Universidad de Navarra

Dirección estratégica (MGEC)

Guía docente 2025-26

PRESENTACIÓN

Breve descripción: La tecnología digital ha incrementado el grado de competencia en la industria de la comunicación. Antes del desarrollo de internet, muchos mercados de medios se encontraban en una situación de oligopolio, con fuertes barreras de entrada y márgenes de beneficios altos, sobre todo para las empresas dominantes. Ese entorno de rivalidad limitada y de cierta estabilidad ha cambiado con profundidad y rapidez. Cada vez son más los productos de información y entretenimiento que compiten por el tiempo y el dinero de los ciudadanos y por los recursos de los anunciantes.

Las nuevas condiciones del mercado dificultan que las compañías mantengan sus posiciones de liderazgo durante largo tiempo. Iniciativas empresariales –a veces con escasos recursos- son capaces de desafiar a las corporaciones tradicionales a las que, con frecuencia, les falta agilidad para modificar su modo de competir. Los activos claves en el pasado -como el tamaño, la capacidad productiva, los recursos financieros o los sistemas de distribución- han perdido valor frente a activos intangibles como el talento, la reputación, la cultura interna, las marcas y las relaciones.

Los directivos de empresas de comunicación deben mantener una actitud vigilante para percibir los cambios en el entorno, para detectar modificaciones en las demandas implícitas del público, para aprovechar las ventajas que proporciona la innovación tecnológica. En resumen, la tarea directiva es cada vez más relevante y compleja. Podrán afrontar ese desafío quienes conozcan la singularidad del mercado, entiendan las claves del proceso creativo, adquieran sólidos hábitos analíticos y sean capaces de percibir las cambiantes preferencias del público.

- **Titulación**: Master Universitario en Gestión de Empresas de Comunicación
- **Módulo/Materia**: Políticas de Empresa / Dirección Estratégica
- **ECTS**: 3
- **Curso, semestre**: 2 y 3
- **Carácter**: Obligatorio
- **Profesorado**: Alfonso Sánchez-Tabernero y Gonzalo Sagardia
- **Idioma**: Español
- **Aula, Horario**: Aula 4. Viernes de 15:15h a 21:00h y sábado de 09:00h a 13:30h.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

CONOCIMIENTOS

CTO-CE5 - Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área del funcionamiento de los Mercados - desarrollo y funcionamiento de los mercados de recursos, bienes y servicios en el campo de las empresas de comunicación. y funcionamiento de los mercados de recursos, bienes y servicios en el campo de las empresas de comunicación.

CTO-CE7 - Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área de la financiación - las fuentes, usos y gestión de las finanzas, el uso de la contabilidad y otros sistemas de información para las aplicaciones de gestión y para la valoración de los estados financieros.

CTO-CE11- Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área de las tecnologías de la información (TIC) la comprensión y el uso de las TIC para su aplicación en los negocios, y la comprensión de su impacto en los distintos mercados de la comunicación.

HABILIDADES

HAB-CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

HAB-CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

HAB-CG2 - Ser capaz de expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita, en la exposición de planes, informes y propuestas en el ámbito de la gestión. En esa expresión se primarán el orden, la claridad y la creatividad, y se tendrá en cuenta la habilidad para divulgar ese conocimiento a personas expertas y no expertas.

HAB-CG3 - Ser capaz de dominar la comprensión oral y escrita de un idioma extranjero, con especial aplicación a las habilidades de comprensión en cuanto a terminología del mundo de los negocios y de los medios de comunicación.

HAB-CG9 - Ser capaz de utilizar las herramientas digitales básicas necesarias para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje a lo largo de su vida.

CAPACIDADES

CAP- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

CAP-CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

CAP-CG1 - Ser capaz de integrar conocimientos avanzados sobre un tema y para hacer frente a la resolución de problemas complejos.

CAP-CG4 - Ser capaz de realizar eficazmente procesos de análisis, síntesis, crítica y autocrítica, aplicados a la comprensión de conocimientos y problemas complejos.

CAP-CG5 - Ser capaz de valorar críticamente el conocimiento, la tecnología y la información disponible para resolver los problemas con los que deben enfrentarse.

CAP-CG6 - Ser capaz de analizar la realidad, de diagnosticar problemas, y de formular e implantar soluciones basadas en el conocimiento y orientadas al bien común.

CAP-CG7 - Ser capaz de buscar y gestionar información relevante para adaptarse con flexibilidad a nuevas situaciones y cambios. CAP-CG10 - Ser capaz de desarrollar sus competencias profesionales en el marco de una sociedad abierta, culta, crítica, comprometida, democrática y solidaria.

CAP-CG11 - Ser capaz de entender la importancia de la cultura emprendedora y de conocer los medios al alcance de las personas emprendedoras.

CAP-CG12 - Ser capaz de valorar la importancia que tiene la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico en el avance socioeconómico y cultural de la sociedad.

CAP-CG13 - Ser capaz de apreciar el conocimiento de otras culturas y costumbres, y valorar la diversidad multicultural y la habilidad para trabajar en un contexto internacional.

CAP-CG15 - Ser capaz de percibir la importancia del compromiso ético y deontológico, y de la preocupación por la calidad y el rigor en el ejercicio del desarrollo profesional.

CAP-CE14- Ser capaces de pensar críticamente y de ser creativos: la gestión de los procesos creativos en sí mismos, así como de organizar, analizar, sintetizar ideas, y evaluar propuestas de gestión críticamente.

OBJETIVOS GENERALES DEL MÓDULO

Los alumnos deben aplicar el concepto de estrategia al mercado de la comunicación. Se insistirá en las siguientes ideas: búsqueda de ventajas competitivas sostenibles; cómo elaborar estrategias corporativas, de producto y funcionales; las paradojas de la planificación en entornos impredecibles; estrategia y liderazgo para detectar oportunidades y amenazas en el entorno; la creación de valor en las organizaciones; cultura de la innovación y del emprendimiento. Se trata, en resumen, de adquirir sistemas de análisis y criterios útiles para determinar cuál es el mejor modo de competir para cada empresa de comunicación en mercados geográficos muy variados.

PROGRAMA

Alfonso Sánchez Tabernero:

- Rectificar el rumbo

Caso: Axel Springer

- Ventajas competitivas sostenibles

Caso: RSM: the First Steps of a New Leader

- Estrategia e innovación tecnológica

Caso: Apple’s Future: Apple Watch, Apple TV and/or Apple Car?

- Diferenciación en mercados muy competitivos

Caso: Spotify: cara a cara con la música

- Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes

Caso: Google Inc (abreviado)

- Penetrar en nuevos mercados

Caso: When Old Dogs Learn New tricks: The Launch of BBC News Online

- Modelo de negocio, estrategia y competencia

Caso: Netflix Inc. The Disruptor faces disruption

Gonzalo Sagardía:

Contenido, estrategia de diversificación y marca. Caso: The Walt Disney Company. Los reyes del entretenimiento

Modelo de negocio, estrategia y competencia. Caso: Netflix Inc. The Disruptor faces disruption

Toma de decisiones en la definición de la estrategia. Caso: "Nilop Productions. (Versión en español). Nota técnica: Análisis de decisiones

Estrategia, equipo y retribución. Caso: Jets4future y la venta de jets privados

Estrategia, gestión de creatividad y crecimiento. Caso: Shonda Rhime`s ShondaLand

Estrategia en un mercado cambiante: el sector audiovisual. Nota técnica: The impact of digital technologies on the paid Content Market

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Clases presenciales. 50 horas. 100% presencialidad.

Discusión de casos. 50 horas. 100% presencialidad.

Trabajo individual 112.5 horas. 0% presencialidad.

Reuniones de grupo. 50 horas. 0% presencialidad.

Tutorías 2.5 horas. 100% presencialidad.

Seminarios 12.5 horas. 100% presencialidad.

Evaluación 22.5 horas. 100% presencialidad.

SISTEMA DE EVALUACIÓN.

Universidad de Navarra

Todas las sesiones se articulan en casos prácticos. Los alumnos deben trabajar la documentación antes de cada clase. No es suficiente leer los textos: es preciso, además, tomar decisiones –justificadas con datos y razonamientos- sobre los problemas directivos que se plantean.

Convocatoria ordinaria.

Prof. Alfonso Sánchez Tabernero:

-Intervenciones en clase. 70%. Dependerá de la calidad de las intervenciones en clase, que deben reflejar un estudio detenido de los materiales docentes.

-Trabajos y casos. 30%. Corresponderá a un trabajo referido al análisis estratégico de una compañía, de una extensión máxima de 5 folios.

Prof. Gonzalo Sagardia:

-Intervenciones en clase. 70%.

-Trabajos y casos. 30%. Análisis del problema y solución de un caso.

La calificación final será la media de los dos profesores.

Convocatoria extraordinaria.

-Se concretará con el alumno de forma individual.

HORARIOS DE ATENCIÓN

Prof. Alfonso Sánchez Tabernero. Disponible en el edificio Alumni del campus de Madrid durante los días de clase. Para quedar con él basta enviarle un mensaje aastabernero@unav.es.

Prof. Gonzalo Sagardía. Disponible en el edificio Alumni del campus de Madrid durante los días de clase. Para quedar con él basta enviarle un mensaje gsagardia@onza.tv.

BIBLIOGRAFÍA

Lecturas:

Se recomienda la lectura de dos monografías:

- A. Sánchez-Tabernero. Dirección estratégica de empresas de comunicación. Cátedra, Madrid, 2000. Localízalo en la Biblioteca (En formato impreso) Localízalo en la Biblioteca (En formato electrónico)

- A. Sánchez-Tabernero. Los contenidos de los medios de comunicación. Calidad, rentabilidad y competencia.Deusto, Madrid, 2008. Localízalo en la Biblioteca (En formato electrónico)

Puede encontrar los artículos/ lecturas en la biblioteca virtual: UNIKA