

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

<b>Datos de la asignatura</b>	
<b>Nombre</b>	Estrategia Empresarial
<b>Código</b>	
<b>Titulación</b>	Administración y Dirección de Empresas (ADE y ADE Mención Internacional)
<b>Curso</b>	Cuarto
<b>Cuatrimestre</b>	Primer y segundo cuatrimestre
<b>Créditos ECTS</b>	5 + 5
<b>Carácter</b>	Obligatoria
<b>Departamento</b>	Gestión Empresarial
<b>Área</b>	Organización
<b>Universidad</b>	Pontificia Comillas de Madrid
<b>Horario</b>	3,5 h/s (1 sesión de 2 horas y otra de 90 minutos)
<b>Profesores</b>	Carmen Escudero Guirado; Amparo Merino de Diego; Ana Blanca Hermoso Gordillo; María Luisa Blázquez de la Hera; José Javier Sobrino de Toro; Miguel Ángel López Gómez; Mario Álvarez Fernández; Iñigo Amoribieta Alonso
<b>Descriptor</b>	<p>El objetivo general de la asignatura es que el alumno adquiera una visión general de la dirección de empresas y de los conceptos y herramientas vigentes para la formulación e implantación de la estrategia empresarial. De forma más específica, se pretende capacitar a los alumnos para: Dominar los conceptos y el proceso básico de la Dirección Estratégica de la empresa; Reconocer y aplicar las herramientas de apoyo al directivo de empresa en las tareas de planificación estratégica y de selección e implantación de la estrategia; Comprender las limitaciones de dichas herramientas y aprender las condiciones en las que se puede hacer un uso óptimo de las mismas; Realizar un análisis crítico de la ciencia de la Dirección Estratégica y de las diferentes corrientes académicas y empresariales sobre la filosofía directiva.</p> <p>Como parte de la metodología básica de la asignatura, el alumno se familiarizará con la historia y las aportaciones teóricas y prácticas de la consultoría estratégica.</p>

<b>Datos del profesorado</b>	
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Carmen Escudero Guirado (COORDINADOR)
<b>Departamento</b>	Gestión Empresarial
<b>Área</b>	Organización
<b>Despacho</b>	OD-431
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:cescudero@icade.comillas.edu">cescudero@icade.comillas.edu</a>
<b>Teléfono</b>	91 5422800 Ext. 2229
<b>Horario de Tutorías</b>	MAÑANAS (2h/semanales)
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Amparo Merino de Diego
<b>Departamento</b>	Gestión Empresarial

Área	Organización
Despacho	OD-408
e-mail	amerino@icade.comillas.edu
Teléfono	91 5422800 Ext. 2297
Horario de Tutorías	MAÑANAS (2h/semanales)
<b>Profesor</b>	
Nombre	Miguel Ángel López Gómez
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Organización
Despacho	
e-mail	malopez@icade.comillas.edu; malopez@emp.uc3m.es
Teléfono	
Horario de Tutorías	MAÑANAS (2h/semanales)
<b>Profesor</b>	
Nombre	Ana Blanca Hermoso Gordillo
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Organización
Despacho	
e-mail	ana@10international.com
Teléfono	
Horario de Tutorías	MAÑANAS (2h/semanales)
<b>Profesor</b>	
Nombre	María Luisa Blázquez de la Hera
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Organización
Despacho	
e-mail	mblazquez@icade.comillas.edu
Teléfono	
Horario de Tutorías	MAÑANAS (2h/semanales)
<b>Profesor</b>	
Nombre	Mario Álvarez Fernández
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Organización
Despacho	
e-mail	alvaremario@gmail.com
Teléfono	
Horario de Tutorías	MAÑANAS (2h/semanales)
<b>Profesor</b>	
Nombre	José Javier Sobrino de Toro
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Organización
Despacho	
e-mail	jav.sobrino@gmail.com
Teléfono	
Horario de Tutorías	MAÑANAS (2h/semanales)
<b>Profesor</b>	
Nombre	Iñigo Amoribieta Alonso

<b>Departamento</b>	<b>Gestión Empresarial</b>
<b>Área</b>	<b>Organización</b>
<b>Despacho</b>	
<b>e-mail</b>	<b>iamoribieta@icade.comillas.edu</b>
<b>Teléfono</b>	
<b>Horario de Tutorías</b>	<b>MAÑAÑAS (2h/semanales)</b>

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

<b>Contextualización de la asignatura</b>
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<p>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.</p> <p>Como resultado de lo anterior surge la situación de partida, sobre la base de la cual pueden ser establecidas las distintas alternativas de actuación que permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos. El proceso culmina con la puesta en práctica de tales alternativas.</p> <p>Este modelo comporta una visión global y a largo plazo de la empresa, que implica una determinada forma de analizar la realidad y de tomar las decisiones pertinentes.</p>
<b>Prerrequisitos</b>
<p>Se trata de una asignatura que se centra en la vertiente estratégica de la dirección de empresas. Por ello, se acaba relacionando, directa o indirectamente, con todas las asignaturas de empresa en general. Sin embargo, es particularmente importante haber cursado asignaturas de carácter introductorio al mundo de la empresa y de la organización de empresas, como <i>Fundamentos de Gestión Empresarial</i> (asignatura obligatoria del mismo departamento y área) y <i>Negocios Internacionales</i>, ya que los contenidos que se abordan en <i>Estrategia Empresarial</i> son una extensión natural de los trabajados en ellas.</p> <p>Esta asignatura, además, se conecta y complementa con el resto de asignaturas del departamento de Gestión Empresarial dedicadas a la formación en dirección estratégica; esta relación es especialmente directa con las asignaturas del área de Organización: <i>Ética y Responsabilidad Social Empresarial</i> (obligatoria) y las asignaturas optativas del itinerario de "Dirección" de cuarto curso (en el caso de la titulación conjunta ADE y Derecho, estas materias se imparten entre cuarto y quinto): <i>Gestión de los Sistemas de Información, Liderazgo, Negociación, Gobierno Corporativo, Teoría de la Organización, Innovación y Estrategia, Sostenibilidad y Empresa, Gestión de la Cadena de Aprovisionamiento y Dirección de Operaciones</i>.</p>

<b>Competencias - Objetivos</b>	
<b>Competencias Genéricas del título-curso</b>	
<b>Instrumentales</b>	
CGI 1	Capacidad de análisis y de síntesis
CGI 2	Resolución de problemas y toma de decisiones
CGI 4	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas
CGI 6	Comunicación oral y escrita en la propia lengua
CGI 7	Comunicación en una lengua extranjera
CGI 8	Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio

<b>Interpersonales</b>	
CGP 9	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir
CGP 10	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo
CGP 11	Capacidad crítica y autocrítica
CGP 13	Reconocimiento y respeto a la diversidad y multiculturalidad
<b>Sistémicas</b>	
CGS 14	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente
CGS 15	Adaptación al cambio
CGS 17	Capacidad de elaboración, y transmisión de ideas, proyectos e informes, soluciones y problemas
CGS 18	Iniciativa y espíritu emprendedor
<b>Competencias Específicas del área-asignatura</b>	
<b>CE24</b>	<b>CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE APOYO AL DIRECTIVO PARA LA PLANIFICACIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA</b>
<b>Conceptuales (saber)</b>	
<b>CE24.1</b>	<b>Conocimiento de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa</b>
RA1	Reconoce las distintas herramientas de apoyo al directivo de empresa para la planificación, la implantación y el control estratégicos, y las relaciona con elementos aislados dentro de situaciones empresariales reales.
RA2	Entiende las limitaciones de las herramientas de planificación, de implantación y de control estratégicos, y las condiciones en que se puede hacer un uso óptimo de las mismas, dentro de un marco de responsabilidad ética profesional
<b>Procedimentales (saber hacer)</b>	
<b>CE24.2</b>	<b>Aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa</b>
RA1	Aplica las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes.
RA2	Explicar 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.
RA3	El alumno es capaz de explicar el entorno competitivo de una empresa: identifica y valora sus amenazas y oportunidades a través de una metodología adecuada y rigurosa.
RA4	El alumno es capaz de analizar estratégicamente el interior de la propia empresa: identifica y valora sus fortalezas y debilidades a través de una metodología adecuada y rigurosa.
RA5	El alumno diseña y elige estrategias empresariales siguiendo una metodología adecuada y rigurosa.

Actitudinales (saber ser)		
CE24.3	<b>Profundo y crítico respecto al conocimiento histórico-científico de los conceptos de "estrategia empresarial" y de "dirección estratégica", dentro de un marco de responsabilidad ética profesional</b>	
	RA1	El alumno es responsable y crítico en la comprensión y ordenación de los conceptos clave de las lecturas científicas sugeridas.
	RA2	El alumno es maduro para relacionar estos conceptos clave con situaciones reales de empresa.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
<b>BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>
<b>Tema 1: El concepto de estrategia</b>
<b>Tema 2: Enfoques teóricos y prácticos del trabajo estratégico</b>
<b>Tema 3: Expectativas y objetivos: La estrategia y el éxito empresarial</b>
<b>BLOQUE 2: EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA</b>
<b>Tema 4: Modelos de análisis externo</b>
<b>Tema 5: Modelos de análisis interno</b>
<b>Tema 6: Ventaja competitiva y el diseño de la estrategia competitiva</b>
<b>Tema 7: La estrategia corporativa: el desarrollo empresarial</b>
<b>BLOQUE 3: IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA</b>
<b>Tema 8: Evaluación e implantación de estrategias</b>
<b>Tema 9: El control de la estrategia</b>

## 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 siguientes actividades:	
Metodología Presencial: Actividades	Competencias
<p><b>AF1. Sesiones participadas de carácter expositivo.</b> 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).</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p><b>CGI9.</b> Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir</p> <p><b>CE24.1.</b> Conocimiento de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa</p> <p><b>CE24.2.</b> Aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa</p> <p><b>CE24.3.</b> Profundo y crítico respecto al conocimiento histórico-científico de los conceptos de "estrategia empresarial" y de "dirección estratégica", dentro de un marco de responsabilidad ética profesional</p>

Aspectos metodológicos generales de la asignatura	
<p><b>AF2. Análisis y resolución de casos</b> 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Es fundamental que, con carácter previo a cada clase de trabajo dirigido, cada estudiante lea y prepare el material bibliográfico indicado para cada sesión.</p>	<p><b>CGI 1.</b> Capacidad de análisis y de síntesis</p> <p><b>CGI 2.</b> Resolución de problemas y toma de decisiones</p> <p><b>CGI9.</b> Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir</p> <p><b>CGP 10.</b> Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo</p> <p><b>CGP 11.</b> Capacidad crítica y autocrítica</p> <p><b>CGS 17.</b> Capacidad de elaboración, y transmisión de ideas, proyectos e informes, soluciones y problemas</p> <p><b>CGS 18.</b> Iniciativa y espíritu emprendedor</p>
<p><b>AF3. Presentaciones orales de temas y trabajos.</b> De acuerdo con los objetivos de la materia, cada grupo de alumnos deberá presentar oralmente en el aula al menos un (por semestre) comentario de noticias de empresa relacionado con los contenidos desarrollados en el curso y conforme a lo establecido en el cronograma de la asignatura. Estas presentaciones se llevarán a cabo durante las horas de clase y se dirigirán al resto de compañeros de los cuales se esperan preguntas y evaluaciones sobre los contenidos de las mismas. Con el ánimo de dar pie al debate en torno a la noticia presentada, cada grupo deberá cerrar su presentación con la exposición de una pregunta dirigida a la clase.</p> <p>En estas presentaciones, cada uno de los integrantes del grupo deberá presentar alguna parte del comentario, y se espera de ellos que sean capaces de comunicar a la audiencia los conceptos o teorías relevantes que han identificado en la noticia de empresa, y de explicar la decisión estratégica de la empresa en cuestión haciendo para ello uso de los contenidos teóricos de la asignatura.</p> <p>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.</p>	<p><b>CGI 1.</b> Capacidad de análisis y síntesis</p> <p><b>CGI 4.</b> Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p><b>CGI 6.</b> Comunicación oral y escrita en la propia lengua</p>
Metodología No presencial: Actividades	Competencias
<p><b>AF4. Estudio individual y ampliación de la documentación</b> 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.</p>	<p><b>CGI 1.</b> Capacidad de análisis y síntesis</p> <p><b>CGI 4.</b> Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p><b>CGS 14.</b> Capacidad para aprender y trabajar autónomamente</p> <p><b>CE24.1.</b> Conocimiento de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa</p>

Aspectos metodológicos generales de la asignatura	
<p><b>AF5. Tutoría académica.</b> 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 “Estrategia Empresarial”.</p> <p>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.</p>	<p><b>CGI 1.</b> Capacidad de análisis y síntesis</p> <p><b>CGI 4.</b> Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p><b>CGI 6.</b> Comunicación oral y escrita en la propia lengua</p>
<p><b>AF6. Lectura organizada.</b> Lectura y análisis de textos relevantes con diversas tareas que evalúen la comprensión lectora de forma individual o grupal.</p>	<p><b>CGP 11.</b> Capacidad crítica y autocrítica</p>
<p><b>AF7. Aprendizaje cooperativo: comentarios de noticias de empresa.</b> Esta actividad grupal parte de la búsqueda de artículos de prensa (general y especializada) sobre noticias de empresa actuales y relevantes que se puedan relacionar con los contenidos de la materia. Cada grupo debe realizar un comentario por escrito sobre la noticia en cuestión, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve sinopsis de la noticia.</li> <li>• La/s fuente/s bibliográfica/s de la noticia.</li> <li>• Comentario del grupo en el que se vincule el contenido del artículo, se presentan contenidos precisos y completos, se explican los contenidos de manera detallada y se emiten juicios de valor, críticas o evaluaciones sobre los contenidos de la asignatura y/o de la noticia.</li> </ul>	<p><b>CGI 4.</b> Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p><b>CGS 17.</b> Capacidad de elaboración, y transmisión de ideas, proyectos e informes, soluciones y problemas</p> <p><b>CGS 18.</b> Iniciativa y espíritu emprendedor</p>
<p><b>AF8. Trabajos monográficos de consultoría estratégica.</b> 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.</p>	<p><b>CGI 4.</b> Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p><b>CGI 2.</b> Resolución de problemas y toma de decisiones</p> <p><b>CGS 17.</b> Capacidad de elaboración, y transmisión de ideas, proyectos e informes, soluciones y problemas</p> <p><b>CGS 18.</b> Iniciativa y espíritu emprendedor</p>

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN<sup>1</sup>

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
<b>Examen final escrito:</b> con una orientación esencialmente práctica, basado en la discusión de caso/s práctico/s, permite demostrar al alumno sus conocimientos aplicados a la resolución de problemas relativos a la formulación, implantación y control de la estrategia.	Capacidad comprensiva y relacional. Capacidad argumentativa y expositiva.	<b>50%</b>
<b>Análisis de casos reales de empresa<sup>2</sup>:</b> Aplicaciones prácticas de los contenidos, los modelos y las herramientas desarrollados durante el curso, a propuesta del profesor y/o de consultoras de prestigio. La nota final de esta actividad será la media aritmética de todos y cada uno de los ejercicios/casos resueltos a lo largo de todo el curso académico.	Aplicación práctica y trabajo en equipo.	<b>30%</b>
<b>Comentarios de noticias:</b> Trabajo grupal escrito basado en noticias reales de empresa de actualidad y relevancia para la materia propuesta. La nota final de esta actividad será la media aritmética de todos y cada uno de los comentarios realizados a lo largo de todo el curso académico (al menos uno por cuatrimestre).	Profundidad de análisis y comprensión. Búsqueda y presentación de información.	<b>10%</b>
<b>Presentación oral de los comentarios de noticias:</b> Conforme al cronograma de la asignatura, a lo largo del curso tendrán lugar varias presentaciones orales de los comentarios de noticias. La nota final de esta actividad será la media aritmética de todas y cada una de las presentaciones orales realizadas a lo largo de todo el curso académico.	Rigor en la exposición. Trabajo en grupo y gestión del tiempo. Movilización al debate tras la presentación.	
<b>Participación activa en clase y co-evaluación:</b> Se considera la participación activa del alumno en el aula: búsqueda de información adicional, reflexión para la toma de postura personal sobre temas concretos, proactividad y otros rasgos participativos; se valorarán tanto las aportaciones como las actitudes del alumno, fruto de un proceso de aprendizaje relacionado con las competencias definidas para 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 el Portal de Recursos de la asignatura.	Calidad de la actitud hacia el trabajo individual y de equipo. Participación y rigor. Proactividad.	<b>10%</b>

- 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.**

<sup>1</sup> 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 (examen final, análisis de casos reales, comentarios de noticias, presentación de comentarios de noticias, participación y co-evaluación).

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.

<sup>2</sup> Es obligatorio asistir a todas las sesiones de trabajo dirigido. El alumno que no asista a alguna de estas clases, obtendrá una calificación de "0" (cero) en el trabajo en grupo correspondiente a dicha 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.

### RESUMEN PLAN DE LOS TRABAJOS Y CRONOGRAMA<sup>3</sup>

Actividades Presenciales y No presenciales	Fecha de realización	Fecha de entrega
<b>Análisis y resolución de casos reales de empresas:</b> Propuestos por el profesor y/o 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
<b>Comentarios de noticias:</b> Un comentario por grupo y por semestre.	Cada semana del curso (desde el 2º mes)	Cada semana del curso (desde el 2º mes)
<b>Presentaciones orales de comentarios de noticias:</b> Una presentación por curso y por semestre.	Cada semana del curso (desde el 2º mes)	Cada semana del curso (desde el 2º mes)
<b>Examen final escrito:</b> 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

<sup>3</sup> Se puede consultar el cronograma semanal de la asignatura en la plataforma Moodle.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
20 horas	30 horas	45 horas	5 horas
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
30 horas	40 horas	40 horas	40 horas
CRÉDITOS ECTS:			10 (250 horas de trabajo)

- **ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:**

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad en alguno de los dos cuatrimestres o en los dos, 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**.

Si la calificación del examen parcial del primer cuatrimestre es superior o igual a 4,5, el alumno afrontará un examen final liberado del temario del primer cuatrimestre, y su calificación final será la media aritmética de ambos exámenes. En caso contrario, el alumno deberá afrontar el examen final con el temario de todo el curso y su calificación final en exámenes será la obtenida en dicho examen final.

- **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 tres elementos que componen la evaluación de la asignatura (análisis de casos reales de empresa; ejercicios de consultoría estratégica y comentarios de noticias de empresa). Estos alumnos, además de examinarse de toda la materia de la asignatura, deberán realizar una serie de prácticas complementarias definidas por el profesor.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

<b>Bibliografía Básica</b>
<b>Libros de texto</b>
Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2014). <i>Exploring Strategy. Text &amp; Cases</i> . Harlow: Pearson Education Limited, Tenth edition.
Este manual está disponible en papel y también en versión electrónica.
<b>Capítulos de libros</b>
<b>Artículos</b>
En el Portal de Recursos de la asignatura 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.
<b>Páginas web</b>
Portal de Recursos de la Asignatura y <i>links</i> de interés sobre Estrategia Empresarial.
<b>Apuntes</b>
Resúmenes de temas con soporte de transparencias disponibles en el Portal de Recursos.
<b>Otros materiales</b>
El uso de Internet por parte del estudiante es esencial para los comentarios de noticias y la preparación de presentaciones orales. 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.
<b>Bibliografía Complementaria</b>
<b>Libros de texto</b>
<b>Capítulos de libros</b>
<b>Artículos</b>
<b>Páginas web</b>
<b>Apuntes</b>
<b>Otros materiales</b>

## SUBJECT SPECIFICATIONS

Subject information	
Name	Business Strategy
Code	
Qualification	Bachelor's degree in Business Administration and Management
Year	Fourth
Semester	First and second
ECTS Credits	5 + 5
Type	Mandatory
Department	Business Organization
Área	Organization
University	Pontificia Comillas of Madrid
Schedule	3,5 h/s (1 session 2 hours and other session 90 mn)
Lecturers	Paloma Bilbao Calabuig; Carmen Escudero Guirado; Amparo Merino de Diego; Ana Blanca Hermoso Gordillo; María Luisa Blázquez de la Hera; José Javier Sobrino de Toro; Miguel Ángel López Gómez; Mario Alvarez Fernández;
Descriptor	The objective of this subject is to provide the student with a general view of company management and of current tools and concepts to formulate and apply business strategy. More specifically, students will be able to: Master the concepts and the basic process of Strategic Management in a company; learn and apply the tools to support the manager in the process of planning, selecting and implanting strategy; Understand the limitations of such tools and learn under which conditions they can be successfully used; Perform a critical analysis of theories of Strategic Management and the different academic and business trends on managerial philosophy. As part of the basic methodology, the student will learn the history and theoretical and practical contributions from strategic consulting.

Faculty information	
<b>Professor</b>	
Name	Carmen Escudero Guirado (COORDINADOR)
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	OD-431
e-mail	<a href="mailto:cescudero@cee.upcomillas.es">cescudero@cee.upcomillas.es</a>
Phone	91 5422800 Ext. 2229
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
<b>Professor</b>	
Name	Paloma Bilbao Calabuig
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	OD-429
e-mail	<a href="mailto:pbilbao@cee.upcomillas.es">pbilbao@cee.upcomillas.es</a>
Phone	91 5422800 Ext. 2453
Tutorials	MORNINGS (2h/week)

<b>Professor</b>	
Name	Amparo Merino de Diego
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	OD-408
e-mail	amerino@cee.upcomillas.es
Phone	91 5422800 Ext. 2297
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
<b>Professor</b>	
Name	Miguel Angel Lopez
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	
e-mail	<a href="mailto:malopez@cee.upcomillas.es">malopez@cee.upcomillas.es</a> ; <a href="mailto:malopez@emp.uc3m.es">malopez@emp.uc3m.es</a>
Phone	
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
<b>Profesor</b>	
Name	Ana Blanca Hermoso Gordillo
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	
e-mail	ana@10international.com
Phone	
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
<b>Professor</b>	
Name	María Luisa Blázquez de la Hera
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	
e-mail	<a href="mailto:mblazquez@cee.upcomillas.es">mblazquez@cee.upcomillas.es</a>
Phone	
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
<b>Profesor</b>	
Name	Mario Alvarez Fernández
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	
e-mail	<a href="mailto:alvaremario@gmail.com">alvaremario@gmail.com</a>
Phone	
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
<b>Profesor</b>	
Name	José Javier Sobrino de Toro
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	
e-mail	<a href="mailto:jav.sobrino@gmail.com">jav.sobrino@gmail.com</a>
Phone	
Tutorials	MORNINGS (2h/week)
<b>Profesor</b>	
Name	Iñigo Amoribieta Alonso
Department	Business Organization
Área	Organization
Office	

<b>e-mail</b>	<b>iamoribieta@icade.comillas.edu</b>
<b>Phone</b>	
<b>Tutorials</b>	<b>MORNINGS (2h/week)</b>

## SPECIFIC DETAILS OF SUBJECT

<b>Context of the course</b>
<b>Contribution to the professional profile of the degree</b>
<p>Business Strategy has become the dominant paradigm on how to understand the development of Company management in an increasingly complex and dynamic environment. Specifically, the model of Strategic Management tries to integrate the company with its external environment, so that it is capable of addressing threats and opportunities, based on its strengths and weaknesses.</p> <p>As a result, different options can be defined to allow the Company achieving its objectives. The process ends with the implementation of such options.</p> <p>This model implies a global and long-term vision of the Company, with a specific approach to analyze the environment and make decisions.</p>
<b>Prerequisites</b>
<p>The subject focuses on the strategic part of business management. That way it is related, directly or indirectly, with all subjects on business. However, it is particularly important having studied introductory subject to business and organization, such as <i>Fundamentos de Gestión Empresarial</i> (mandatory subject on the same department and area) and <i>Negocios Internacionales</i>, as the contents covered on Business strategy are a natural extension of those.</p> <p>This subject is also connected with the rest of the subject of the Business Management department focused on strategic management; this relationship is specially close with the subject on the Organization branch: <i>Ética y Responsabilidad Social Empresarial</i> (mandatory) and the optional subjects on "Management" in fourth year (for the joint grade on Law and ADE these materials are taught in fourth and fifth year): <i>Gestión de los Sistemas de Información</i>, <i>Liderazgo</i>, <i>Negociación</i>, <i>Gobierno Corporativo</i>, <i>Teoría de la Organización</i>, <i>Innovación y Estrategia</i>, <i>Sostenibilidad y Empresa</i>, <i>Gestión de la Cadena de Aprovisionamiento y Dirección de Operaciones</i>.</p>

<b>Competencies - Objectives</b>
<b>General skills of the degree-course</b>
<b>Instrumental skills</b>
<p><b>CGI 1. Ability to analyse and summarise</b>  <b>CGI 2. Problem solving and decision making</b>  <b>CGI 4. Ability to manage information from a range of sources</b>  <b>CGI 6. Oral and written communication in own language</b>  <b>CGI 7. Communication in a foreign language</b>  <b>CGI 8. Knowledge of information systems related to the area of study</b></p>
<b>Interpersonal skills</b>
<p><b>CGP 9. Interpersonal skills to listen and debate</b>  <b>CGP 10. Leadership and team work skills</b>  <b>CGP 11. Ability to criticise oneself and others</b>  <b>CGP 13. Acknowledgement and respect for diversity and multiculturalism</b></p>
<b>Systemic skills</b>
<p><b>CGS 14. Ability to learn and work independently</b>  <b>CGS 15. Ability to adapt to change</b>  <b>CGS 17. Ability to create and transmit ideas, projects and reports, solutions and problems</b>  <b>CGS 18. Initiative and entrepreneurial spirit</b></p>

Specific skills of the subject-area	
CE24. KNOWLEDGE AND APPLICATION OF TOOLS TO SUPPORT MANAGERS ON PLANNING, IMPLEMENTING AND CONTROLLING THE COMPANY STRATEGY	
Results of conceptual learning (knowledge)	
CE24.1	Knowledge of the tools to support managers on planning implementation and control of company strategy
Results of procedural learning (knowing how "to do")	
CE24.2	Application of the tools to support managers on planning implementation and control of company strategy
Results of attitude learning (knowing how "to be")	
CE24.3	Deep and critical respect for historic-scientific knowledge on business strategy and strategic management concepts, within a framework of ethical responsibility

## TOPIC BLOCKS AND CONTENT

Topic blocks
<b>1: INTRODUCTION TO BUSINESS STRATEGY</b>
Topic 1: The concept of strategy
Topic 2: Theoretical foundations of strategy
Topic 3: Objectives and expectations: strategy and business success
<b>2: STRATEGY DESIGN</b>
Tema 4: Models of external analysis
Tema 5: Models of internal analysis
Tema 6: Competitive advantage and the design of competitive strategy
Tema 7: Corporate strategy: business development
<b>3: STRATEGY IMPLEMENTATION AND CONTROL</b>
Tema 8: Strategy evaluation and implementation
Tema 9: Strategy control

## TEACHING METHOD

General methodological aspects of the subject	
The subject approach is basically 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	Competencies
<b>TS1. Lectures</b> 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 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.	<b>CGI9.</b> <b>CE24.1.</b> <b>CE24.2.</b> <b>CE24.4.</b>
<b>AF2. Case-study analysis and resolution</b> 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.  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	<b>CGI 1.</b> <b>CGI 2.</b> <b>CGI9.</b> <b>CGP 10.</b> <b>CGP 11.</b> <b>CGS 17.</b> <b>CGS 18.</b>

learning process. It is key that each student reads and prepares the material before the session.	
<p><b>AF3. Oral presentation of research work.</b> Each group will present a news comment at least once per semester. Presentations will take place during class hours and questions are expected from the rest of the students. With the aim of provoking debate, each group should close the presentation with a question addressed to the rest of the class.</p> <p>Each group member will have to present a part of the commentary and they are expected to communicate the audience the theories and concepts identified in the piece of news and relate it to the company strategic decision using the theoretical content of the subject.</p> <p>Students will also present other research works, as per instructions provided by professors.</p>	<p><b>CGI 1.</b> <b>CGI 4.</b> <b>CGI 6.</b></p>
<b>Outside classroom activities</b>	<b>Competencies</b>
<p><b>AF4. Independent study.</b> 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>	<p><b>CGI 1.</b> <b>CGI 4.</b> <b>CGS 14.</b> <b>CE24.1.</b></p>
<p><b>AF5. Academic tutorial sessions</b> 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>	<p><b>CGI 1.</b> <b>CGI 4.</b> <b>CGI 6.</b></p>
<p><b>AF6. Reading.</b> Reading and analysis of different materials to evaluate Reading comprehension individually or in groups</p>	<p><b>CGP 11.</b></p>
<p><b>AF7. Cooperative learning: news comment.</b> This group activity begins with the search of news articles on current business issues that can be related to the contents of the subject.</p> <p>Each group will conduct a written analysis including:</p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brief summary of the article.</li> <li>• References.</li> <li>• Group comment linking the content of the article with the subject and providing a critical evaluation.</li> </ul>	<p><b>CGI 4.</b> <b>CGS 17.</b> <b>CGS 18.</b></p>
<p><b>AF8. Strategic consulting exercises.</b> Oriented to the application of the contents of the subject, in cooperation with well-known consulting companies.</p>	<p><b>CGI 4.</b> <b>CGI 2.</b> <b>CGS 17.</b> <b>CGS 18.</b></p>

## EVALUATION CRITERIA<sup>4</sup>

Evaluation activities	CRITERIA	WEIGHT
<b>Final written exam:</b> with a practical orientation and based on practical cases. It will allow the student to demonstrate knowledge applied to problems related to formulating, implanting and controlling strategy.	Understanding and ability to relate essential course ideas Using detailed, structured, logical and fundamental arguments within an adequate theoretical and analytical framework	<b>50%</b>
<b>Analysis of cases<sup>5</sup>:</b> Practical application of the concepts and tools developed during the course, proposed by professors or consulting companies. The final grade will be the average of all cases solved during the year.	Practical application and team work	<b>30%</b>
<b>News comment:</b> Written group assignment based on real news. The final grade will be the average of all cases solved during the year (at least one per semester).	Depth of analysis. Information search and presentation	<b>10%</b>
<b>Oral presentation of the news comment:</b> Each week several presentations will take place. The final grade will be the average of all presentations done during the year	Rigour Group work and time management Debate stimulation	
<b>Active class participation and co-evaluation:</b> search for additional information, personal opinion, being proactive; personal contribution and attitude will be considered. Group assignments might be co-evaluated by group members, in accordance with a model provided by the professor.	Attitude towards individual and group work Participation and rigour Proactivity	<b>10%</b>

- The use of electronic devices when not planned will be negatively considered.
- Plagiarism will also be penalized.

## SUMMARY OF WORK AND SCHEDULE<sup>6</sup>

Activities	Date	Delivery
<b>Case-study analysis and resolution</b> 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

<sup>4</sup> In order to pass the subject the student will need at least a 5 on each activity. Exercises that are not delivered on time will not be considered.

<sup>5</sup> It is mandatory to attend all sessions on guided work. Lack of attendance will mean a “0” on the group assignment on that session.

<sup>6</sup> The course scheduled can be consulted on Moodle.

<b>News comment:</b> one per group and semester.	Each week (from the second month)	Each week (from the second month)
<b>Oral presentation of the news comment:</b> one per semester	Each week (from the second month)	Each week (from the second month)
<b>Final written exam:</b> 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	Guided Academic activities	Evaluation
20 hours	30 hours	45 hours	5 hours
NON ATTENDANCE HOURS			
Individual work on theoretical content	Individual work on practical cases	Group work	Study
30 hours	40 hours	40 hours	40 hours
<b>CREDITS:</b>			<b>10 (250 WORK HOURS)</b>

- **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.

If the grade for the first semester exam is at least 4,5, the student will face an exam with the contents of the second semester only and the final grade will be the average of both exams. If the grade for the first semester exam is less than 4,5 the student will carry out an exam with all the course contents and the final grade will be the one obtained on that exam.

- **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. Those that have not reached the minimum grade of "5" in conjunction with the remaining assessments. In this case, they must take a re-sit exam arranged during the re-sit exam period and, in addition, must carry out the practical activities as established by the lecturer.

## BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

<b>Text books</b>
Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R., 2012. <i>Exploring Strategy. Text &amp; Cases</i> . Essex: Pearson Education, 9th edition. The book is available on paper and electronic version.
<b>Book chapters</b>
<b>Articles</b>
Academic articles will be posted on Moodle. They can also be provided in class. These materials will be used according to the course schedule.
<b>Web pages</b>
Subject resource page and other links on business strategy.
<b>Notes</b>
Slides provided on Moodle.
<b>Other materials</b>
Internet use by the student is key for news comment and oral presentations. To prepare some guided sessions the student will need to consult articles and Academic literature databases provided by Comillas.