



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2019 - 2020**

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	La Estrategia en Acción
Código	E000004347
Título	<a href="#">Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)</a>
Impartido en	Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)
Responsable	Paloma Bilbao (pbilbao@comillas.edu)
Horario	cita por email
Horario de tutorías	cita por email
Descriptor	Comprensión de la estrategia de la empresa como un proceso social y político negociado. Prestando atención al proceso y a cómo se puede facilitar, es posible definir planes estratégicos óptimos, ligados a un alto grado de compromiso de todos los participantes. Reflexión en torno al hecho de que la estrategia y el cambio estratégico van ligados a uno u otro tipo de cambio organizativo. Comprender cómo abordar estos cambios organizativos con éxito es determinante para asegurar la implantación eficaz de la estrategia. En dicha implantación juegan un rol determinante los stakeholders de la organización y las resistencias al cambio que algunos de ellos puedan manifestar. Diseñar tácticas de implantación que eviten, eludan o minimicen dichas resistencias resulta una actividad clave para el éxito. Todos estos aspectos se complementan con el diseño y aplicación de sistemas de control de la estrategia, que garanticen tanto su correcta implantación como el logro de los objetivos para los que ha

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
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	José Ignacio Ríos Calvo
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	nachorioscalvo@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Valentín Rivas Vera
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	vrivas@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Nicolás Santamaría Vega
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	nsantamaria@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Rafael Vara García
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	rvara@icade.comillas.edu
Teléfono	

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<p>Este curso contribuye a una mejor comprensión de la estrategia de la empresa y la influencia del proceso de negociación socio-político. Centrándose en estos procesos y en la manera de facilitar el análisis e implementación de la estrategia, se pueden adoptar enfoques de planificación estratégica mejores, que estimulan el compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo y la reducción de la rotación de los equipos. Las empresas deben adaptarse y sacar provecho de los cambios en su entorno, mientras buscan oportunidades para el cambio y forzar así a los competidores a seguir las tendencias que genera. Entender la forma de abordar los cambios organizativos y minimizar la resistencia de los grupos de interés es fundamental para garantizar una aplicación efectiva de la estrategia.</p>
<b>Prerequisitos</b>
<p>Es importante haber cursado asignaturas que versan sobre los fundamentos de la dirección estratégica de la empresa (<i>El entorno global de la empresa y Planificación Estratégica</i>).</p> <p>Esta asignatura, además, se conecta fuertemente con otras asignatura del área de Organización: <i>Ética y</i></p>



*Responsabilidad Social Empresarial* y Gobierno corporativo. Haberlas cursado o cursarlas simultáneamente es muy recomendable.

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CG01</b>	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión	
	<b>RA1</b>	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamiento de nivel medio
	<b>RA2</b>	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas
	<b>RA3</b>	Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada
	<b>RA4</b>	Es capaz de resumir y estructurar la información empleando los conceptos adecuados
<b>CG03</b>	Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio	
	<b>RA1</b>	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas
	<b>RA2</b>	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
	<b>RA3</b>	Identifica problemas antes de que su efecto se haga evidente
	<b>RA4</b>	Dispone de la capacidad para tomar decisiones de una forma autónoma
	<b>RA5</b>	Reconoce y busca alternativas a las dificultades de decisión en situaciones reales
	<b>RA6</b>	Es capaz de ponderar diferentes factores (económicos, sociales y técnicos, entre otros) en el proceso de toma de decisiones y determinar su impacto
<b>CG05</b>	Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial	
	<b>RA1</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones



	<b>RA2</b>	Muestra capacidad de empatía y diálogo constructivo
	<b>RA3</b>	Es capaz de despersonalizar las ideas en el marco del trabajo en grupo para orientarse a la tarea
	<b>RA4</b>	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias
	<b>RA5</b>	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
	<b>RA6</b>	Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo
	<b>RA7</b>	Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio
	<b>RA8</b>	Aplica conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
	<b>RA9</b>	Comprende que lo nuevo es una oportunidad de mejora y es consustancial a la vida profesional
<b>CG08</b>		Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección
	<b>RA1</b>	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	<b>RA2</b>	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE01</b>		Conocimiento, comprensión y manejo de las herramientas para diagnosticar la posición competitiva de una compañía y diseñar, confeccionar y ejecutar el plan estratégico de la empresa
	<b>RA1</b>	Domina las distintas herramientas de apoyo para la planificación, la implantación y el control estratégicos, y las relaciona con elementos concretos dentro de situaciones empresariales reales
	<b>RA2</b>	Valora las limitaciones de las herramientas de planificación, de implantación y de control estratégico y provoca las condiciones en que se puede hacer un uso óptimo de las mismas
	<b>RA3</b>	Aplica las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes



<b>RA1</b>	Comprende cómo y por qué el entorno y los propios recursos de la empresa pueden fomentar u obstaculizar una planificación, una toma de decisiones y un control eficientes
------------	---

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### BLOQUE 1: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

##### Tema 1: Análisis de la estrategia competitiva de la empresa

Estrategia y ventaja competitiva

Estrategias competitivas genéricas: costes y diferenciación

Estrategias ofensivas y defensivas

Estrategia digital

##### Tema 2: Desarrollo estratégico

Campo de actividad y direcciones de desarrollo

Estrategias de expansión.

Estrategias de diversificación.

Métodos de desarrollo

Estrategias de internacionalización

#### BLOQUE 2: EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

##### Tema 3: Implantación y control estratégico

*Customer strategy*

Tipologías de estructura organizativa

Cultura corporativa

Control estratégico: Cuadro de Mando Integral

Cómo asegurar la implantación se desarrolla correctamente



## METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura	
Metodología Presencial: Actividades	
Lecciones de carácter expositivo	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Análisis y resolución de casos individuales y colectivos	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Presentaciones orales de temas, casos y trabajos	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Tutoría académica	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Metodología No presencial: Actividades	
Estudio individual y lectura organizada	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Trabajos monográficos y de investigación	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos
12.00	12.00	6.00
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
20.00	15.00	10.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)</b>		

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Evaluación de casos en grupo	Evaluación grupal 3 casos Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener <b>una nota superior o</b>	20 %



	<b>igual a 5 en esta actividad</b>	
Presentación oral	Evaluación <b>individual</b> 1 presentación oral	20 %
Participación activa del alumno en el aula	Evaluación <b>individual</b>	20 %
Examen final	Resolución de caso final Evaluación <b>individual</b> 1 caso  Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener <b>una nota superior o igual a 5 en esta actividad</b>	40 %

## Calificaciones

### RECUPERACIÓN:

Aquellos alumnos que, al finalizar el periodo lectivo de la asignatura, no hayan cumplido con los requisitos para aprobarla (ver bloque "Actividades de evaluación"), podrán someterse de nuevo a un proceso de evaluación de la misma en el periodo de exámenes de recuperación que la dirección del máster establezca a tal efecto.

Para el cálculo de la nota final de la asignatura, y sólo en el caso de que obtengan una puntuación mínima de "5" en la/s actividad/es que recuperan, se les aplicarán las ponderaciones establecidas como norma de evaluación

### ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente un examen final y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por este examen.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regné, P. (2017). Exploring Strategy. Text and Cases, 11th ed., Harlow: Pearson Education.

### Bibliografía Complementaria

MARTÍN, Guerras; LUIS, A.; NAVAS LÓPEZ, José E. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2019 - 2020**

Aplicaciones. 4º edición. Thompson-Civitas, 2007.

BARNEY, Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage. Ed. Prentice Hall, 2002.

COLLINS, James Charles; COLLINS, Jim. Good to great and the social sectors. Random House, 2006.

HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., & WINTER, S. G.

Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons, 2009.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press, 2015.

VON NEUMANN, John; MORGENSTERN, Oskar. Theory of games and economic behavior. Princeton university press, 2007

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)