



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2020 - 2021**

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Estrategias Empresariales
Código	E000006893
Título	<a href="#">Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Grado en Administración y Dirección de Empresas y Máster Universitario en Ingeniería Industrial [Sexto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Máster Univ. en Ingeniería de Telecomunicación [Sexto Curso] 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 y Grado en Derecho (E-3 16) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Derecho (E-3 16) [Quinto 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] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics [Tercer Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Amparo Merino
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	El objetivo general de la asignatura es que el alumno adquiera una visión general de la disciplina de la Dirección estratégica y, en particular, de los conceptos y herramientas esenciales para la formulación e implantación de la estrategia empresarial. De forma más específica, se pretende capacitar a los alumnos para: 1) Dominar los conceptos, marcos y procesos implicados en la formulación e implantación de estrategias; 2) Reconocer y aplicar las herramientas de apoyo a la dirección de las organizaciones en las tareas de selección e implantación de la estrategia; 3) Comprender las limitaciones de dichas herramientas y aprender



las condiciones en las que se puede hacer un uso óptimo de las mismas; 4)  
Realizar un análisis crítico de las diferentes dimensiones involucrados en el  
proceso de selección e implantación de estrategias.

## Datos del profesorado

### Profesor

<b>Nombre</b>	José Manuel López García-Silva
<b>Departamento / Área</b>	ICADE Business School
<b>Correo electrónico</b>	jose.lopez@icade.comillas.edu

### Profesor

<b>Nombre</b>	Robert James Antonides Campos
<b>Departamento / Área</b>	ICADE Business School
<b>Correo electrónico</b>	rantonides@comillas.edu

### Profesor

<b>Nombre</b>	Carmen Escudero Guirado
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23 [OD-413]
<b>Correo electrónico</b>	cescudero@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	2158

### Profesor

<b>Nombre</b>	Consuelo Benito Olalla
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	cbenito@icade.comillas.edu

### Profesor

<b>Nombre</b>	Efrain Olalla Chicote
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	eolalla@icade.comillas.edu

### Profesor

<b>Nombre</b>	Estela María Díaz Carmona
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	emdiaz@icade.comillas.edu

### Profesor

<b>Nombre</b>	Iñigo Amoribieta Alonso
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial



<b>Correo electrónico</b>	iamoribieta@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	José Javier Sobrino de Toro
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23
<b>Correo electrónico</b>	jsobrino@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	María José Manjón Rodríguez
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Santa Cruz de Marcenado 26
<b>Correo electrónico</b>	mmanjon@comillas.edu
<b>Teléfono</b>	0000
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	María Luisa Blázquez de la Hera
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23
<b>Correo electrónico</b>	mblazquez@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	María Paloma Bilbao Calabuig
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23 [OD-413]
<b>Correo electrónico</b>	pbilbao@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	2453
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Mario Álvarez Fernández
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	alvaremario@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Miguel Ángel López Gómez
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23



<b>Correo electrónico</b>	malopez@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Rafael Vara García
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23
<b>Correo electrónico</b>	rvara@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

### Contextualización de la asignatura

#### Aportación al perfil profesional de la titulación

La Dirección Estratégica 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.

Por la perspectiva holística de la organización que lleva asociado el desarrollo de habilidades para la formulación, valoración e implantación de estrategias empresariales, los alumnos adquieren capacidades para un desempeño eficaz de las tareas de dirección en el área corporativa, en la unidad de negocio y en las diferentes áreas funcionales. Asimismo, las metodologías de trabajo ligadas a la identificación de problemas empresariales y la generación de propuestas de acción estratégica favorecen el desarrollo de capacidades requeridas para el ejercicio de la profesión de consultoría estratégica. Por último, el conjunto de competencias que la asignatura busca entrenar en los alumnos son de aplicación en cualquier tipo de empresa (sea cual sea su tamaño, misión, formato de gobierno, tipo de propiedad, alcance geográfico, sector de actividad, etc.), así como en entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil.

#### Prerequisitos

Es muy recomendable, aunque no condición necesaria para poder cursar la asignatura, tener superada la asignatura de Análisis Estratégico, dado que el análisis y comprensión de la posición estratégica de la empresa es el fundamento necesario para poder diseñar opciones de estrategias empresariales. La asignatura de Fundamentos Empresariales también sienta las bases del pensamiento y el proceso estratégico que se ven desarrolladas en las materias de Análisis Estratégico y Estrategias Empresariales.

### Competencias - Objetivos

#### Competencias

#### GENERALES



<b>CG01</b>	Capacidad de análisis y síntesis						
<b>CG02</b>	Resolución de problemas y toma de decisiones						
<b>CG04</b>	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas						
<b>CG06</b>	Comunicación oral y escrita en la propia lengua						
<b>CG09</b>	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir						
<b>CG10</b>	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo						
<b>CG11</b>	Capacidad crítica y autocrítica						
<b>CG17</b>	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas						
<b>ESPECÍFICAS</b>							
<b>CE14</b>	Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la definición, la implantación y el control de la estrategia de la empresa						
	<table border="1"><tr><td><b>RA03</b></td><td>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</td></tr><tr><td><b>RA04</b></td><td>Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas para identificar todas las alternativas estratégicas posibles (¿en qué direcciones y a través de qué métodos puede evolucionar la estrategia de la organización?) y evaluarlas, orientando así la elección de la estrategia</td></tr><tr><td><b>RA05</b></td><td>Reconoce y aplica eficazmente las distintas herramientas de apoyo al directivo de empresa para la implantación y el control estratégicos, y las relaciona en el marco de situaciones empresariales reales</td></tr></table>	<b>RA03</b>	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	<b>RA04</b>	Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas para identificar todas las alternativas estratégicas posibles (¿en qué direcciones y a través de qué métodos puede evolucionar la estrategia de la organización?) y evaluarlas, orientando así la elección de la estrategia	<b>RA05</b>	Reconoce y aplica eficazmente las distintas herramientas de apoyo al directivo de empresa para la implantación y el control estratégicos, y las relaciona en el marco de situaciones empresariales reales
<b>RA03</b>	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						
<b>RA04</b>	Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas para identificar todas las alternativas estratégicas posibles (¿en qué direcciones y a través de qué métodos puede evolucionar la estrategia de la organización?) y evaluarlas, orientando así la elección de la estrategia						
<b>RA05</b>	Reconoce y aplica eficazmente las distintas herramientas de apoyo al directivo de empresa para la implantación y el control estratégicos, y las relaciona en el marco de situaciones empresariales reales						

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### BLOQUE 1: LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tema 1: Ventaja competitiva y el diseño de la estrategia competitiva

Tema 2: La estrategia corporativa: el desarrollo empresarial

#### BLOQUE 2: IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Tema 3: Evaluación e implantación de estrategias

Tema 4: El control de la estrategia



## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

El enfoque de la asignatura es fundamentalmente práctico, centrado en el aprendizaje del alumno, fomentando 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 siguientes actividades:

### Metodología Presencial: Actividades

**AF1. Sesiones participadas de carácter expositivo.** En cada sesión 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 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.

CG06, CG09,  
CG11, CE14

**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.

CG01, CG02,  
CG04, CG06,  
CG09, CG10,  
CG11, CG17, CE14

**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, CG04,  
CG06, CG09,  
CG11, CG17

### 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 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.

CG01, CG04, 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 "Estrategias Empresariales".

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.

CG02, CG04, CG06

**AF7. Estudio de caso en equipo.** 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. Estas entregas se realizan por escrito, vía Moodle, 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.

CG01, CG02,  
CG04, CG09,  
CG10, CG11,  
CG17, CE14

## 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	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo
10.00	43.00	5.00	5.00



HORAS NO PRESENCIALES	
Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
47.00	40.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)</b>	

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen final individual escrito, con una orientación esencialmente aplicada, basado en el análisis y discusión de caso/s práctico/s.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad comprensiva y relacional.</li><li>• Capacidad argumentativa y expositiva.</li></ul>	50
Análisis de casos: Aplicaciones prácticas de los contenidos, los modelos y las herramientas desarrollados durante el curso.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación de herramientas de análisis a la práctica.</li><li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li><li>• Profundidad en la comprensión y análisis del problema.</li><li>• Búsqueda y presentación de información.</li></ul>	30
Participación del alumno en clase presentando trabajos grupales.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de comunicar los resultados esenciales de su trabajo.</li><li>• Respeto por las opiniones de otros y espíritu crítico y autocrítico.</li><li>• Capacidad para movilizar el debate en el aula durante las presentaciones.</li></ul>	5
Contribución oral individual en las actividades formativas propuestas en el aula.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proactividad.</li><li>• Capacidad de argumentar.</li><li>• Rigor en la exposición.</li><li>• Adecuación de la contribución al contenido de la discusión.</li><li>• Respeto por otras opiniones y espíritu crítico y autocrítico.</li></ul>	15



## Calificaciones

Para aprobar la asignatura en CONVOCATORIA ORDINARIA, el alumno deberá **superar todas y cada una** de las actividades de evaluación recogidas en esta guía.

NO se tendrán en cuenta a efectos de calificación las actividades que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas 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.**

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.

### **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.

### **EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

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.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2020 - 2021**

**Whittington, R.; Regner, P.; Angwin, D.; Johnson, G.; Scholes, K. (2020). Exploring Strategy- Text & Cases / Text Only, 12th edition. Harlow: Pearson Education Limited.**

Se trata de un manual de referencia imprescindible para que el alumno pueda preparar los contenidos que serán trabajados en cada sesión con antelación. Existe versión disponible en papel y en ebook.

En el portal de recursos de la asignatura estarán disponibles otros documentos esenciales sobre los contenidos de la asignatura, así como los materiales necesarios para el trabajo sobre casos en el aula. La utilización de estos materiales se hará conforme al calendario establecido en el cronograma de la asignatura.

### **Bibliografía Complementaria**

En el portal de recursos de la asignatura estarán disponibles otros documentos esenciales sobre los contenidos de la asignatura, así como los materiales necesarios para el trabajo sobre casos en el aula. La utilización de estos materiales se hará conforme al calendario establecido en el cronograma de la asignatura.

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>