



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
NombreCompleto	Análisis Estratégico
Código	E000006866
Título	Grado en Administración y Dirección de Empresas
Impartido en	Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) [Tercer Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Derecho (E-3) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas con Mención en Internacional (E-4) [Tercer Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Relaciones Internacionales (E-6) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) - Bilingüe en inglés [Tercer Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Carmen Escudero Guirado
Horario	Consultar a tal efecto los horarios de los diferentes grupos y titulaciones en los que se imparte.
Horario de tutorías	Consultar a tal efecto el horario de atención de alumnos establecido por cada profesor.
Descriptor	Conocimiento y comprensión de las claves de la dirección empresarial, junto con el lenguaje de la estrategia y de la dirección estratégica, que faciliten el desarrollo de la capacidad de los alumnos para trabajar en entornos organizativos complejos, dinámicos e interrelacionados. De forma más precisa, se introducen modelos y herramientas de análisis estratégico, aplicados a la evaluación crítica de las organizaciones y a la identificación de las oportunidades y de las amenazas competitivas derivadas de los diferentes niveles de entorno, reconociendo así el impacto que ambas dimensiones (la interna y la externa) tienen sobre la estrategia de las organizaciones. Este contexto en el que se desarrolla el trabajo estratégico se completa con otros condicionantes que emanan de la misión, de la visión, de los objetivos, de la relación con los stakeholders y de la cultura corporativa, entre otros factores.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Alberto Núñez Fernández
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial



Despacho	Alberto Aguilera 23 [Pastoral] Ext. 2868
Correo electrónico	albertonunez@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Amparo Merino de Diego
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-408] Ext. 2297
Correo electrónico	amerino@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Carmen Escudero Guirado
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-431] Ext. 2229
Correo electrónico	cescudero@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Consuelo Benito Olalla
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	cbenito@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Efrain Olalla Chicote
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	eolalla@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Iñigo Amoribieta Alonso
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	iamoribieta@comillas.edu
Profesor	
Nombre	José Javier Sobrino de Toro
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	jsobrino@icade.comillas.edu
Teléfono	
Profesor	
Nombre	María Luisa Blázquez de la Hera
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial



Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	mblazquez@icade.comillas.edu
Teléfono	
Profesor	
Nombre	María Paloma Bilbao Calabuig
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-413]
Correo electrónico	pbilbao@icade.comillas.edu
Teléfono	2453
Profesor	
Nombre	Mario Álvarez Fernández
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	alvaremario@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Miguel Ángel López Gómez
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	malopez@icade.comillas.edu
Teléfono	

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

La Dirección Estratégica de la Empresa se ha convertido desde hace ya un tiempo en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno cada vez más complejo y dinámico. Más concretamente, el modelo de Dirección Estratégica pretende integrar la vida de la empresa en su contexto externo, para que ésta sea capaz de responder tanto a las amenazas como a las oportunidades que puedan aparecer, dadas las fortalezas y debilidades con las que la empresa cuenta.

Prerrequisitos

Ninguno

Competencias - Objetivos



Competencias

GENERALES

CG01	Capacidad de análisis y síntesis	
	RA01	Comprende pormenorizadamente el material bibliográfico propio de la materia
	RA02	Ordena, clasifica y resume de manera lógica y coherente los contenidos del material bibliográfico propio de la materia
CG02	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	RA01	Es capaz de identificar las limitaciones que afectan a la toma de decisiones y de buscar una decisión satisfactoria
	RA02	Toma decisiones y resuelve problemas prácticos haciendo uso de contenidos teóricos y conforme a metodologías reconocidas de resolución de problemas
CG04	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
	RA01	Busca y utiliza documentación de distintas fuentes, proveniente de diversas vías, para sus actividades de aprendizaje, discriminando conforme a su valor y a la utilidad de cada una de ellas
	RA02	Desarrolla pensamiento crítico, cuestionando la información gestionada, generando conclusiones y puntos de vista propios
	RA03	Es claro, preciso, exacto y relevante en el uso de la información, profundizando con lógica e imparcialidad
CG06	Comunicación oral y escrita en la propia lengua	
	RA01	Se expresa por escrito con precisión, con corrección gramatical y ortográfica y de forma estructurada, inteligible y convincente
	RA02	Se expresa oralmente con soltura, fluidez y claridad y de forma estructurada, inteligible y convincente
	RA03	Se comunica eficazmente al idear soluciones a problemas complejos
CG07	Comunicación en una lengua extranjera	
	RA01	Busca e utiliza documentación para sus actividades de aprendizaje en idioma inglés, siendo capaz de realizar una lectura comprensiva



	RA02	Se expresa por escrito y oralmente en idioma inglés con precisión y corrección, con soltura, fluidez y claridad y de forma estructurada, inteligible y convincente
CG09	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	RA01	Expone sus opiniones de forma razonada y sintética
	RA02	Se muestra abierto e interesado por las opiniones y aportaciones de los demás, enriqueciendo también así su propia argumentación
CG10	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	RA01	Participa y contribuye de forma activa y profesional al trabajo de grupo, compartiendo con los otros miembros información, conocimientos y experiencias
	RA02	Contribuye al establecimiento de procesos cooperativos y a la consecución de acuerdos y objetivos comunes, con escucha activa y con comunicación eficaz
CG11	Capacidad crítica y autocrítica	
	RA01	Evalúa el trabajo y las ideas propios y los de los demás
	RA02	Es capaz de realizar el proceso de dar y recibir feedback de forma asertiva, mejorando la integración y la confianza de los grupos de trabajo
CG14	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente	
	RA01	Busca y encuentra recursos adecuados para el desarrollo eficaz de sus actividades de aprendizaje
	RA02	Desarrolla las habilidades necesarias para la investigación independiente
CG17	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas	
	RA01	Argumentar de manera independiente y crítica sobre conceptos y teorías diversas
	RA02	Conocer y aplicar diferentes teorías, modelos y herramientas en la resolución de problemas prácticos
ESPECÍFICAS		
CE14	Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la definición, la implantación y el control de la estrategia de la empresa	
		Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas de análisis estratégico,



RA01	orientados a la evaluación crítica de las organizaciones y a la identificación de las oportunidades y de las amenazas competitivas derivadas de los diferentes niveles de entorno
RA02	Reconoce y argumenta críticamente cómo la misión, la visión, los objetivos, la relación con los stakeholders y la cultura corporativa, entre otros factores, condicionan la formulación y la evaluación de la estrategia
RA03	Comprende la estrategia de la empresa como un proceso social y político negociado, que aspira al logro de una ventaja competitiva sostenible, ligado a un alto grado de compromiso de todos los participantes

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Tema 1: Modelos de negocio y el propósito estratégico

Tema 2: El concepto de estrategia

MÓDULO 2: CLAVES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Tema 3: Modelos de análisis externo

Tema 4: Modelos de análisis interno

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

El enfoque de la asignatura es fundamentalmente práctico, centrado en el aprendizaje del alumno, fomentando su autonomía y su participación activa en dicho proceso, con el propósito de guiarle en el desarrollo de las competencias descritas en los puntos anteriores. Para ello, se realizarán las actividades que se detallan a continuación:

Metodología Presencial: Actividades

AF1. Sesiones participadas de carácter expositivo. En cada clase magistral se combinará la lección magistral con el debate y/o la discusión sobre el tema en cuestión correspondiente a cada clase. Esto requiere que el estudiante esté preparado para discutir sobre el tema en cuestión y sobre las lecturas que se habrán indicado como material bibliográfico para cada tema (conforme al cronograma).

El profesor liderará la exposición de las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos, que discuten y debaten los puntos oscuros o los matices que les resulten pertinentes para la correcta comprensión de los contenidos. Incluirá

CG09, CE14



casos prácticos como ejes vertebradores de la exposición de ideas y contenidos, presentaciones dinámicas y la participación reglada o espontánea de los estudiantes por medio de actividades diversas.

La participación activa en el aula es una excelente herramienta para mejorar el aprendizaje del estudiante que participa y el de sus compañeros presentes en el aula. Un entorno de aprendizaje productivo requiere que todos los asistentes al aula se involucren de manera activa.

AF2. Análisis y resolución de casos propuestos por el profesor y/o por empresas especializadas en consultoría estratégica de reconocido prestigio. El material de partida para dichos casos (material de actualidad, lecturas o informes, entre otros), estará disponible en el Portal de Recursos de la asignatura. Estos casos estarán orientados de manera que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y favorezcan el desarrollo de la capacidad argumentativa del alumno.

Las sesiones de trabajo dirigido en el aula se desarrollarán en grupo.

La actividad propia de estas clases será la de responder por escrito a preguntas concretas sobre casos reales de empresas.

Durante las sesiones de trabajo dirigido, el profesor atenderá las consultas y dudas que surjan durante la realización del trabajo, estimulando el proceso de aprendizaje de los alumnos, de forma que en lo posible sean ellos mismos los que resuelvan sus dudas dentro de su propio grupo de trabajo, o mediante debate intergrupar.

Es fundamental que, con carácter previo a cada clase de trabajo dirigido, cada estudiante lea y prepare el material bibliográfico indicado para cada sesión.

AF3. Presentaciones orales. De acuerdo con los objetivos de la materia, cada grupo de alumnos deberá presentar oralmente en el aula al menos una aplicación práctica (por semestre) de los contenidos desarrollados en el curso al caso real de una empresa, elegida por ellos. Estas presentaciones se articularán conforme a lo establecido en el cronograma de la asignatura y se llevarán a cabo durante las horas de clase. El grupo responsable de la presentación liderará el debate en torno al caso en cuestión, dirigiendo preguntas al resto de compañeros que den lugar a la reflexión y al análisis crítico en torno a las cuestiones esenciales del caso presentado.

En estas presentaciones, cada uno de los integrantes del grupo deberá presentar alguna parte del caso.

Junto con las presentaciones anteriores, se contempla también que los alumnos tengan que exponer en el aula otros trabajos de investigación realizados en grupo, conforme a las instrucciones y a la planificación diseñadas por el profesor.

CG01, CG02,
CG09, CG10,
CG11, CG17

CG01, CG04,
CG06, CG07,
CG09, CG11

Metodología No presencial: Actividades

AF4. Estudio individual y ampliación de la documentación que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión. Lectura individual de textos y otros

CG01, CG04,



materiales relacionados con la materia de estudio. En el Portal de Recursos de la asignatura los alumnos podrán encontrar documentación, materiales de las sesiones y las prácticas a realizar.

CG14, CE14

AF5. Tutoría académica. El equipo docente estará a la disposición del alumno, en los horarios, fechas y lugares designados, para solucionar las dudas y problemas que origine el estudio de los contenidos, el trabajo en las distintas actividades de la asignatura, o cualquier otro tema vinculado directamente o indirectamente con la asignatura "Análisis estratégico".

CG01, CG04

La tutoría es una herramienta que el equipo docente de esta asignatura pone a disposición del alumno para que éste mejore su proceso de aprendizaje; sin embargo, la decisión del alumno de usar o no dicha herramienta no incidirá en la calificación final de la asignatura.

AF6. Lectura organizada. Lectura y análisis de textos relevantes con diversas tareas que evalúen la comprensión lectora de forma individual o grupal.

CG11

AF7. Aprendizaje cooperativo: aplicaciones prácticas al caso de una empresa.

Esta actividad grupal parte de la búsqueda de información sobre una empresa a elección de cada grupo de trabajo y que se pueda relacionar con los contenidos de la materia.

Sobre la empresa elegida, cada grupo irá realizando aplicaciones prácticas de los contenidos de los temas del programa.

CG04, CG17

Estas entregas se realizan por escrito, vía Moodlerooms, conforme al cronograma establecido.

Con esta actividad se espera de cada grupo una respuesta sustentada y argumentada, con mención explícita a fuentes bibliográficas, a las preguntas propuestas por el profesor en cada uno de los temas y/o entregas.

AF8. Trabajos monográficos de consultoría estratégica. Ejercicios de consultoría estratégica orientados a la aplicación de los contenidos de la asignatura, que se realizarán en colaboración con empresas especializadas de reconocido prestigio.

CG02, CG04, CG17

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Exposición pública de temas o trabajos
15,00	30,00	15,00
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudio individual y/o en grupo y	Ejercicios y resolución de	Trabajos monográficos y de investigación,



lectura organizada	casos y de problemas	individuales o colectivos
20,00	40,00	30,00
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen final escrito (INDIVIDUAL): Con una orientación esencialmente práctica, basado en la discusión de caso/s práctico/s.	Capacidad comprensiva y relacional. Capacidad argumentativa y expositiva.	50 %
Análisis de casos (GRUPAL): Aplicaciones prácticas de los contenidos, los modelos y las herramientas desarrollados durante el curso. Se incluyen los casos a propuesta del profesor y/o de los grupos, de consultoras de prestigio, y el seguimiento de noticias de empresas reales a elección de cada grupo de trabajo. La nota final de esta actividad será la media aritmética de todos y cada uno de los ejercicios/casos resueltos a lo largo del curso.	Aplicación práctica y trabajo en equipo. Profundidad de análisis y comprensión. Búsqueda y presentación de información.	30 %
Participación activa INDIVIDUAL en el aula, y en los medios digitales de la asignatura.	Proactividad. Pertinencia. Respeto y espíritu crítico.	5 %
Desempeño INDIVIDUAL durante las presentaciones realizadas en clase: Los alumnos deben presentar en el semestre unas de las aplicaciones prácticas de los contenidos del programa a empresas/situaciones de su elección. En el cronograma de la asignatura se establecerán las sesiones en las que tendrán lugar estas presentaciones.	Proactividad. Rigor en la exposición. Trabajo en grupo y gestión del tiempo. Movilización al debate tras la presentación.	15 %

Calificaciones



Para aprobar la asignatura en convocatoria ordinaria, el alumno deberá superar cada una de las actividades que forman parte de la nota final de la materia.

NO se tendrán en cuenta los ejercicios que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas para cada ejercicio, y comunicadas al inicio del curso/cuatrimestre en el cronograma de la materia.

Los trabajos grupales que forman parte de la metodología docente podrán ser objeto de **co-evaluación** por parte de los integrantes de cada grupo, conforme a un modelo propuesto por el profesor, disponible en Moodlerooms.

A efectos del normal desenvolvimiento de las sesiones de trabajo en el aula, el equipo docente de esta asignatura valora que el alumno mantenga una actitud activa de escucha y de participación, que le mantenga conectado con las reflexiones que en torno a la materia se desarrollen en la clase. **En este sentido, se considerará negativamente el uso de dispositivos electrónicos fuera de los momentos reservados para ellos en el contexto de la clase.**

Asimismo, **se penalizará el ejercicio de plagio** por parte de los alumnos; en este sentido recordamos que se produce plagio cuando:

- No se citan las correspondientes referencias bibliográficas del texto utilizado (sea cual sea la fuente de información consultada, SIEMPRE hay que citar)
- No hay citas ni referencias bibliográficas que muestren en qué autor/es se apoya el alumno en el desarrollo de su trabajo.
- No pueden apreciarse las diferencias entre la información original consultada y la elaboración propia del alumno.
- Se cambian algunas palabras de la información original pero no se ha re-escrito la información de la que se parte.

EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA DE JULIO:

1. Deberán acudir a ella aquellos alumnos que no hayan aprobado el examen en convocatoria ordinaria. En la convocatoria extraordinaria se examinarán de toda la materia de la asignatura. Superado este examen, les serán de aplicación las ponderaciones establecidas como norma general de evaluación.

2. Deberán acudir a ella aquellos alumnos que no superen cualquiera de los otros elementos que componen la evaluación de la asignatura. Estos alumnos deberán realizar, bien una serie de prácticas complementarias definidas por el profesor, bien una defensa oral de una solución a un problema estratégico.

ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente la actividad de "examen final", y su nota final en la asignatura estará formada en un **100% por la calificación en dicha actividad.**

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA



Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega
Análisis y resolución de casos reales de empresas: Propuestos por el profesor, por cada grupo de trabajo conforme a su elección y por empresas especializadas en consultoría estratégica de reconocido prestigio.	Cada semana del curso conforme al desarrollo de los contenidos y planificado en el cronograma de la asignatura	Entrega tras la realización y discusión en clase conforme al cronograma de la asignatura
Presentaciones orales de aplicaciones prácticas de contenidos a la empresa seleccionada por cada grupo: Una presentación por semestre.	Cada semana del curso (desde el 1º mes)	Cada semana del curso (desde el 1º mes)
Examen final escrito: Aplicación de conocimientos a la resolución de problemas de diseño, implantación y control de la estrategia.	Metodología de trabajo desarrollada durante todo el curso	Fecha y hora establecidas por la Jefatura de Estudios correspondiente

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy. Text & Cases*. Harlow: Pearson Education Limited, Eleventh edition.

Este manual está disponible en papel y también en versión electrónica.

Bibliografía Complementaria

Artículos

En Moodlerooms se podrán encontrar artículos académicos y divulgativos elaborados por instituciones académicas y empresariales de referencia. Asimismo, llegado el caso se proporcionarán en clase materiales de actualidad para su trabajo en el aula. La utilización de estos materiales se hará conforme al calendario establecido en el cronograma de la asignatura.

Páginas web

Moodlerooms y *links* de interés sobre Estrategia Empresarial.

Apuntes

Resúmenes de temas con soporte de transparencias disponibles en Moodlerooms.

Otros materiales

Para preparar algunas sesiones de trabajo dirigido, el alumno deberá hacer uso de las bases de datos de artículos y literatura académica que Comillas pone a disposición de la comunidad universitaria.



SUBJECT SPECIFICATIONS

Subject information	
Name	Strategic Analysis
Code	
Qualification	Bachelor's degree in Business Administration and Management (E2 bilingual and E3); Diploma in Business in Spain
Year	Third; Fourth
Semester	First
ECTS Credits	6
Type	Mandatory
Department	Business Organization
Area	Organization
University	Pontificia Comillas of Madrid
Schedule	4 h/s
Lecturers	Mario Álvarez Fernández; Paloma Bilbao Calabuig; M ^a Luisa Blázquez de la Hera; Alberto Núñez Fernández; José Javier Sobrino de Toro; José Manuel López García-Silva
Descriptor	<p>Knowledge and understanding of the keys of business management, along with the language of strategy and strategic direction, that facilitate the development of students' ability to work in complex, dynamic and interrelated organizational environments.</p> <p>More precisely, strategic analysis models and tools are introduced, applied to the critical assessment of organizations and to the identification of opportunities and competitive threats arising from different levels of environment, thus recognizing the impact of both dimensions (Internal and external) have on the strategy of organizations. The context in which strategic work is developed is complemented by other factors that emanate from the mission, the vision, the objectives, and the relationship with the stakeholders and the corporate culture, among other factors. Understanding all these elements is key to the formulation and evaluation of the future strategy.</p>

Faculty information	
Professor	
Name	Carmen Escudero Guirado (COORDINADOR)
Department	Business Organization
Area	Organization
Office	OD-431
e-mail	cescudero@icade.comillas.edu
Phone	91 5422800 Ext. 2229
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
Professor	
Name	Paloma Bilbao Calabuig
Department	Business Organization
Area	Organization

Office	OD-429
e-mail	pbilbao@icade.comillas.edu
Phone	91 5422800 Ext. 2453
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
Professor	
Name	Alberto Núñez Fernández
Department	
Area	
Office	Pastoral Service
e-mail	albertonunez@comillas.edu
Phone	91 5422800 Ext. 2868
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
Professor	
Name	María Luisa Blázquez de la Hera
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	
e-mail	mblazquez@icade.comillas.edu
Phone	
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
Professor	
Name	Mario Alvarez Fernández
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	
e-mail	alvareMario@icade.comillas.edu
Phone	
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
Professor	
Name	José Javier Sobrino de Toro
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	
e-mail	jsobrino@icade.comillas.edu
Phone	
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
Professor	
Name	José Manuel López García-Silva
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	
e-mail	jose.lopez@comillas.edu
Phone	
Tutorials	MORNINGS (2h/week)

SPECIFIC DETAILS OF SUBJECT

Context of the course
Contribution to the professional profile of the degree
Strategic Management has become for some time the dominant paradigm regarding how to understand the development of business activity, in an increasingly complex and dynamic environment. More specifically, the Strategic Management model seeks to integrate the life of the

company in its external context, so that it is able to respond to both the threats and the opportunities that may arise, given the strengths and weaknesses with which the company counts.

Prerequisites

None.

Competencies - Objectives

General skills of the degree-course

CG 1. Ability to analyse and summarise
 CG 2. Problem solving and decision making
 CG 4. Ability to manage information from a range of sources
 CG 6. Oral and written communication in own language
 CG 7. Communication in a foreign language
 CG 9. Interpersonal skills to listen and debate
 CG 10. Leadership and team work skills
 CG 11. Critical and self-critical capacity
 CG 14. Ability to learn and work autonomously
 CG 17. Capacity for elaboration, and transmission of ideas, projects and reports, solutions and problems

Specific skills of the subject-area

CE14. KNOWLEDGE AND APPLICATION OF TOOLS TO SUPPORT MANAGERS ON PLANNING, IMPLEMENTING AND CONTROLLING THE COMPANY STRATEGY

CE14.1	Recognize and effectively implement models and tools of strategic analysis, oriented to the critical evaluation of the organizations and the identification of the opportunities and the competitive threats derived from the different levels of environment.
CE14.2	Recognize and argue how mission, vision, objectives, relationships with stakeholders and corporate culture, among other factors, condition the formulation and evaluation of the strategy.
CE14.3	Understand the company's strategy as a negotiated social and political process, which aspires to the achievement of a sustainable competitive advantage, linked to a high degree of commitment of all the participants.

TOPIC BLOCKS AND CONTENT

Topic blocks

1: INTRODUCTION TO BUSINESS STRATEGY

Topic 1: Business models and strategic purpose The concept of strategy

Topic 2: The concept of strategy

2: KEYS FO STRATEGIC ANALYSIS

Topic 3: Models of external analysis

Topic 4: Models of internal analysis

TEACHING METHOD

General methodological aspects of the subject

The subject approach is practical, focused on the student learning, promoting autonomy and active participation, to guide them on the development of the aforementioned skills. For that purpose, the following activities will be developed:

Class based activities

TS1. Lectures in which the lecturer defines and clarifies concepts and specific terminology, identifies the main debates and lines of thought on the subject in question and illustrates their explanations with examples

Competencies

CG 9
 CE 14.1
 CE 14.2

and experiences related to the content. The lecturer interacts with students, promoting their active participation in discussing, debating and expanding on the various aspects of the most complex, polemical and multidimensional contents or contents with a significant ideological component.	CE 14.3
<p>AF2. Case-study analysis and resolution posed by the lecturer and/or firms specialized on strategic consulting using the appropriate materials for each case with the objective of enabling the students (working in a group, individually or guided by the lecturer) to put into practice the knowledge they have acquired, identifying problems, evaluating and debating alternatives and arguing the selection of different proposals.</p> <p>Sessions on guided work will be developed in groups. Students will answer in writing specific questions on real cases. During the sessions, the teacher will answer questions and solve problems, stimulating the learning process. It is key that each student reads and prepares the material before the session.</p>	CG 1 CG 2 CG 9 CG 10 CG 11 CG 17
<p>AF3. Oral presentation. According to the objectives of the subject, each group of students must present orally in the classroom at least one practical application (per semester) of the contents developed in the course to the actual case of a company, chosen by them. These presentations will be articulated according to the established in the schedule of the subject and will be carried out during the class hours. The group responsible for the presentation will lead the debate around the case in question, directing questions to other colleagues that give rise to reflection and critical analysis around the essential issues of the case presented.</p> <p>Each group member will have to present a part of the case. Students will also present other research works, as per instructions provided by professors.</p>	CG 1 CG 4 CG 6 CG 7 CG 9 CG 11
Outside classroom activities	Competencies
<p>AF4. Independent study. Reading of basic documents and complimentary materials suggested by the teaching staff (or searches suggested for the students) with the objective of enabling the student to understand and think about the key content of the subject, acquiring the fundamental theories needed to tackle the different activities carried out during the course. On the resource web page of the subject, the students will find documentation, materials and practical cases.</p>	CG 1 CG 4 CG 14 CE 14.1
<p>AF5. Academic tutorial sessions aimed at solving problems and problems that arise through the learning process as well as to teach certain skills.</p> <p>The student decision to use or not the tutorials will have no incidence on the grade.</p>	CG 1 CG 4
<p>AF6. Reading. Reading and analysis of different materials to evaluate Reading comprehension individually or in groups</p>	CG 11
<p>AF7. Cooperative learning: Practical applications to a company. This group activity is part of the search for information about a company chosen by each work group and that can be related to the content of the subject.</p>	CG 4 CG 17

<p>On the chosen company, each group will make practical applications of the contents of the themes of the program.</p> <p>These deliveries are made in writing, via Moodlerooms, according to the established schedule.</p> <p>With this activity, each group is expected to have a sustained and reasoned response, with explicit reference to bibliographical sources, to the questions proposed by the teacher in each of the topics and / or deliveries.</p>	
<p>AF8. Strategic consulting exercises. Oriented to the application of the contents of the subject, in cooperation with well-known consulting companies.</p>	<p>CG 2 CG 4 CG 17</p>

EVALUATION CRITERIA

- The student must pass each of the activities that are part of the final grade of the subject (detailed in the table below):

Evaluation activities		CRITERIA	WEIGHT
<p>Final written exam: with a practical orientation and based on practical cases. It will allow the student to demonstrate knowledge applied to problems related to strategic analysis.</p>		<p>Understanding and ability to relate essential course ideas</p> <p>Using detailed, structured, logical and fundamental arguments within an adequate theoretical and analytical framework</p>	<p>50%</p>
<p>Group work evaluation</p>	<p>Analysis of cases: Practical applications of the contents, models and tools developed during the course. The cases are included on proposal of the professor, of prestigious consultants, and the follow-up of a real company at the choice of each working group. The final grade will be the average of all cases solved during the course.</p>	<p>Practical application and team work</p> <p>Depth of analysis. Information search and presentation</p>	<p>30%</p>
<p>Participation and individual work</p>	<p>Active participation in the classroom, and in the digital media of the subject.</p> <p>Students will make an oral presentation in the semester. In the schedule of the subject will establish the sessions in which these presentations will take place.</p> <p>Assistance to all sessions of guided work. The student, who does not attend any of these classes, will obtain a grade of "0" (zero) in the group work corresponding to that class.</p>	<p>Proactivity.</p> <p>Rigor in the presentation.</p> <p>Group work and time management.</p> <p>Mobilization to the debate after the presentation.</p>	<p>20%</p>

- The exercises that are NOT delivered in the exact conditions of place, date and time scheduled for each exercise, and communicated at the beginning of the course / semester in the schedule of the subject matter, will NOT be taken into account.
- The group work that is part of the teaching methodology can be object of co-evaluation by the members of each group, according to a model proposed by the teacher, available in the Resource Portal of the subject.
- The use of electronic devices when not planned will be negatively considered.
- Plagiarism will also be penalized.

SUMMARY OF WORK AND SCHEDULE

(Details of the weekly activities can be consulted in the schedule available in Moodlerooms)

Activities	Date	Delivery
Case-study analysis and resolution posed by the lecturer and/or firms specialized on strategic consulting	Each week according to the course schedule	After class discussion as expressed on the course schedule
Oral presentations of practical applications of contents to the company selected by each group: One presentation per semester.	Each week of the course (from the 1st month)	Each week of the course (from the 1st month)
Final written exam: knowledge applied to problems related to formulating, implanting and controlling strategy.	Methodology developed during the whole course	Date determined by Head of Studies

SUMMARY OF STUDENT WOK HOURS		
ATTENDANCE HOURS		
Theoretical sessions	Practical sessions and Guided Academic activities	Oral Presentations
15 hours	30 hours	15 hours
NON-ATTENDANCE HOURS		
Study and guided lecture	Work on practical cases	Monographic and research works
20 hours	40 hours	30 hours
CREDITS:		6 (150 WORK HOURS)

- **STUDENTS WITH EDUCATIONAL DISPENSATION:**

Students with educational dispensation in one or two semesters will only need to carry out the final exam and the final grade will be 100% the final exam grade.

- **JULY RE-SIT EXAM:**

The following students must attend:

1. Those that have not passed the final exam, in which case, they must take a written exam during the re-sit exam period, with their final grade based on the weightings expressed above.

2. Students who do not exceed any of the other elements that make up the evaluation of the subject must attend. These students must carry out, either a series of complementary practices defined by the teacher, or an oral defense of a solution to a strategic problem.

RESOURCES AND MATERIALS

MAIN BIBLIOGRAPHY
Text books
Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2017). <i>Exploring Strategy. Text & Cases</i> . Harlow: Pearson Education Limited, Eleventh edition. It is available in printed and electronic version.
Book chapters
Articles
Academic articles will be posted on Moodlerooms. They can also be provided in class. These materials will be used according to the course schedule.
Web pages
Subject resource page and other links on business strategy.
Notes
Slides provided on Moodlerooms.
Other materials
Internet use by the student is key for exercises and presentations. To prepare some guided sessions the student will need to consult articles and Academic literature databases provided by Comillas.