripción de los objetivos que con dicha estrategia y plan se persigue.
- Coherencia del plan con el producto, marca o negocio del cual se trate.
- Cuantificación de las inversiones.
- Análisis de cómo esta estrategia y marketing plan contribuye al incremento de los ingresos de la marca.

Como plazo tope, en la sesión 6, los grupos deberán informar al profesor del contenido concreto del análisis que van a realizar para el informe final en grupo.

## BIBLIOGRAFÍA

### Recomendado

- Coto M. *El plan de marketing Digital*. ISBN 9788483226261 (Electrónico)
- Evans D. *Social Media Marketing*. Canada : Wiley, 2008.. ISBN 9780470634035 (Impreso)
- Javier Celaya. *La empresa en la web 2.0 : el impacto de las nuevas redes sociales y las nuevas formas de comunicac*. Barcelona : Gestion 2000, 2011.. ISBN 9788498751734 (Impreso)
- Kent Wertime and Ian Fenwick. *DigiMarketing : the essential guide to new media & digital marketing*. Singapore ; Hoboken, NJ : John Wiley & Sons (Asia). ISBN 9780470822319 (Impreso)
- Alberto Knapp Bjerén, coordinador ; [autores], Felipe Romero Martín. *La Experiencia del usuario*. ISBN 8441514798 (Impreso)
- IE Business School. *Tengo 30.000 fans. ¿Y ahora que hago? : estudio de marketing en medios sociales*. ISBN 0819450575 (Impreso)
- Victor Gil, Felipe Romero. *Crossuser claves para entender al consumidor español de nueva generación*. ISBN 9788498750010 (Impreso)
- Antonio Núñez. *Será mejor que lo cuentes : los relatos como herramientas de comunicación : storytelling*. ISBN 9788496627307 (Impreso)
- Gilles Lipovetsky. *La felicidad paradójica : ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo*. ISBN 9788433973863 (Impreso)
- Monica Casabayó, Borja Martín.. *Fuzzy marketing : como comprender al consumidor camaleónico*. ISBN 9788423427598 (Impreso)
- Tim Ash, Rich Page, Maura Ginty. *Landing page optimization : the definitive guide to testing and tuning for conversions, second editi*. ISBN 9781118220726 (Electrónico)
- Guy. Clapperton. *This is Social Media : How to Tweet, Post, Link and Blog Your Way to Business Success*. ISBN 9781283246767 (Electrónico)
- David Meerman Scott. *The new rules of marketing and PR : how to use social media, blogs, news releases, online video, & v*. ISBN 9780470606636 (Electrónico)

- Godfrey Parkin. *Digital marketing strategies for online success*. ISBN 9781847734877 (Impreso)
- Eileen Brown. *Working the Crowd : Social media marketing for business*. ISBN 9781780171272 (Electrónico)
- Olivier Blanchard. *Social media ROI : managing and measuring social media efforts in your organization*. ISBN 9780789747419 (Impreso)
- Brian Clifton. *Advanced web metrics with Google Analytics*. ISBN 9781118226445 (Electrónico)
- Jose Luis Orihuela. *La revolucion de los blogs : cuando las bitacoras se convirtieron en el medio de comunicacion*. ISBN 9788497344982 (Impreso)

## **EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.

La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.

La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.

## **NON MARKET STRATEGY**

3 ECTS

### **ASSIGNED MATERIALS**

The course is designed around intensive use of the case method and business case studies therefore constitute the backbone of course materials. In addition, for many sessions there are some short newspaper clippings as well as theoretical articles and technical notes that introduce concepts, frameworks, and tools. For most sessions, there are also recommended readings that either provide a deeper background or further explore the session's topic. Recommended readings are not required, though participants are encouraged to peruse them and draw on them as appropriate in our class discussions.

There is no required textbook. However, students with either a particular interest in a given topic or who feel the need to get a firmer grounding in a given area should rely on David P. Baron, Business and its Environment, Prentice Hall (any edition), multiple copies of which are available in the IE Library. This textbook provides background and theoretical material for many of the sessions.

Participants are expected to have prepared assigned cases before coming to class and to be familiar with all required background and theoretical readings.

### **COURSE BASIS**

This course focuses on the nonmarket forces that managers encounter. The emphasis is on the political, regulatory, social, and natural environment in which business operates.

### **LEARNING OBJECTIVES**

Business operates in both a market and a nonmarket environment, the latter being the space where the formal and informal rules governing market competition are set and enforced. Successful corporate strategy aligns the firm's capabilities with the demands of both its market and nonmarket environment. This course systematically examines the political, regulatory, societal, cultural, and natural factors that shape business' nonmarket environment. Participants learn how to analyze and proactively manage the nonmarket environment through integrated market- and nonmarket strategies.

### **PROGRAM**

#### **FACE TO FACE SESSIONS**

#### **SESSION 1**

##### **Politics of Disruption**

What is this class all about? Let's use UBER to see how the nonmarket shapes business opportunities and strategy.

*P.C.: Uber and Stakeholders: Managing a New Way of Riding (HBS 9-315-139)*

## **SESSION 2**

### **Nonmarket Analysis**

What tools do we have to understand the social and political issues? This class introduces a broad framework and outlines a particular case to see how it works.

*T.N.: Analysing the Nonmarket Environment of Business: The (ia)3 Framework (DE2-114-I)*

*P.C.: Wal-Mart. Nonmarket Pressure and Reputation Risk (A) (P52A-PDF-ENG)*

*P.C.: Wal-Mart. Nonmarket Pressure and Reputation Risk (B) (P52B-PDF-ENG)*

*P.C.: What Every CEO Needs to Know About Nonmarket Strategy (SMR345-PDF-ENG)*

## **SESSION 3**

### **Alternative Energy and Political Risks**

Green is the new black. Governments and NGOs are increasingly pushing firms to develop and implement greener technology. Nowhere is this more visible than the alternative energy sector. However unproven technology can have increased risks. Can the government solve this problem? Or just make it worse?

*P.C.: The Sun Also Sets (DE1-178-I)*

## **SESSION 4**

### **Lobbying & Political Strategy**

What is lobbying? How do firms engage with government? How can firms influence the political process when the government is against them? In this class we investigate a few different strategies firms can use to strategically interact with the government.

*P.C.: Xstrata and Australian Mining Tax Reform (A) (DE1-202-A-I)*

*P.C.: Xstrata and Australian Mining Tax Reform (B) (DE1-202-B-I)*

*T.N.: Lobbying (DG01-380-I)*

## **SESSION 5**

### **More Markets, More Problems**

Firms in global markets face more complex problems. Why did German automobiles drastically affect banana growers in Latin America? In this class we investigate how global trade policy can have adverse effects on disparate industries.

*P.C.: Chiquita Brands International (A) (HBS 9-797-015)*

*P.C.: Chiquita Brands International (B) (HBS 9-701-106)*

## **SESSION 6**

### **Dangers of International Investment**

It's a dangerous world out there. And investing around the world is risky. What risks do firms face when operating in different countries? How can firms ensure their investments will be good ones? How should firms assess this risk? In this class we find out.

*P.C.: Aguas del Aconquija, SA: Privatization in Troubled Waters (INSEAD 305-174-1)*

*T.N.: [RECOMMENDED] Protecting Foreign Investors (706044-PDF-ENG)*

## **VIDEO CONFERENCE SESSION 1**

### **SESSION 7**

Corruption and Institutional Voids

What is corruption? Can firms combat government officials demanding bribes? How do companies deal with countries with weak institutions? In this class we look at how companies navigate this in different settings.

*T.N.: AES Telasi: Power Trip or Power Play A*

*(Wharton) T.N.: AES-Telasi Power Trip or Power Play B*

*(Wharton)*

*T.N.: AES-Telasi Power Power Trip or Power Play C (Wharton)*

*T.N.: América Móvil – The Making of a Mexican Global Latina (INSEAD INS038)*

## **FORUM SESSION 1**

### **SESSION 8**

#### **Corporate Social Responsibility**

What responsibility does a company have when their product contributes to a societal problem? In this class we investigate the role of PepsiCo's products in the obesity epidemic, and their implemented health initiatives in response to stakeholder pressure to fix the problem. Can PepsiCo ultimately turn their health initiatives into a competitive advantage?

*P.C.: PepsiCo's Turning Point: Establishing a Role in a Sustainable Society (W11097-PDF-ENG) R.A.:*

*Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility (HBR Bestseller) (R0612D-PDF-ENG)*

*R.A.: Creating Shared Value (R1101C-PDF-SPA)*

## VIDEO CONFERENCE SESSION 2

### SESSION 9

#### NGOs, Boycotts, and Private Politics

What happens when people hate your business practices? How do firms deal with negative societal pressure? Do firms always suffer from bad practices?

*P.C.: Hitting the Wall: Nike and International Labor Practices (700047-PDF-ENG)*

*T.N.: Turning Gadflies into Allies (HBR R0402J)*

## FORUM SESSION 2

### SESSION 10

#### Sustainability as Strategy

Firms are increasingly pushed by society to do well by doing good. Yet shareholders still largely care about the return on their investment. Can firms absolve themselves of this tradeoff? How can firms strategically tackle environmental sustainability and remain profitable?

*M.D.: BP: Beyond Petroleum? (DE1-153-I-*

*M) P.C.: Patagonia (HBS 9-711-020)*

*T.N.: [RECOMMENDED] Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy (CMR125-PDF-ENG)*

## EVALUATION CRITERIA

Criteria	Percentage	Comments
Class Participation	20 %	
Group Write-Up	30 %	
Final Exam	50 %	

#### Participation:

Case analysis requires active participation. Through class contributions and writing in forums, students provide valuable insights, different perspectives, and help move the class along. It is therefore only sensible that class participation should comprise a significant part of the grade. What matters is quality of contribution, not quantity. The point of class participation is contributing a new fact or a new perspective to the discussion and thus moving the class forward, not restating previous information. So be prepared to discuss!

#### Group Write-Up:





Each group will be responsible for writing up a short two to three page analysis (double spaced) of the cases we will be covering during the face-to-face portion of the course or during the two teleconference sessions. The goal of the write-up will be to analyze the non-market issue, assess the severity of the problem, and provide some thoughts about possible alternative strategies.

**Final Exam:**

Sometime after all of the sessions have been completed, I will assign a take-home exam where the goal will be to critically analyze the non-market issue of a company I choose. The goal will be to write up to five pages double-spaced assessing the non-market risk facing the company (both size and vulnerability), as well as talking about potential strategies to deal with possible threats (if need be).

**FAILING GRADE AND REASSESSMENT**

When students receive a Fail in a course, they have the opportunity to present themselves for reassessment in order to earn the necessary credits toward graduation.

The reassessment of students should be scheduled between 5 and 10 working days after the review session takes place.

Grades for the reassessment are limited to a Low Pass and Fail.

Both, the initial Fail as well as the grade of the reassessment remain on the transcript. For the purpose of calculating the GPA however, only the grade of the reassessment is to be considered. Students receiving a failing grade in the reassessment of a course will not be able to continue in the program.

## **RISE OF CHINA**

2 ECTS

### **OBJECTIVES**

This course examines the drivers of China's emergence as a global power and the consequences of that emergence for international business practitioners. Employing perspectives from comparative politics, international relations, economics, and management, we will explore the connections between China's domestic institutional transformation, its system of governance, and its increasingly powerful indigenous firms. We will examine the relationship between Chinese firms and counterparts in global markets.

Questions will be explored from the perspective of the firm-level manager seeking to negotiate this complex and rapidly transforming business ecosystem.

- To what extent have Chinese companies become innovative?
- Where is their know-how coming from, and what are the implications of that know-how for firms in North America and Europe?
- What exactly should we make of China's system of governance, one that of late has been characterized by some as extraordinarily efficient and farsighted, and by others as extraordinarily corrupt and venal?
- How does Chinese politics affect Chinese business?

By the end of the course, students should be able to evaluate and employ a variety of business strategies for navigating the Chinese environment.

### **PROGRAM**

#### **METHODOLOGY**

Review each session overview and read the assigned materials to be able to participate in each session.

#### **SESSION 1 (VIDEOCONFERENCE)**

Historical, Social, and Cultural Context: China's Quest for Modernity

Many Chinese citizens, because of their national narrative, see the world -- and themselves -- differently from how many outsiders do.

By the end of the session, students should be able to respond to the kinds of misunderstandings and conflicts generated not so much by differences of opinion between Chinese and outsiders, but rather by fundamentally different assumptions about how the world works.

Reading Links

*B.C.: Hsun, Lu. Selected Stories of Lu Hsun: The True Story of Ah , and Other Stories. 1978.*

*B.C.: Spence, J. The Search for Modern China. 2001, pp. 137 - 193 (OPTIONAL)*

[Optional: for background historical information, skim: Jonathan Spence, *The Search for Modern China* (New York: WW Norton, 2001), pp. 137-193]

## **SESSION 2 (VIDEOCONFERENCE)**

The Chinese Approach to Economic, Social, and Political Reform

We will explore both the objectives of reform and the methods by which reform is pushed. By the end of the session, students should:

- consider why in China rules can appear so fluid and flexible even in the context of a highly authoritarian and hierarchical political system;
- be able to explain why seemingly suboptimal outcomes in the economic realm -- i.e., unclear property rights, shadow equity positions held by local officials, ambiguous bookkeeping -- are completely rational in the political realm, and are indeed important for challenging traditional political constraints; and,
- be prepared to challenge commonplace assumptions that state presence in the economy signifies state control or state strategic manipulation.

Reading Links

*B.C.: MacIntyre, A. et al. Crisis as Catalyst: Asia's Dynamic Political Economy. 2008. Chapter 9*  
*Other: Ma, D. Can Xi Pivot From China's Disrupter-in-Chief to Reformer-in-Chief? 2016.*

## **SESSION 3 (FACE TO FACE)**

The Communist Party

We will examine the role of the Communist Party, not just as an organization of governance and control, rather by looking at the party as a far broader social phenomenon, a social establishment that encompasses a wide variety of societal elites. Students will consider how China's party-centered social establishment -- an establishment that includes indigenous private entrepreneurs and technology innovators -- functions with respect to business, politics, and societal change.

By the end of the session, students should be equipped to challenge and address critically many underlying assumptions found in contemporary business reporting about China, including what is found in publications such as *The Economist*, *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, or the *Financial Times*.

Reading Links

*R.A.: Thornton, P. The New Life of the Party: Party-Building and Social Engineering in Greater Shanghai. The China Journal, no.68. 2012.*

*R.A.: Teets, J. Let Many Civil Societies Bloom: The Rise of Consultative Authoritarianism in China. The China Quarterly. 2013*

Prompts for Session 3 Discussion:

- Describe what you imagine to be a typical member of the Chinese Communist Party. What are their assumptions? How do they think? Why did they join the party?

## **SESSION 4 (FACE TO FACE)**

Corruption, Connections, and the Ambiguous Public-Private Divide

What constitutes corruption, whether in China or anywhere else? How important are “connections” for getting things done in China? Is this any different from your home environment?

By the end of the session, students should be able to consider of the importance of local level government in China, and a start to develop a sense of how to navigate local bureaucracy to solve problems.

Reading Links

*R.A.: Forsythe, M., Investigating Family's Wealth, China's Leader Signals a Change. The New York Times. 2014.*

*R.A.: Bloomberg News. Xi Jinping Millionaire Relations Reveal Fortunes of Elite. 2012*

*Video: Hao, Z. The Transition Period*

Prompts for Session 4 Discussion:

- How would you anticipate that problems of corruption could affect your business operations involving China or the Chinese business ecosystem?

## **SESSION 5 (FACE TO FACE)**

The Emergence of Innovative China

How are China-based firms in high tech sectors innovating? We will consider broader questions of just what constitutes innovation in any environment, and how the knowledge surrounding innovation can move across firms and national borders. The two reading assignments for this week present numerous examples of ostensible “innovation.”

By the end of the session, students should be able to demonstrate the various ways in which outsiders can access vitally-important commercial know-how in the Chinese business ecosystem. Students will be equipped to assess which aspects of the products and processes from the readings really are innovative, and who exactly reaps what kind of return from these ostensible examples of value creation.

Reading Links

*R.A.: Steinfeld, Edward and Beltoft, Troels. Innovation Lessons from China. MIT Sloan Management Review. 2014.*

*R.A.: Nahm, J. and Steinfeld, E. Scale-up Nation: China's Specialization in Innovative Manufacturing. World Development, vol.54. 2014.*

Prompts for Session 5 Discussion:

- Can you think of any China-based firms that you would consider innovative? In your answer, specify what you mean by “innovative.” Students should feel free to relate their answer to topics and issues they are studying in other classes.

## EVALUATION CRITERIA

Your course grade will be based upon your participation and the Case Analysis written report. Details are outlined below.

PARTICIPATION (during videoconference and residential) Grades are based on the following:

- Is your comment or question relevant and on-topic?
- Does your comment or question provide a new idea, a new piece of information or a new perspective?
- Does your comment or question demonstrate that you’re prepared to discuss the session topics?
- Consider and choose your words carefully to be pithy, clear, and to-the-point.

### CASE ANALYSIS: BIG BUSINESS CONFLICT

You are a C-level manager of a big business organization and have been asked to write a 10-page big business case analysis.

Deliverable details can be found in Assignments area.

Criteria	Percentage	Comments
Case Analysis: Big Business Conflict	80 %	Due before Session 3
Class Participation	20 %	

## **SOCIETY AND CULTURE IN THE AGE OF GLOBALIZATION**

2 ECTS

### **COURSE DESCRIPTION**

In the past three decades the flows of commodities, ideas, people, norms and resources across international borders has accelerated exponentially. Driving these dynamics are not only market forces, but also social networks, cultural diffusions, and institutional transformations. This course draws on analytical tools from the social sciences to make sense of the rapidly changing nature of global society that can help you unpack and analyze the complex interactions that drive globalization and the resulting societal transformations.

You will first be introduced to a series of key concepts that are critical to understanding how globalization is transforming the basic foundations of modern society. These concepts - social structure, power, the state, institutions, culture/identity/nation and democracy/civil society must be carefully defined and used with rigor. In addition to the classic question of political economy - how does the state impact the market? – we will explore how states shape identities and how identities and norms shape the state, how economies are "embedded" in social relations, how culture shapes social action. All of these concepts were developed in the context of the nation-state. But globalization has fundamentally transformed the "boundedness" and parameters of the nation state, and with it culture, social structure and economy. We will accordingly re-examine these concepts in light of globalization and then try to make sense of how globalization is transforming the interactions between these spheres of life.

### **LEARNING OBJECTIVES**

By the end of this course, students will be able to:

- Identify and define social science concepts of power, society and the state to make sense of the complex relationships/interactions of culture, society and globalization.
- Apply analytical skills and tools to demonstrate how globalization has broken boundedness, and is changing the basic foundation of modern society social relations - the way we live, interact and do business.
- Describe how norms, tradition, and identity influence institutional arrangement.
- Consider the different ideologies that inform state and market relations and reflect on their impact on business both locally and globally.
- Evaluate the dynamism of local culture, traditions and norms and its impact on nation-state, the political economy, and the global market.

We will systematically think through the complex interactions of social structure, culture, institutions, economy and politics at a global level, and how these interactions are in turn fundamentally transforming what happens within nation-states. You will learn how to apply these conceptual tools to empirical cases.

Each session will include academic readings as well as a range of media articles covering relevant current events. The amount of reading is quite modest, but the academic pieces are challenging. You are expected to complete all of the readings for each session carefully.

## METHODOLOGY

The course is divided into two parts.

**Core Concepts for the Study of Global Transformations (Sessions 1-5)** is dedicated to developing core theory and concepts. We will read original academic contributions that develop 5 core concepts: social structures and power, the state, institutions, the nation (identity and culture), and democracy.

**The Social and Institutional Challenges of Globalization (Sessions 6-10)** explores specific themes in globalization: global economic organization, the rise of inequality and identity conflicts, global governance, global civil society and cosmopolitanism and media. Each theme will address how different spheres interact in the global arena, how this impacts the relationship between the global and the national, and how these interactions in turn re-configure the global arena in question.

For each theme we will explore the dynamics at hand drawing on the core concepts we have developed. Specifically, we will:

- Identify economic structures and geopolitical configurations, and how they work and their capacity to provide the institutional foundations for the economy.
- Reflect on the influence and power of the dominant global economic players, and global norms of democracy and social justice.
- Argue the extent they support and extend the practices of global civil society, and the universality of human right.

Reading is required; I have done my best to keep the reading load manageable. You are expected to come prepared to each session having read the assigned materials. You will never have more than two pieces of academic writing due for any class (though you will frequently have two journal articles and 1-2 news articles).

## PROGRAM

### SESSION 1 (FACE TO FACE)

#### **The Nation, Culture, and Identity**

- Define nation and critically examine the interaction between culture and identity and how it helps in shaping a nation.

Reading Links

R.A.: Calhoun, C., "Nationalism and Ethnicity", *Annual Review of Sociology*, 1993, p.211-239 R.A.: Barber, B., "Jihad vs McWorld", *Harvard Journal of Law & Technology*, 1996, p.567-576 R.A.: Taylor, C., "Interculturalism or Multiculturalism?", *Philosophy & Social Criticism*, 2012, p.413- 423

### SESSION 2 (FACE TO FACE)

#### **Social Structures and Power**

- Define and use key concepts - culture, power, social relations to explain society formation.

- Identify what holds society together.
- Evaluate the problem of social relations and how an economy is embedded in social relations.

#### Reading Links

R.A.: Granovetter, M., "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", *Journal of Economic Perspectives* 19, p.33-50

B.C.: Stegner, M., *Globalization. A Very Short Introduction*, 2017 (Chapters 1-2)

B.C.: Stegner, M., *Globalization. A Very Short Introduction*, 2017 (Chapter 3)

B.C.: Stegner, M., *Globalization. A Very Short Introduction*, 2017 (Chapter 4)

B.C.: Stegner, M., *Globalization. A Very Short Introduction*, 2017 (Chapter 5)

### SESSION 3 (FACE TO FACE)

#### The State

- Describe the concept of state and formation of modern state.
- Demonstrate what constitutes a weak and strong state and its implications for globalization.
- Make clear distinctions between state and nation.

#### Reading Links

R.A.: Evans, P. and Rueschemeyer, D., *The State and Economic Transformation: Toward an Analysis of the Conditions Underlying Effective Intervention, Bringing the State Back In*, 1985, p.44- 77

R.A.: Dasgupta, R., *The Demise of the Nation State*, *The Guardian*, 2018

### SESSION 4 (FACE TO FACE)

#### Institutional Arrangement

- Recognize what is an institution and what informs an institutional arrangement.
- Begin to be able to trace the relationship of culture and economy to existing institutions.
- Reading Links

R.A.: Meyer, J.W., Boli, J., Thomas, G.M., Ramirez, F.O., "World society and the nation-State", *American Journal of Sociology* 103 (1), 1997, p.144-181

R.A.: Acemoglu, et al., "The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation", *American Economic Review* 9(2), 2001, p.1369-1401

### SESSION 5 (FACE TO FACE)

#### Democracy

- Define and engage in critical analysis of common institutional forms.



- Identify variants of democracy and what makes some democratic regimes more democratic than others.
- Reflect on the relationship between democracy and economic development.

#### Reading Links

R.A.: Huber, E., Stephens, J.D., Rueschemeyer, D., "The Paradox of Contemporary Democracy: Formal, Participatory, and Social Dimensions", *Comparative Politics* 29:3, 1997, p.323-342

R.A.: Held, D., "Democracy and globalization", *Global Governance* 3, 1997, p.251-267

## SESSION 6 (VIDEOCONFERENCING)

### The New Global Economy Order

- Be able to diagnose how social and political globalized institutions are shaping the economy.

#### Reading Links

R.A.: Schrank, A., "Ready-to-Wear Development? Foreign Investment Technology Transfer, and Learning by Watching in Apparel Trade", *Social Forces* 83 (1), 2004, p. 123-156

R.A.: Bordieu, P., "The Essence of Neoliberalism", *Le Monde Diplomatique*, 1998

B.C.: Watson, J., "McDonald's in Hong Kong", *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*, 1997, p.77-109

## SESSION 7 (VIDEOCONFERENCING)

### Global Modernity and the Return of Identity and Culture

- Illustrate the link between identity formation and culture in our global social relations.

#### Reading Links

B.C.: Hothschild, A., *Strangers in Their Own Land: Anger and Mourning on the American Right*, 2016, Chapters 1-3

R.A.: Silver, N., *The Mythology of Trump's 'Working Class' Support*, 2016

R.A.: Martin, I., *Deplorable, yourself*, 2016 (*Ideas.net*)

R.A.: Appiah, K., "The Case for Contamination", *The New York Times Magazine*, 2006

## SESSION 8 (VIDEOCONFERENCING)

### Global Market Governance

- Reflect and provide an overview of how social life is governed.

- Diagnose hegemonic power and its implication to global market convergence.
- Reading Links

B.C.: Rodrik, D., "Is Global Governance feasible? Is it desirable?", *The Globalization Paradox. Democracy and the Future of the World Economy*, 2011, p.207-232

R.A.: Quark, A., "Transnational Governance as Contested Institution-Building: China, Merchants, and Contract Rules in the Cotton Trade", *Politics & Society* v.39,1, 2011, p.3-39

R.A.: White, T., "Why US Hegemony is Here to Stay", *Huffington Post*, 2013

R.A.: Martin, J., "The death of neoliberalism and the crisis in western politics", *The Guardian*, 2016

## **SESSION 9 (FORUM)**

### **Media and Globalization**

- Show the impact of media in social relations and economic convergence or lack of it.
- Consider the application of media effects to businesses and personal experiences.

Reading Links

B.C.: Castells, M., "The rise of the network society", *The information age: Economy, society, and culture* v.1, 2011, p.17-44 (xvii-xliv)

R.A.: Friedman, T., "Social Media: Destroyer or Creator?", *The New York Times*, 2016

## **SESSION 10 (VIDEOCONFERENCING)**

### **Gender and Globalization**

- Reflect on how global norms shape gender norms, and vice versa.
- Explore how gender articulates and re-articulates in global contexts.

Reading Links

R.A.: Sussman, N., "Bodies Altered in Pursuit of Beauty", *The New York Times*, 2010

R.A.: Acker, J., "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory Gendered Organizations.", *Gender & Society* 4(2), p.139-58

R.A.: Kimmel, M., "Globalization and Its Mal(e) Contents: The Gendered Moral and Political Economy of Terrorism", *International Sociology* 18(3), p.603-20

## **EVALUATION CRITERIA**

Below is a breakdown of the course assessments and their weights. Response Paper 1

Drawing from Sessions 1-5 readings, critically explain how culture shapes social actions and how economies are “embedded” in social relations, using an example from your business or personal life.

Format: 1-2 pages, double-spaced, 12pt. font.

### **Due before Session 6**

#### Videoconference Short Response Papers

Write a short response paper (200-300 words, no more than 1 page, double-spaced, 12pt. font) in which you actively take some of the ideas from the videoconference session and link them to your business careers.

There are 4 videoconferences, thus you will write and submit 4 VC short response papers.

### **Due by the Friday following the videoconference session**

#### Team Discussion Facilitation

Students will work in their assigned teams during both parts of the class. You are to work together as a team to facilitate a discussion in the class. There will be team work for both in-class and the online sessions, though the format will be similar.

Each team will come up with **3-5 comments, observations, or questions** focusing in on the theory /practice connections of the session topics and readings to business. Select one team member to email the comments and specific questions to me.

**For face-to-face sessions, these are due by 9pm Eastern Time the day before we meet.**

**For the videoconference sessions, these questions are due the Monday before the videoconference by 11:59pm Central European Time.**

Below are a few ideas to jump-start those comments, though these questions are not strict—they are just intended to be guidelines to help your team think about structuring their comments.

- 1) How might this session’s reading be applied in your working lives?
- 2) What examples of these social dynamics have you seen in your organizations?
- 3) Do these readings have political implications? What are they?
- 4) Do these readings have implications for management? What are they, if so?

#### Videoconference Participation

Videoconferences work best when students interact with me and their classmates almost as though we were in a face-to-face class. This means actively participating, asking questions, and offering ideas.

#### Forum Participation

Forums are an opportunity to debate and engage issues in a different format. We will have one forum in the second half of our class, for which I will establish three different “threads” or “prompts” to help

direct our conversation. For each thread/prompt, students must contribute 1-2 posts of between 100 - 250 words each.

The criteria used to judge the quality of the contributions include:

- a. Is the participant making analytical or merely descriptive points?
- b. Are the points relevant to the current discussion and do they connect to the points made by others?
- c. Did the participant integrate concepts from the assigned readings and prior sessions into current discussion?

#### Final Project

This will be a culminating project/pape (20 page limit) in which student-pairs will select a case that is of interest to them. You will work in pairs, and you are free to choose your partner.

Apply a theory or theories to a contemporary issue of your choice. Select at least three readings from Sessions 2-10 to help develop your theoretical argument, and then, use published information: news articles, organizational documents, etc. to make the argument that observed dynamics are a "case of" a specific process that we have studied (nation-state, culture, identity, global hegemony, institutions etc.).

The purpose of this project is to both help you identify social patterns in the real world, and enable you to explore some of the tensions in social relations. You are encouraged to apply social science theories and observe "on-the ground" occurrences.

See the evaluation rubric in the Assignments area. Student pairs will be required to submit outlines for review from the professor and the TA.

#### Formatting Guidelines

- 12 point font
- Times New Roman
- Double spaced
- One-inch margins
- Paginated
- Save your file as: LastName\_Section#\_mm.dd.yyyy

#### Due after Session 10

Criteria	Percentage	Comments
Discussion Facilitation	10 %	
Participation	20 %	
Response Paper 1	20 %	
VC Short Response Papers	20 %	
Final Project	30 %	

#### BIBLIOGRAPHY

<https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/15400428>



## **START-UP CREATION**

2 ECTS

### **LEARNING OBJECTIVES**

Upon the completion of this course, participants are expected to grasp and develop key mindsets, knowledge, and tools that enable them to:

1. Align personal aspirations, skills, and experiences with the identification and development of startup opportunities.
2. Employ the lean startup methodology to design business models and test product-market fits.
3. Understand key financing sources for start-ups and scale-ups by taking into account both entrepreneurs and investors' perspectives.
4. Be familiar with potential team issues and develop leadership skills to manage a startup team.
5. Develop an awareness of sustainable and social issues that drive opportunity recognition and exploitation for start-ups.

### **COURSE PHILOSOPHY**

I hope you leave this course wanting to be an entrepreneur...or at least appreciating what it takes to be one. In working with entrepreneurs, we learn that a key step in creating new ventures is having an idea that delivers value to the customer and does it in a new and better way...solving someone's problem is often the starting point.

The special thing that entrepreneurs do is to create a sustainable organization that can deliver their solution to the market effectively. To do this, entrepreneurs need a venture team that shares the sound judgement, perseverance and organizing skills to form a venture. Together the entrepreneur and the team require courage, imagination, and self-sacrifice.

In this course, we will blend the theories and practices of "starting up", apply these principles to cases involving actual organizations, and create our own opportunity proposals for new ventures. Later, you will be able to apply these principles to your own ventures, or to larger organizations that need new initiatives.

### **PROGRAM**

#### **SESSION 1**

Session objectives: In this session we will focus on the goals, principles, and scope of startup creation. Core contents include entrepreneurial mindsets, personal aspirations, and people-opportunity fit.

Questions to consider for this session:

1. Are you interested in being an entrepreneur? Why/why not?
2. Do you have entrepreneurial experiences to share?
3. If you are interested...why are you not in a venture? What holds you back?
4. What would you change (circumstances, etc.) to be more likely to start/join a venture?
5. What advice does the author give us in our reading...what questions do we need to consider about possible ventures in our futures?

Readings: The Questions Every Entrepreneur Must Answer (R96603-PDF-ENG)

Session structure: We will review the course design, discuss key elements of problem identification and our experiences with startups and innovation in organizations.

*R.A.: The Questions Every Entrepreneur Must Answer (HBR R96603)*

## SESSION 2

This session covers the major contents of any startup venture, including people, opportunity, context, and deal. To achieve this objective, you will identify new ventures (established within the last 5 years) from around the world that are interesting and innovative. Then, in the forum students will provide analyses and insights into these ventures.

Readings: Identifying and Exploiting the Right Entrepreneurial Opportunity...For You (808043-PDF-ENG)

Online Source :

[https://www.ted.com/talks/bill\\_gross\\_the\\_single\\_biggest\\_reason\\_why\\_startups\\_succeed](https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed)

Forum instructions: The Chase forum focuses primarily on the identification and discussion of customer needs and wants that led to great entrepreneurial opportunities. What did the entrepreneur(s) see about customers that exposed new opportunities? Where was the need or want? What problem were they addressing? Use the article and the Ted talk video to inform your thinking about venture opportunities that are interesting...

Identifying example startup ventures (Thread 1): Anything goes if it is interesting, fun, and illuminates entrepreneurial activity around the world. You can support your comments with press articles, photos, anything (LEGAL...) that you can think about is basically allowed but remember there are 1000-character limits on your posts.

Avoid posting about famous or well-known ventures (most are more than 5 years old) anyway. If you find someone else has posted on your venture, find a different venture or take a different approach so that we do not get too much redundancy in posting. Here are the proposed threads for our discussion board:

Discussion thread topics:

- o Topic 1: Find a startup from the last 5 years that you find interesting, clever, necessary, scary...briefly describe what the venture does and why it captured your interest. What opportunity is it addressing?
- o Topic 2: Expand on the opportunity described in 1 above: What is the startup doing for its customers? Is it taking away their pain? How? Is it multiplying their ability to perform? Why would the customer pay for their services?

- o Topic 3: Revisit one of the ventures mentioned by other students (not your venture) and comment on the creativity, significance and feasibility of the ventures. What problem was being addressed and how did the venture address it in a different/unique way? Why did the venture work (become a viable business) or not work...and possible limitations of the entrepreneur's idea? This thread will be considered an individual assignment and graded along with the Opportunity tweet posting in Topic 4 as part of the individual assignment (10%).
- o Topic 4: Opportunity tweet: As part of this session 2 Forum, each individual student should identify several problems that he or she hopes to solve...Try creating a "bug list" of things that bother you...they can be small everyday issues...like parking in Madrid! Or large issues like improving efficiency in service delivery...or societal issues like providing adequate healthcare. You are not solving the problem; you are expressing what you see as the problem and possible causes of the problem. From your personal list, identify a need or a problem that you believe would be a challenging and worthwhile problem to be addressed by a new venture. Create a problem tweet about that opportunity or need (a 140-character tweet) about that challenging problem and why they want to solve it. (Note: this is part of your individual assignment valued in conjunction with Topic 3 at 10%).

**Preparation for Session 3 opportunity identification workshop.**

Step 1: Review the opportunity tweets posted by you and your team members in Topic 4.

Step 2: By Thursday, Feb. 20, 18:00 Madrid time, your team should select one tweet and turn it into a problem/opportunity statement to present to the class during VC session 3. You are not obligated to use this for your project, but you could...

Step 3: Create a powerpoint slide or .pdf and post it in the assignment folder titled "Team Opportunity slide for session 3". Please make it a .pptx or .pdf file so that it can open easily in our learning system. On the slide, post the problem statement and several points addressing key aspects of the problem: Why it is a problem? Why is it an exciting challenge? Where is the problem? Who has the problem? Who would be the potential customers for a solution? Would someone be willing to pay for a solution? Why?

Step 4: For VC session 3, each team should select an idea champion spokesperson to present the idea briefly (2 minutes) and the class will comment and question the problem/challenge and its potential to be considered an opportunity for a venture.

*T.N.: Identifying and Exploiting the Right Entrepreneurial Opportunity...For You (HBS 9-808-043)*

### **SESSION 3**

This session is designed to help you identify startup opportunities for your team projects. Most entrepreneurs solve problems...and turn that solution into a venture.

Prior to this in the Forum 2 session, each individual student should have identified several problems that he or she hopes to solve...for example, by creating a "bug list" of things that bother you. In this session, each team will briefly present its favorite idea. We will then ask questions and provide ideas and inspiration to the team as to its potential for entrepreneurship. We will also discuss some of our own ideas and some societal issues like providing adequate healthcare. We will not be solving the problems but instead working on identifying where value could be created and who might be willing customers for a solution. What could you do?

During the session, we will also schedule meeting times for the opportunity development coaching session in VC5.



**Readings:**

1) Identifying Venture Opportunities (E323-PDF-ENG)

Online source: Deep dive at IDEO <https://www.youtube.com/watch?v=M66ZU2PClCM>

Online source: This is a TED talk by Malcolm Gladwell (takes a bit to develop but it is worth the wait). [https://www.ted.com/talks/malcolm\\_gladwell\\_on\\_spaghetti\\_sauce?language=en](https://www.ted.com/talks/malcolm_gladwell_on_spaghetti_sauce?language=en)

**Questions for discussion:**

1. What were the problems addressed by other ventures you know or have heard of?
- 2, What is different about problems that can be used to create ventures?
3. How can you think differently about a problem...that can then lead you to an opportunity?
4. What blinds us to seeing opportunities?
5. Have you ever found yourself saying: "why did I not think of that?"

*T.N.: Identifying Venture Opportunities (Stanford E323)*

**SESSION 4**

This session introduces one of the most recent and important methodologies for startup creation, the lean startup. Students will be exposed to the concepts of minimum viable product (MVP), pivot, continuous learning and development, and so forth.

Reading: "Why the lean start-up changes everything" (R1305C-PDF-ENG)

Case: Airbnb (HBS 9-812-046)

Online source: Eric Ries discusses the lean startup methodology <https://www.youtube.com/watch?v=fEvKo90qBns>

Forum Session 4 structure (Airbnb case) Topic 1: Nature of the Airbnb opportunity

Topic 2: Opportunity development process of Airbnb Topic 3: Analysis on expertise, roles, and relationships

Topic 4: The sharing economy and other trends/elements emerging in our markets

**Team Deliverable for session 5 workshop.** Teams sign up for team coaching session on selecting a startup opportunity for your team to develop as their opportunity project. I will meet with each team separately. We will meet online for 20 minutes. If we keep sessions to 20 minutes we can complete them during normal class time. If however some teams are available we could start earlier than our usual time (for section 1) or go later (for section 2). We will discuss this in VC 3.

Each team will submit a one-page single spaced coaching agenda with a concise description of up to 3 favorite startup project ideas. Submit your memo by the end of this forum (Thursday, 18:00 Madrid time). In our discussion in VC 5 we will narrow your choices and identify important value propositions, customers, information, etc. to move your opportunity project forward.

I will create an assignment folder called Startup Ideas Coaching and one member of each team will submit their team's coaching agenda summary to that assignment folder. This memo is part of the business opportunity project and may be considered in grading that project...so please put some creative thought into it. Be sure to identify your section of the course, team letter, and team member names in the one-page document.

I will confirm the times for our team meetings via email to your team.

*P.C.: Airbnb (HBS 9-812-046)*

*T.N.: Why the lean start-up changes everything (HBR 052013)*

## SESSION 5

This session helps students select and develop startup opportunities for their team projects. To achieve this goal, each team is requested to submit three initial startup ideas based on the opportunities identified from Session 3. During this session, the instructor will meet each team to provide feedback for its initial startup ideas.

Session structure: Instructor meets each team for 20-30 minutes. This meeting will substitute for the videoconference session this week. Teams will sign up for times prior to the session during VC3.

**Readings:** 1) Customer discovery and validation for entrepreneurs (9-812-097)

2) The Bird-in-Hand Principle: Who I am, What I Know, and Whom I Know (UV0843-PDF-ENG)

To help you prepare for this session, I have selected a number of short videos that will help you in thinking about what elements of the business model you need to consider in selecting your idea. Also, how can you conduct customer discovery and what issues are you hoping to address by talking to customers. Thinking about these issues will help crystalize your thinking about your problem/opportunity in a more comprehensive way (good techniques, practical advice from Steve Blank in some short videos).

Online sources:

Short intro to the Business Model canvas:

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s&t=10s>

Online source: Steve Blank on sizing the opportunity and market

type <https://www.youtube.com/watch?v=JaHxjTWWHHE>

Discovery is for founders

<https://www.youtube.com/watch?v=bDsZiSTXBhM&list=PLcdm0yqdmhJopRkThQ16Wc8LXqSoQg15m&index=4>

*T.N.: Customer discovery and validation for entrepreneurs (9-812-097)*

*T.N.: The Bird-in-Hand Principle: Who I am, What I Know, and Whom I Know (UV0843-PDF-ENG)*

## SESSION 6

This session covers basic concepts of business model and adapting the business model as entrepreneurs learn more about their market/customer.

**Reading:** Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur (802048-PDF-ENG)

**Business case:** Zipcar: Refining the Business Model (803096-PDF-ENG)

Session structure (Zipcar)

Thread 1: Nature of the car-sharing opportunity

Thread 2: Opportunity-people fit analysis for Zipcar

Thread 3: Numerical analysis for consumer

behaviors Thread 4: Update and further analysis

Thread 5: Summary and Q&A

*P.C.: Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur (HBS 802084)*

*P.C.: Zip Car: Refining the Business Model (HBS 9-803-096)*

## SESSION 7

In this session we will observe an interesting case of discovering your customer and adapting your model to serve the markets you are discovering.

**Case:** Rent the runway 812077-PDF-ENG by Eisenmann and Wing, 2012.

**Online sources:**

Pass/Fail experiments <https://www.youtube.com/watch?v=IS4w0ILIS-E&list=PLcdm0yqdmhJopRkThQ16Wc8LXqSoQg15m&index=5>

Conducting a customer interview

<https://www.youtube.com/watch?v=z0nKsD3DXDU&list=PLcdm0yqdmhJopRkThQ16Wc8LXqSoQg15m&index=7>

Letting the customer interview flow

<https://www.youtube.com/watch?v=pclUsW10kP8&list=PLcdm0yqdmhJopRkThQ16Wc8LXqSoQg15m&index=8>

Online source: Pre-plan contacts <https://www.youtube.com/watch?v=SiWkFsWoJSM&t=13s>

**Rent the runway discussion questions:**

1. What did this team learn from its experiences?
2. How could they have done this more effectively/efficiently/sooner?
3. Relate Steve Blank's counsel from his videos to this case
4. How could you apply the lessons from the session 2 video (Gladwell's Spaghetti sauce discussion) to Rent the Runway...how about to our friends at Zipcar?

*P.C.: Rent the runway (812077-PDF-ENG)*

## SESSION 8

This session primarily deals with financing and team issues, which often occur along the development and evolution of a startup. Important topics will be built around equity split, and the resultant issues such as conflicts in roles, relationships, and rewards among cofounders.

Session objectives: Financing sources. This session covers the fundamentals of financing for start-ups and scale-ups, with particular emphasis on financing sources and criteria of different investors. After this session, participants need to understand perspectives from both entrepreneurs and different investors (3F, business angels, venture capitalists, and corporate investors).

**Readings:** 1) Bootstrap Finance: The Art of Start-Ups (92601-PDF-ENG),

2) Venture Capital Negotiations: VC vs. Entrepreneur (800170-PDF-ENG),

3) The founder's dilemma (HBR R0802G)

**Online source:** <https://www.theverge.com/2014/4/1/5553910/driven-how-zipcars-founders-built-and-lost-a-car-sharing-empire>

**Business case:** TerraCycle (A) Getting the Cycle Going? (GE1-117-A-I)

### Questions to consider for the forum:

1. What are the key criteria investors use when evaluating opportunities?
2. How do entrepreneurs view these same criteria?
3. In the Terracycle case...what is missing from the investor perspective...what could the entrepreneurs do to present a better case?
4. Evaluate Terracycle's Opportunity using the "Bird in Hand" teaching note
5. What can we learn from Tom Szaky's pitch? What advice would you have for Tom?

**Deliverable due in this session:** Prepare a team pitch deck of your team's venture idea. This pitch will be presented live by your team during the Session 9 VC. Upload the pitch to the assignment folder "Team Pitch for Session 9". I will then upload them for the VC. To be input into assignment Team Pitch for upload during our session by Thursday 18:00 Madrid time.

*P.C.: TerraCycle (A) Getting the Cycle Going? (GE1-117-A-I)*

*R.A.: Bootstrap Finance: The Art of Start-Ups (HBR 92601)*

*T.N.: Venture Capital Negotiations: VC vs. Entrepreneur (HBS 9-800-170)*

*R.A.: The founder's dilemma (HBR R0802G)*

## SESSION 9

In this session, we will study the principles of making the pitch to investors for funding your venture. Investors are idiosyncratic in how they view ventures, but all are looking for value (return on investment). How they view value over time varies a great deal. How much involvement they have in the ventures they invest in also varies but all have a stake in the venture team composition. One thing everyone agrees on is that to get investment you must make a clear case for why your venture will be successful in solving the problem and attracting customers to pay for it. Investors will want to decide whether your problem is worth solving and whether your team is the one to solve it.

In this session you are going to practice what it is like to bring forward a pitch and get feedback from a variety of sources (your classmates).

**Readings:** 1) Pitching Business Opportunities (811086-PDF-ENG)

**Online source:** [https://www.ted.com/talks/david\\_s\\_rose\\_on\\_pitching\\_to\\_vcs?language=es](https://www.ted.com/talks/david_s_rose_on_pitching_to_vcs?language=es)

#### Session structure

1. Before our VC 9 session...make sure your team posts its pitch deck on time so that I can post it up to our VC session. To be input into assignment Team Pitch for upload during our session by Thursday 24:00 Madrid time.
2. Teams will present (5 minutes + 8 minutes Q&A, limits will be enforced to get feedback to all pitches in this session).
3. Each team will present its opportunity report. Please have each member of your team present a part of your pitch.
  4. Experience sharing (founder or investor of startups)
  5. Concluding comments/observations by professor and students

*T.N.: Pitching Business Opportunities (811086-PDF-ENG)*

## **SESSION 10**

In this session, we will leverage the knowledge of the whole class to help each group's startup opportunity project. Using the pitch as the catalyst for feedback, each team will make last minute changes suggested during Session 9 to a discussion thread. Then the whole class will provide ways to improve the final "pitch" focusing more on the business opportunity rather than on the delivery of the pitch. Ultimately these suggestions and comments are to help the team to improve its startup opportunity report.

**Readings:** I will provide written feedback to each team based on their opportunity pitches.

#### **Session structure:**

Based on session 9, make any changes to your pitch deck and upload it to your team's thread by Monday 12:00 Madrid time. The threads will be titled so you can see which you are to use for your team. You can also review our class session from Saturday to see each team's "live" pitch.

By Tuesday 24:00 Madrid time all participants will please provide ideas and suggestions to each of the other teams' projects. Make up to 5 comments. Provide constructive comments on improving the "pitch" ...What is missing? What would be more persuasive? Please be timely so that the team can incorporate your observations into their report. Use the discussion thread established for each pitch.

**Team Deliverable:** By Friday of this week, teams will submit one copy of their final opportunity report (see Team Opportunity Report Guidelines below) incorporating relevant feedback from your peers.

## **EVALUATION CRITERIA**

**Posting in the forums and commenting in the VCs: tips**

The course consists of 10 sessions. Five are videoconferences (VCs) and will be interactive discussions online. Alternating with each VC are a series of five forum sessions. The forums are moderated peer discussions. Each forum will consist of 3-4 threads, which will be graded conjointly. Five posts that each develop one and ONLY one idea (point, opinion, argument, etc.) within forum length guidelines are considered a good personal contribution.

- o To ensure broad participation in each forum, students are limited to 5 posts during each forum and each post is limited to 1000 characters.
- o The system will monitor these limits and cut off commentary if you exceed the limit.

Grading of forum/vc comments: Comments in the forums and in the videoconferences will be graded in an analogous way. The predominant nature or theme of the comment will be what determines its grade. I will assess student's contribution to each forum session and each videoconference and those scores will make up the Discussion participation grades.

**3 points**

Adds new value, breaks new ground, is surprising in nature, creates unanticipated discussion  
Takes risks addressing topics that were not addressed by others

**2 points**

Integrates concepts from the readings and the cases, etc.  
The comment adds value to the discussion, beyond case facts  
Observations from other courses, current affairs, personal

experience **1 point**

Demonstrates grasp of case or reading materials. Information presented is relevant to the discussion

Note: Best advice is to limit each post to a single main point or idea. If someone else has commented in an area and that is essentially your same idea, expand on the idea or find a different angle from which to address the question.

Emphasize **why** something matters over reciting facts in your explanation and remember that we will all be grateful if comments are concise and well written.

Criteria	Percentage	Comments
Comments in VCs and Forums	50 %	
The Chase forum comments	10 %	
Team Opportunity Report	40 %	

- I enjoy giving constructive feedback but grades are not negotiable.
- Explanation and insight are valued highly in assignments and forum posts. Be creative in your

thinking and support your ideas with logic and data/example.

**Forum and VC grading (Individual) 50%**

The tests for quality online postings are similar to the criteria for good in-class participation. Good online participation will meet the following criteria: focus on quality, not just quantity; demonstrate critical and original thinking about the course topics; identify new and relevant questions or sources of insight; be constructive, positive and respectful; build on other's ideas and add value to the discussion. If you do not participate, it will be difficult to evaluate.

**Other contributions (Individual) 10%**

Other individual contributions (posts in threads 1 and 4 in session 2 regarding opportunities, others introduced during course if any).

**Opportunity Report (Team) 40%**

The opportunity report consists of the revised pitch developed by the team supplemented by 5 pages of written explanation (a script) that explains the pitch deck. Your team will be collectively responsible for delivering the opportunity report, in compliance with the suggested format and incorporating the analytical and planning tools (Appendix at the end of this syllabus: Opportunity Report Guideline). Your opportunity report will be graded based on its comprehensiveness, coherence, and substantiation of arguments supported by research and references. The in-class pitch in session 9 will be considered part of this process but will not receive a separate grade as it is considered a developmental element leading up to the final report.

**APPENDIX 1: TEAM OPPORTUNITY REPORT AND PITCH GUIDELINES**

**Schedule of deliverables:** In week 5 each team will meet with me and we will discuss startup opportunities to carry forward to the end of the course for this project.

Teams will prepare and deliver a pitch for their idea in Week 9 and receive feedback during that session and the forum in Week 10. At the end of Week 10, the team will deliver a final written report to the professor via the online system.

How to create the opportunity pitch and report: As a team, identify an opportunity for a new business. It can be a commercial activity, or it may be more of a social venture organized around doing "good" for a community. Avoid copies of existing businesses...make sure it has a unique aspect.

Your proposed business must have a sustainable premise...meaning that you must provide a mechanism for the business to earn a profit or to attract resources in such a way that its operations can continue so that it does not rely solely on donations or government taxes (although these could be part of the funding plan). It is not enough to develop an APP. You must develop a business, part of which may be an APP, but the business must also have some sort of infrastructure. For example, I could develop an APP that uses risk tolerance information to design portfolios for people saving for retirement. However, this APP would need to have more elements of the value-chain in the organization to be a viable proposal.

The report evaluation criteria are reported below and should guide your presentation and your paper.

**Note:** I will evaluate team member **misconduct or apathy** if reported. For example, if two team members request or express concerns about the level of contribution of a team member or team members, I may request additional information from team members and conduct an evaluation of the team and may adjust grades according to what I find.

**Length and structure:**

- One cover page with the team opportunity name and team members names,
- up to 10 slides organized into a “pitch deck” that takes the reader through the proposed opportunity. What would you show a potential investor? What would you show a potential
- five (5) pages of single-spaced text that explain the pitch deck slides (explain all the elements of project),
- one page of sources properly formatted in APA style,
- Pitch deck slides should be titled and numbered in a way that corresponds with the written explanation. In the five pages of written description you can clarify and explain the key points illustrated in your pitch deck.
- Avoid using text on the pitch deck, use bullets for key points, symbols, pictures

**Layout:** Font: Times New Roman, 11 point. A4 or 8.5 by 11-inch paper, 1-inch margins (or metric equivalents) on all four sides, page numbers inserted bottom right corner.

Your report is a pitch supplemented with explanation. Use the pitch slides to convey the key ideas and facts of your proposal. The narrative pages should explain in detail your key ideas and facts, as if you were explaining them during the pitch. Do not waste slide space inserting blocks of text...use short quotes, key facts, bullet points, graphs, drawings, photos, key numbers, etc. to illustrate the business idea.

**Format:** Make your pitch following this outline. Use slides at your discretion in terms of look and content. Do not use blocks of text in the pitch slides (bullets, short phrases, quotes, illustrations, examples, key financial figures. Use the text pages to explain the slides...as you would present them. Identify in the text which slide is relevant at each point in the text narrative.

When writing, use clear titles in bold for each of the sections below. Subheadings should be normal font and underlined. Short paragraphs are preferred...long run-on sentences and large blocks of text without paragraphs and headings fatigue the grader and may affect grader sobriety...

Your report should address the following elements (prompts are to spur your thinking you do not have to answer all of them nor are you required to address them exactly as listed...but this is a guide to help you convey the important venture opportunity information):

**1. Executive Summary** – short, concise...your most important points. One paragraph or two short paragraphs.

**2. Opportunity Description**

- What is the customer pain? How painful is it? Be vivid and bold...but don't overhype.
- Problem clearly stated, customer pain, customer need to be filled, clear description of the solution.
- Who are your most likely customers? What are their relevant preferences/needs?
- Are end users and buyers (decision-makers) different people?
- What is your product/service?
- How innovative is your product/service? How does it differ from what is currently solving the problem?
- What is your value proposition? How unique is your value proposition?

**3. Description of the market** including key customers, validation steps and competing solutions,

- Competitive advantage of your solution compared to others (competitors and substitutes)
- Description of the market including who you see as key customers and competing solutions
- Assessing customer needs. Recall the Session 5 readings and Steve Blank's videos...



What questions will you ask in your validation interviews?

What techniques will you use and how will you use them to assess customer demand?

- What competitors are possible threats? How will you assess them?

**4. Business Model** (Do not use the Business Model Template tools that are so popular...write it out).

- Short, clear definition of the business model, value added to customer, how revenues generated
- What are the key assumptions of the business model? Base your assumptions on well-grounded information (archival data, your market research).
  - What are your major revenue streams?
- Describe your cost structures: Are you using fixed costs (plant and equipment, or more variable costs that rise and fall with production levels? A business model that has a low level of fixed costs generally has a low level of risks to investors. However competitive advantage can be built through proprietary investment, which often incur fixed costs.
  - When will you expect positive cash flow? Break-even?
- Can the opportunity be scaled? Will it be profitable if scaled? How will you finance scale-up?

**5. Estimate of investment needed**, potential sources for investment, possible exit strategy.

- Risk factors and mitigation strategies
- What can go wrong with your idea? How likely and when?
- Are the risks internal to the firm (e.g. your tech does not work) or external (e.g. a competitor has developed a better technology, government regulates, war).
  - To what extent can you manage those risks?

**6. Bibliography/References** – Use APA format...in the body cite using (last name, year) and then list references alphabetically by last name in the bibliography along with all the other publication details. Cite web addresses similarly in the paper putting the full citation into the bibliography and a short citation in (xxxx, year) in the body. If I can use your information to get to the item easily online then I am happy.

**Evaluation criteria for the opportunity report and the pitches will include:**

- Does your pitch convey the nature of the problem and your solution clearly and in an interesting way?
- Overall creativity of solution...is there a “wow” factor? Does the venture solve the problem in a way that people would pay for it?
- Depth of research, and persuasiveness of the idea, potential to launch successfully, appropriate level of ambition (World peace...maybe too ambitious?)
- Relevant use of graphics, charts and tables (supportive material and its relevance to your arguments), strength of sources,
  - Presentation or written clarity and quality of expression
  - Proper spelling, usage, and grammar

## COMMUNICATION AND CHANGES TO THE COURSE

**Important note:** All of the content, grading, rules, etc. contained in this syllabus are subject to change as I see fit for the good of the students, the instructor, the institution and more. All rules and regulations governing student conduct at IE are in effect in this course.



**Communication:** The best way to communicate with me directly is through email. Please include GMBA in your subject line and your name as well as a brief description of the topic or issue. I will make every effort to get back to you within 48 hours.

**One last message...**Entrepreneurship is a wonderful thing to study and practice...we can change the world! We are going to learn a lot from each other on our quick journey through this rich discipline. I want you to prepare well, bring your energy, your sense of humor, and your desire to help your classmates. If you have insights or concerns, I appreciate you sharing those with me for the good of the course and our learning. Continuous improvement is our shared goal.

## **IE BIBLIOGRAPHY**

<https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/15366026>

## **FAILING GRADE AND REASSESSMENT**

When students receive a Fail in a course, they have the opportunity to present themselves for reassessment in order to earn the necessary credits toward graduation.

The reassessment of students should be scheduled between 5 and 10 working days after the review session takes place.

Grades for the reassessment are limited to a Low Pass and Fail.

Both, the initial Fail as well as the grade of the reassessment remain on the transcript. For the purpose of calculating the GPA however, only the grade of the reassessment is to be considered. Students receiving a failing grade in the reassessment of a course will not be able to continue in the program.

## **STRATEGY AT THE INTERSECTION OF BUSINESS AND SOCIETY**

2 ECTS

### **OBJECTIVES & OUTCOMES**

#### OBJECTIVES

In this course, students will build on the principles of strategic management to better understand the impact of society on firm strategy and to learn to shape, accordingly, superior business strategies. The course addresses four main topics, running over 5 sessions:

1. Creating shared value with society
2. How social movements impact firm strategy
3. Sustainability strategy to increase profits
4. Using big data for competitive advantage

#### LEARNING OUTCOMES

Upon completion of the course, students should be able to:

1. Apply principles of issue management to perceive the impact of social movements and activism on firm strategy;
2. Develop strategies to engage with society and the natural environment in ways that also benefit the firm;
3. Apply the principles of creating shared value to business;
4. Understand the big data opportunities for competitive advantage;
5. Apply various communication strategies to connect the corporation with stakeholders – including ESG disclosure and strategic interactive media presence;

### **METHODOLOGY**

The course includes lectures, case discussions, articles, videos, and class exercises as tools to stimulate applied knowledge and experiential learning. In order to fully take advantage of each session, students are required to complete the preparation work detailed below. In addition, students are expected to build from their personal experience and current events, as applicable.

### **PROGRAM**

#### **SESSION 1 (FACE TO FACE)**

**Business and society: Strategy in the midst of social issues**

Discussion: What is the purpose of business and how do we craft strategy? To what extent should business be involved in solving social issues? What are your thoughts on Porter's assertion that the only big business opportunity left for competitive advantage is to profit BY harnessing social issues? Practicing "inside-out" and "outside-in" value chain innovations for competitive advantage.

### **Video Links**

Video: Porter's Ted Talk

### **Reading Links**

*R.A.: Strategy as a Wicked Problem (R0805G-PDF-ENG)*

*T.N.: Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility (R0612D-PDF-ENG)*

## **SESSION 2 (FACE TO FACE)**

### **Social Movements: Connecting Firms to Social Issues**

Lecture: Creating a framework for understanding who activists are, how they target firms, their tactics, and the engagement / clusters and networks that they generate with and around corporations. Revisiting issue management frameworks to include the impact of (un)coordinated activist and social movement action that characterizes this era of business strategy.

### **Reading Links**

*R.A.: Explaining differences in firms responses to activism. Academy of Management Review. 2013. pgs. 397-417*

*R.A.: Social Movements Civil Society and Corporations Taking Stock and Looking Ahead. Organization Studies. 2013. pgs. 573-593*

*P.C.: Stakeholder Management and the Endangered Wildlife Trust (IVEY 910M66)*

## **SESSION 3 (FACE TO FACE)**

### **Creating Shared Value**

Class exercise: Apply the three aspects of shared value to your organization and consider the following questions: 1) In which way is your organization creating shared value already? 2) In which way could your organization create shared value? How would this lead to a competitive advantage (higher profits/ new markets/business opportunities / value chain improvements?)?

\*Group project introduced in Session 1 to be completed shortly after Session 3 with the objective to apply the first three topics to a current business issue of relevance.

### **Reading Links**

*R.A.: Innovating for Shared Value (R1309H-PDF-ENG) P.C.: Patagonia (711020-PDF-ENG)*

## **SESSION 4 (FORUM)**

### **A Sustainability Strategy to Increase Profits**

For the Forum:

- Discuss: In which novel ways do sustainability investments provide a competitive advantage?
- Apply: What could you recommend to your firm to improve its sustainability performance while increasing its financial performance?

\* Please note that the Individual Case Write-Up: Patagonia is due before Session 4. See the Assignments area for details.

### **Reading Links**

*P.C.: What Executives Don't Get About Sustainability (and Further Notes on the Profit Motive) (SMR329-PDF-ENG)*

*R.A.: The Mini-Cases: 5 Companies, 5 Strategies, 5 Transformations (SMR330-PDF-ENG)*

*R.A.: Competitive Environmental. Strategies When Does It Pay to Be Green. California Management Review. 2006. pgs. 127-143*

## **SESSION 5 (FORUM)**

### **Using Big Data for Competitive Advantage**

For the Forum:

- Identify data sources that analyze social and/or environmental performance
- Apply "big data strategy"

### **Reading Links**

*P.C.: Predicting Customers' Tastes with Big Data at Gap (9-517-115)*

*P.C.: Social Media Strategy at L'Oreal (INS676)*

## **EVALUATION CRITERIA**



### **Online Forum Guidelines:**

1 original post per student per board + 1-2 thoughtful replies to classmates' posts. (6 posts maximum per forum.)

Each post should be no more than 1,000 characters.

Posts will be evaluated based on the extent to which students identify creative applications and apply course concepts in relevant and well-developed arguments.

### **Group Report for Sessions 1-3:**

Working in groups of three, you will respond to the following questions:

What are some inside-out and outside-in opportunities to create value in your company?

In which ways are your companies vulnerable to social movements or activism? What are suitable responses (proactive/defensive)?

Are your competitors engaging in shared value? How can you harness these opportunities to create shared value?

The report should be a maximum of 8 pages double spaced. See Assignments area for due date.

### **Individual Case Write-Up (Patagonia):**

The case write-up should detail the students' ANALYSIS of the case/situation (not a summary). The analysis should rely on course concepts/frameworks to support the student's reflection toward a decision. In terms of format, the write-up should be no longer than 2 pages, double-spaced. The case write-up is due before Session 4.

In the analysis, the Professor requires students to integrate learning from the current session (primarily) as well as any other course materials that are relevant. Thus, the Professor requests the students answer a specific question, as follows:

Apply the 3 aspects of the shared value framework. How is Patagonia creating shared value? How is it leading to competitive advantage?

See Assignments area for due date.

### **Class Participation**

Students should engage the instructor and one another in mutually-respectful exchange. Your contributions should be of high quality, showing engagement with the topic and with your peers. Make reference to the readings and videos where appropriate. Please also weigh in with regularity while also helping to amplify the voices of those who haven't had a chance to speak yet.

Criteria	Percentage	Comments
Online Forums	25 %	
Patagonia Case write-up	20 %	Due before Session 4.
Group Report for Sessions 1-3	25 %	Due after residential session. See assignment for due date.
F2F Class Participation	30 %	Overall

## BIBLIOGRAPHY

<https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/13713264>

<https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/15398050>

## **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

2 ECTS

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Al terminar el curso el estudiante estará en capacidad de:

- Proponer configuraciones y procesos de cadena de suministro para diferentes tipos de organizaciones
- Explicar mecanismos para aumentar la colaboración e integración en las cadenas de suministros
- Decidir cuándo y cómo externalizar y/o deslocalizar procesos para servir mejor a los objetivos de la organización
- Aplicar modelos de mejora de la cadena de suministro
- Entender los retos que están condicionando las prácticas de las cadenas de suministro y su previsible desarrollo en el futuro

### **OBJETIVOS**

El objetivo del curso es comprender los retos de las cadenas de suministro en actividades de bienes y servicios en el siglo XXI, suministrando una visión integrada de los conceptos fundamentales y desarrollando una visión del nuevo rol de Operaciones / Cadena de Suministro en la estrategia global de la empresa.

Al final del periodo el alumno debe de estar familiarizado con los conceptos de los procesos de la Cadena de Suministro y ser capaz de integrar estos conocimientos dentro de una visión empresarial de eficiencia, servicio y competitividad, en entornos globales. Así como de desarrollar líneas estratégicas en los procesos operaciones ante situaciones reales en las que pudiera encontrarse.

### **METODOLOGÍA**

La metodología de enseñanza básica, dentro de la orientación general de IE Business School, es el Método del Caso. Normalmente el tiempo de cada sesión será dividido (no necesariamente en este orden), entre:

- a. Discusión del caso programado. Con anticipación suficiente encontrarán en el Campus las preguntas necesarias para la preparación (muy importante para su discusión en el aula).
- b. Presentación sobre los temas previstos, complementando las lecturas programadas

Además, con el fin de fomentar la involucración de los alumnos en el aprendizaje de los temas relacionados, se llevarán a cabo dos actividades importantes:

- Realización de un trabajo de reflexión individual sobre algún tema de actualidad de interés para el alumno (por medio del comentario de una publicación). Entregable al final del curso



- Cada Grupo llevará a cabo un trabajo sobre Cadenas de Suministro reales. Estos trabajos serán presentados en la última sesión

Durante el desarrollo del curso el profesor podrá incluir, o sustituir, algún caso o nota técnica si en función de la dinámica de las clases lo considerara conveniente.

## PROGRAMA

### SESIÓN 1 (VIDEOCONFERENCIA)

#### Tendencias en la Gestión de la Cadena de Sumistros

En esta primera sesión introductoria revisaremos las tendencias actuales en la gestión de la cadena de suministros, los cambios que se han producido y los que deberían producirse en los próximos años.

*A.I.: The Next Killer App? It's Your Supply Chain (HBR P0504E)*

*A.I.: Reshoring - reporting from the battlefield*

*Otros: TOWARD THE THEORY OF THE SUPPLY CHAIN*

*Otros: Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*

### SESIÓN 2 (FORO)

#### Una cadena de suministros "básica" y perfectamente gestionada

Los Dabbawalas operan una de las cadenas de suministros más eficientes de mundo. Esta sesión permitirá discutir y evaluar qué es más importante en la gestión de una cadena de calidad.

*C.P.: El sistema dabbawala: entregas a tiempo siempre (612S03-PDF-SPA)*

*C.P.: Mumbai's Models of Service Excellence (HBR R1211K) \*Publicar Después de Clase*

### SESIÓN 3 (VIDEOCONFERENCIA)

#### Innovación en la cadena de suministros

En esta sesión compararemos las cadenas de suministros de dos competidores globales como son Zara y Marks&Spencer, y evaluaremos las razones del éxito de Zara.

*C.P.: Marks & Spencer and Zara: Process Competition in the Textile Apparel Industry, Spanish Version (ECCH E602-010-1)*

### SESIÓN 4 (FORO)

#### El juego de la cadena de suministros

Por medio de una simulación, evaluaremos las dificultades asociadas a la falta de información sobre la totalidad de la cadena de suministros y sus consecuencias.

*D.M.: IE Supply Chain Simulation (DO1-152-I-M)*

*N.T.: BULLWHIP EFFECT LOS EFECTOS DE UNA MALA SINCRONIZACION DE LA CADENA DE SUMINISTRO\*Publicar Después de Clase*

*N.T.: El paradigma de competencia entre redes y la Supply Chain Management (SCM): concepto y modelo (DO2-009) \*Publicar Después de Clase*

*N.T.: ¿Quién se beneficia de las promociones de precios?\*Publicar Después de Clase*

## **SESIÓN 5 (VIDEOCONFERENCIA)**

### **Estimación de la demanda en productos con ciclo de vida corto**

Exploraremos las dificultades a las que ese enfrenta la previsión de la demanda en mercados muy volátiles como la moda.

*C.P.: Sport Obermeyer Ltd. (HBS 604-S13)*

*C.L: Administración de Operaciones y Cadena de Suministros, 13Ed, Cap 15,pp 482 - 526*

## **SESIÓN 6 (FORO)**

### **Resiliencia de la cadena de suministros**

El caso Renesas nos introduce en las consecuencias de la interrupción de la cadena de suministros en un entorno JIT y cómo estar preparado para que el impacto sea limitado.

*C.P.: Renesas Electronics y la cadena de suministros de microcontroladores automotrices (A) (HBS 614-S11)*

*N.T.: Building a resilient supply chain (P0510A)*

*N.T.: From Risk to Resilience: Learning to Deal With Disruption (SMR515)*

## **SESIÓN 7 (VIDEOCONFERENCIA)**

### **Estrategias de competitividad a través de modelos de Sostenibilidad**

La Sostenibilidad es más que comunicar que se realizan prácticas consideradas como buenas medioambientalmente y las organizaciones que la utilizan como palanca para ser más competitivas consiguen no solo buena reputación sino también excelentes resultados.

*C.P.: McDonald's Corporation: gestión de una cadena de suministros sostenible. (HBS 909-S01)*

*N.T.: Green Supply Chains (UV2048)*

## SESIÓN 8 (FORO)

### Agilidad en la cadena de suministros

Este es un tema abierto, que enfocaremos a la capacidad de respuesta ante catástrofes. Lo ilustraremos con un caso de una emergencia sanitaria en Yemen.

*C.P.: Humanitarian Agility in Action (A): The 2015 Yemen Crisis (IN1421-PDF-ENG)*

## SESIÓN 9 (VIDEOCONFERENCIA)

### Global Supply Chain Management Simulation

Por medio de un simulador, revisaremos los conceptos aprendidos durante el curso.

*D.M.: Global Supply Chain Management Simulation V2, Spanish Version (8623-HTM-SPA)*

## SESIÓN 10 (FORO)

### Transformación en la cadena de suministros

El entorno del comercio está cambiando, y no podemos atenderlo con las cadenas de suministros tradicionales. ¿Cómo se enfrentó Adidas a este problema?

*C.P.: Adidas Russia/CIS and the Russian Crisis: Retrench or Double Down (A) (IMD820) A.I.: El futuro de las compras (R1112C-E)*

*A.I.: How to make the most of omnichannel retailing (F1607A) A.I.: Competing in the age of omnichannel retailing (SMR454)*

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación de los alumnos se realizará a partir de la media ponderada de los siguientes elementos:

Criterio	Porcentaje	Comentarios
Participación en Clase	30 %	Participación de los alumnos en las discusiones de clase
Presentación en Grupo	30 %	Presentación final del trabajo de grupo
Trabajo Individual	40 %	Informe "Cadena de suministros hoy"

Algunos comentarios adicionales:

*Participación en clase (30%):*

La propia naturaleza del método del caso requiere que los alumnos contribuyan al avance del conocimiento de toda la clase. Por este motivo, se incentiva su participación durante las clases. El profesor tomará nota de las participaciones al final de cada sesión, de forma que al final del curso esta parte de la nota refleje lo mejor posible el nivel y la calidad de la participación de cada alumno.

Los criterios de evaluación que se usarán serán, entre otros, el conocimiento que el alumno demuestre del caso, su actitud de escucha a los argumentos de sus compañeros, su contribución al avance hacia la solución, ...

*Presentación en grupo (30%):*

Cada grupo debe presentar un trabajo final en el que analicen la cadena de suministros de una compañía o comparen las cadenas de dos o más compañías. Durante la presentación, el grupo debe demostrar su conocimiento de la asignatura. Se valorarán, entre otros, el caso estudiado, los conocimientos adquiridos y la calidad de la presentación. Antes de la sesión 5 se comunicará al profesor el caso real sobre el que el grupo quiere trabajar. Una versión, no necesariamente la definitiva, de la presentación se enviará al profesor con tres días de antelación a la sesión de clase.

Si el grupo desea presentar un trabajo sobre otro tipo de caso real, puede comentarlo con el profesor.

*Trabajo individual (40%):*

El informe "Cadena de Suministros hoy" requiere que cada alumno busque un artículo de prensa, un artículo de blog, un video, ..., que presente un caso que se pueda analizar desde la óptica de la Gestión de la Cadena de Suministros. Cada alumno escribirá un informe de no más de dos páginas en que comente el hecho relatado. Se valorarán, entre otros, el artículo escogido, el análisis, la integración de los conocimientos que se han obtenido en clase, la relación con los casos estudiados, ...

Este trabajo debe entregarse antes de la sesión 8 del curso.

## **BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA**

Operations and Process Management (with eText.) Principles and Practice for Strategic Impact. Nigel Slack, Alistair Brandon-Jones, Robert Johnston, Alan Betts. 3rd Edition, 2012

ISBN13: 9780273768807; ISBN10: 0273768808

Supply Chain Management. Lambert, D. Supply Chain Management Institute, 2008

Strategic Supply Chain Management: Creating Competitive Advantage and Value Through Effective Leadership. Samir Dani.

El profesor entregará durante el curso documentos de lectura complementaria recomendada para preparar las clases o complementar los conceptos discutidos en el aula. Estos documentos estarán en su idioma original (español o inglés).

IE LIBRARY: <https://ie.on.worldcat.org/courseReserves/course/id/15256592>

## **EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.

La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.

La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.

## **VALORACIÓN DE EMPRESAS**

2 ECTS

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Después de este curso, los estudiantes deben ser capaces de:

1. valorar una empresa, entendiendo las diferentes metodologías más comunmente usadas
2. analizar críticamente una valoración dada por un tercero
3. entender los mecanismos de financiación de una adquisición, junto con las ventajas y los riesgos de los mismos

### **METODOLOGÍA**

El curso se basará fundamentalmente en presentaciones, donde se explicarán los conceptos principales -siempre con referencia a ejemplos y casos reales y de actualidad- seguidos de ejercicios prácticos para ayudar al entendimiento de los mismos.

Aunque las presentaciones son la base fundamental del curso, se indican adicionalmente Notas Técnicas y similares que ayudan a fijar los conceptos.

Aunque no es obligatorio un libro de texto, sí es recomendable tener un libro para usar como referencia y repasar conceptos que se utilizarán en el curso.

Recomendación: Corporate Finance; Berck & DiMarzo; Editorial Pearson

Las presentaciones y ejercicios estarán disponibles para los alumnos antes de la clase; es muy recomendable hacer una lectura previa de estos materiales para poder tener un aprovechamiento óptimo de las mismas.

Como en toda clase de finanzas, el uso de Excel es fundamental para la realización de los modelos y análisis correspondientes.

### **PROGRAMA**

#### **SESIÓN 1**

Introducción y objetivos del curso.

Repaso y consolidación de conceptos: coste de capital y WACC (I).

#### **SESIÓN 2**

Repaso y consolidación de conceptos: coste de capital y WACC (II).

### **SESIÓN 3**

Ejercicio práctico de aplicación WACC : CLH

### **SESIÓN 4**

Flujos de Caja. Introducción a la valoración.

### **SESIÓN 5**

Ejercicio Alfa

### **SESIÓN 6**

Principales métodos de valoración. Valoración por múltiplos.

*N.T.: Valoración de empresas por ratios (DF2-145)*

*D.M.: Valoración de empresas por ratios (DF2-145-M)*

### **SESIÓN 7**

Principales métodos de valoración. Valoración por Descuento de Flujos.

*N.T.: Valoración de empresas (I) (DF2-*

*117) D.M.: Valoración de empresas*

*(DF2-117-M)*

### **SESIONES 8 - 9**

DCF: Caso Cooper

*C.P.: Cooper Industries, Inc. (HBS 202-S02)*

### **SESIÓN 9**

Adquisiciones apalancadas & LBO.  
Punto de vista industrial / private  
equity.

## SESIÓN 10

Examen final

### SISTEMA DE EVALUACIÓN

Criterio	Porcentaje	Comentarios
Participación en clase y trabajo individual	20 %	
Trabajo en Grupo	30 %	
Examen Final	50 %	

### BIBLIOGRAFÍA

#### Recomendado

- Berk / DeMarzo. (2014). *Corporate Finance*. Third Edition. Pearson. ISBN 0132992477  
(Impreso)

### EL SUSPENSO Y LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Si el alumno recibe un suspenso – Fail – en la asignatura, tendrá la oportunidad de presentarse a una Convocatoria Extraordinaria con el fin de poder alcanzar los créditos suficientes para graduarse.

La prueba extraordinaria tendrá lugar entre los 5 y los 10 días laborables posteriores a la fecha de la sesión de revisión.

La calificación resultante de dicha prueba extraordinaria estará limitada a Low Pass o Fail.

Ambas calificaciones, el Fail de la asignatura, así como la calificación obtenida en la prueba extraordinaria, aparecerán en el certificado de notas del alumno. Para el cálculo del GPA, sin embargo, solo se tendrá en cuenta la calificación de la prueba extraordinaria. Aquellos alumnos que sean evaluados con Fail en la prueba extraordinaria de una asignatura no podrán continuar en el programa.