

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura | |
|-------------------------------|--|
| Nombre | Estrategia Empresarial |
| Código | |
| Titulación | Administración y Dirección de Empresas (E2, E2 bilingüe, E3, E4 y E6) |
| Curso | Cuarto |
| Cuatrimestre | Primer y segundo cuatrimestre |
| Créditos ECTS | 5 + 5 |
| Carácter | Obligatoria |
| Departamento | Gestión Empresarial |
| Área | Organización |
| Universidad | Pontificia Comillas de Madrid |
| Horario | 3,5 h/s (1 sesión de 2 horas y otra de 90 minutos) |
| Profesores | Mario Álvarez Fernández; Iñigo Amoribieta Alonso; María Luisa Blázquez de la Hera; Paloma Bilbao Calabuig; Carmen Escudero Guirado; Ana Blanca Hermoso Gordillo; Miguel Ángel López Gómez; Amparo Merino de Diego; Alberto Núñez Fernández |
| Descriptor | <p>El objetivo general de la asignatura es que el alumno adquiriera 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> |

| Datos del profesorado | |
|------------------------------|--|
| Profesor | |
| Nombre | Carmen Escudero Guirado (COORDINADOR) |
| Departamento | Gestión Empresarial |
| Área | Organización |
| Despacho | OD-431 |
| e-mail | cescudero@icade.comillas.edu |
| Teléfono | 91 5422800 Ext. 2229 |
| Horario de Tutorías | MAÑANAS (2h/semanales) |
| Profesor | |
| Nombre | Paloma Bilbao Calabuig |
| Departamento | Gestión Empresarial |
| Área | Organización |

| | |
|----------------------------|--|
| Despacho | OD-429 |
| e-mail | pbilbao@icade.comillas.edu |
| Teléfono | 91 5422800 Ext. 2453 |
| Horario de Tutorías | MAÑANAS (2h/semanales) |
| Profesor | |
| Nombre | Amparo Merino de Diego |
| Departamento | Gestión Empresarial |
| Área | Organización |
| Despacho | OD-408 |
| e-mail | amerino@icade.comillas.edu |
| Teléfono | 91 5422800 Ext. 2297 |
| Horario de Tutorías | MAÑANAS (2h/semanales) |
| Profesor | |
| Nombre | Alberto Núñez Fernández |
| Departamento | |
| Área | |
| Despacho | Servicio de Pastoral |
| e-mail | albertonunez@comillas.edu |
| Teléfono | 91 5422800 Ext. 2868 |
| Horario de Tutorías | MAÑANAS (2h/semanales) |
| Profesor | |
| Nombre | Mario Álvarez Fernández |
| Departamento | Gestión Empresarial |
| Área | Organización |
| Despacho | |
| e-mail | alvaremario@icade.comillas.edu |
| Teléfono | |
| Horario de Tutorías | MAÑANAS (2h/semanales) |
| Profesor | |
| Nombre | Iñigo Amoribieta Alonso |
| Departamento | Gestión Empresarial |
| Área | Organización |
| Despacho | |
| e-mail | iamoribieta@icade.comillas.edu |
| Teléfono | |
| Horario de Tutorías | MAÑANAS (2h/semanales) |
| Profesor | |
| 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) |
| Profesor | |
| Nombre | Ana Blanca Hermoso Gordillo |
| Departamento | Gestión Empresarial |

| | |
|---------------------|-----------------------------|
| Área | Organización |
| Despacho | |
| e-mail | ahermoso@icade.comillas.edu |
| Teléfono | |
| Horario de Tutorías | MAÑANAS (2h/semanales) |
| | |
| Profesor | |
| Nombre | Miguel Ángel López Gómez |
| Departamento | Gestión Empresarial |
| Área | Organización |
| Despacho | |
| e-mail | malopez@icade.comillas.edu |
| Teléfono | |
| Horario de Tutorías | MAÑANAS (2h/semanales) |

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

| |
|--|
| Contextualización de la asignatura |
| Aportación al perfil profesional de la titulación |
| <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> |
| Prerrequisitos |
| <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, y de ADE y RRII estas materias se imparten entre cuarto y quinto): <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 Provisiónamiento</i> y <i>Dirección de Operaciones</i>.</p> |

| |
|--|
| Competencias - Objetivos |
| Competencias Genéricas del título-curso |

| Instrumentales | |
|---|---|
| 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 |
| Interpersonales | |
| 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 |
| Sistémicas | |
| 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 |
| Competencias Específicas del área-asignatura | |
| CE24 | CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE APOYO AL DIRECTIVO PARA LA PLANIFICACIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA |
| Conceptuales (saber) | |
| CE24.1 | Conocimiento de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa |
| 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 |
| Procedimentales (saber hacer) | |
| CE24.2 | Aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa |
| 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 | 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 |

| | |
|-----|---|
| 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 |
| BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL |
| Tema 1: Modelos de negocio y el propósito estratégico |
| Tema 2: El concepto de estrategia |
| BLOQUE 2: EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA |
| Tema 3: Modelos de análisis externo |
| Tema 4: Modelos de análisis interno |
| Tema 5: Ventaja competitiva y el diseño de la estrategia competitiva |
| Tema 6: La estrategia corporativa: el desarrollo empresarial |
| BLOQUE 3: IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA |
| Tema 7: Evaluación e implantación de estrategias |
| Tema 8: 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 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>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).</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>CGI9. Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir</p> <p>CE24.1. Conocimiento de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa</p> <p>CE24.2. Aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa</p> <p>CE24.3. 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>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.</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 intergrupala.</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>CGI 1. Capacidad de análisis y de síntesis</p> <p>CGI 2. Resolución de problemas y toma de decisiones</p> <p>CGI9. Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir</p> <p>CGP 10. Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo</p> <p>CGP 11. Capacidad crítica y autocrítica</p> <p>CGS 17. Capacidad de elaboración, y transmisión de ideas, proyectos e informes, soluciones y problemas</p> <p>CGS 18. Iniciativa y espíritu emprendedor</p> |
| <p>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.</p> <p>En estas presentaciones, cada uno de los integrantes del grupo deberá presentar alguna parte del caso.</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>CGI 1. Capacidad de análisis y síntesis</p> <p>CGI 4. Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p>CGI 6. Comunicación oral y escrita en la propia lengua</p> |
| Metodología No presencial: Actividades | Competencias |
| <p>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.</p> | <p>CGI 1. Capacidad de análisis y síntesis</p> <p>CGI 4. Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p>CGS 14. Capacidad para aprender y trabajar autónomamente</p> <p>CE24.1. 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>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 “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>CGI 1. Capacidad de análisis y síntesis</p> <p>CGI 4. Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p>CGI 6. Comunicación oral y escrita en la propia lengua</p> |
| <p>AF6. Lectura organizada. Lectura y análisis de textos relevantes con diversas tareas que evalúen la comprensión lectora de forma individual o grupal.</p> | <p>CGP 11. Capacidad crítica y autocrítica</p> |
| <p>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. Estas entregas se realizan por escrito, vía Moodle, conforme al cronograma establecido.</p> <p>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.</p> | <p>CGI 4. Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p>CGS 17. Capacidad de elaboración, y transmisión de ideas, proyectos e informes, soluciones y problemas</p> <p>CGS 18. Iniciativa y espíritu emprendedor</p> |
| <p>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.</p> | <p>CGI 4. Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p>CGI 2. Resolución de problemas y toma de decisiones</p> <p>CGS 17. Capacidad de elaboración, y transmisión de ideas, proyectos e informes, soluciones y problemas</p> <p>CGS 18. Iniciativa y espíritu emprendedor</p> |

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

- 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 (que se detallan en la tabla que aparece a continuación):

| Actividades de evaluación | CRITERIOS | PESO |
|--|---|-------------------|
| <p>Examen final escrito: 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.</p> | <p>Capacidad comprensiva y relacional.</p> <p>Capacidad argumentativa y expositiva.</p> | <p>50%</p> |

| Actividades de evaluación | | CRITERIOS | PESO |
|--|---|--|------------|
| Evaluación del trabajo en grupo | Análisis de casos: Aplicaciones prácticas de los contenidos, los modelos y las herramientas desarrollados durante el curso. Se incluyen los casos a propuesta del profesor, de consultoras de prestigio, y el seguimiento de una empresa real 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 de todo el curso académico. | Aplicación práctica y trabajo en equipo. Profundidad de análisis y comprensión. Búsqueda y presentación de información. | 30% |
| Participación activa en el aula y evaluación del trabajo individual | Participación activa en el aula, y en los medios digitales de la asignatura. Los alumnos deben presentar en el semestre unas de las aplicaciones prácticas de contenidos a la empresa de su elección. En el cronograma de la asignatura se establecerán las sesiones en las que tendrán lugar estas presentaciones. Asistencia 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. | Proactividad. Rigor en la exposición. Trabajo en grupo y gestión del tiempo. Movilización al debate tras la presentación. | 20% |

- 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 el Portal de Recursos de la asignatura.
- 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.

RESUMEN PLAN DE LOS TRABAJOS Y CRONOGRAMA

(se puede consultar el detalle de las actividades semanales en el cronograma disponible en Moodle)

| Actividades Presenciales y No presenciales | 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 |

| 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:**

- 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 |
| Libros de texto |
| Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2017). <i>Exploring Strategy. Text & Cases</i> . Harlow: Pearson Education Limited, Eleventh edition. |
| Este manual está disponible en papel y también en versión electrónica. |
| Capítulos de libros |
| |
| Artículos |
| 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. |
| Páginas web |
| Portal de Recursos de la Asignatura y <i>links</i> de interés sobre Estrategia Empresarial. |
| Apuntes |
| Resúmenes de temas con soporte de transparencias disponibles en el Portal de Recursos. |
| 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. |
| Bibliografía Complementaria |
| Libros de texto |
| |
| Capítulos de libros |
| |
| Artículos |
| |
| Páginas web |
| |
| Apuntes |
| |
| Otros materiales |
| |

SUBJECT SPECIFICATIONS

| Subject information | |
|---------------------|--|
| Name | Business Strategy |
| Code | |
| Qualification | Bachelor's degree in Business Administration and Management (E2, E2 bilingual, E3, E4 and E6) |
| Year | Fourth |
| Semester | First and second |
| ECTS Credits | 5 + 5 |
| Type | Mandatory |
| Department | Business Organization |
| Area | Organization |
| University | Pontificia Comillas of Madrid |
| Schedule | 3,5 h/s (1 session 2 hours and other session 90 mn) |
| Lecturers | Mario Álvarez Fernández; Iñigo Amoribieta Alonso; María Luisa Blázquez de la Hera; Paloma Bilbao Calabuig; Carmen Escudero Guirado; Ana Blanca Hermoso Gordillo; Miguel Ángel López Gómez; Amparo Merino de Diego; Alberto Núñez Fernández |
| Descriptor | <p>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.</p> <p>As part of the basic methodology, the student will learn the history and theoretical and practical contributions from strategic consulting.</p> |

| Faculty information | |
|---------------------|--|
| Professor | |
| Name | Carmen Escudero Guirado (COORDINADOR) |
| Department | Business Organization |
| Área | 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 |
| Área | Organization |
| Office | OD-429 |
| e-mail | pbilbao@icade.comillas.edu |
| Phone | 91 5422800 Ext. 2453 |

| | |
|-------------------|--|
| Tutorials | MORNINGS (2h/week) |
| Professor | |
| Name | Amparo Merino de Diego |
| Department | Business Organization |
| Área | Organization |
| Office | OD-408 |
| e-mail | amerino@icade.comillas.edu |
| Phone | 91 5422800 Ext. 2297 |
| Tutorials | MORNINGS (2h/week) |
| Professor | |
| Name | Alberto Núñez Fernández |
| Department | |
| Área | |
| Office | Pastoral Service |
| e-mail | albertonunez@comillas.edu |
| Phone | 91 5422800 Ext. 2868 |
| Tutorials | MORNINGS (2h/week) |
| Professor | |
| Name | Miguel Angel Lopez |
| Department | Business Organization |
| Área | Organization |
| Office | |
| e-mail | malopez@icade.comillas.edu |
| Phone | |
| Tutorials | MORNINGS (2h/week) |
| Profesor | |
| Name | Ana Blanca Hermoso Gordillo |
| Department | Business Organization |
| Área | Organization |
| Office | |
| e-mail | ahermoso@icade.comillas.edu |
| Phone | |
| Tutorials | MORNINGS (2h/week) |
| Profesor | |
| Name | María Luisa Blázquez de la Hera |
| Department | Business Organization |
| Área | Organization |
| Office | |
| e-mail | mblazquez@icade.comillas.edu |
| Phone | |
| Tutorials | MORNINGS (2h/week) |
| Profesor | |
| Name | Mario Alvarez Fernández |
| Department | Business Organization |
| Área | Organization |
| Office | |
| e-mail | alvareMario@icade.comillas.edu |
| Phone | |
| Tutorials | MORNINGS (2h/week) |
| Profesor | |
| Name | Iñigo Amoribieta Alonso |
| Department | Business Organization |
| Área | Organization |

| | |
|-----------|--------------------------------|
| Office | |
| e-mail | iamoribieta@icade.comillas.edu |
| Phone | |
| Tutorials | MORNINGS (2h/week) |

SPECIFIC DETAILS OF SUBJECT

| |
|--|
| Context of the course |
| Contribution to the professional profile of the degree |
| <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> |
| Prerequisites |
| <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; and ADE with International Relations, these materials are taught in fourth and fifth year): <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> |

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

| | |
|---|--|
| CGS 17. Ability to create and transmit ideas, projects and reports, solutions and problems | |
| CGS 18. Initiative and entrepreneurial spirit | |
| 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 | |
| 1: INTRODUCTION TO BUSINESS STRATEGY | |
| Topic 1: Business models and strategic purpose | |
| Topic 2: The concept of strategy | |
| 2: STRATEGY DESIGN | |
| Topic 3: Models of external analysis | |
| Topic 4: Models of internal analysis | |
| Topic 5: Competitive advantage and the design of competitive strategy | |
| Topic 6: Corporate strategy: business development | |
| 3: STRATEGY IMPLEMENTATION AND CONTROL | |
| Topic 7: Strategy evaluation and implementation | |
| Topic 8: Strategy control | |

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 | Competencies |
| <p>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 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.</p> | <p>CGI9. CE24.1. CE24.2. CE24.4.</p> |
| <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,</p> | <p>CGI 1. CGI 2. CGI9. CGP 10. CGP 11. CGS 17. CGS 18.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>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> | |
| <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.</p> <p>Students will also present other research works, as per instructions provided by professors.</p> | <p>CGI 1. CGI 4. CGI 6.</p> |
| <p>Outside classroom activities</p> | <p>Competencies</p> |
| <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> | <p>CGI 1. CGI 4. CGS 14. CE24.1.</p> |
| <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> | <p>CGI 1. CGI 4. CGI 6.</p> |
| <p>AF6. Reading. Reading and analysis of different materials to evaluate Reading comprehension individually or in groups</p> | <p>CGP 11.</p> |
| <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> <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 Moodle, 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>CGI 4. CGS 17. CGS 18.</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>CGI 4. CGI 2. CGS 17. CGS 18.</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 formulating, implanting and controlling strategy.</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 year.</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 Moodle)

| 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 | 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 |
| CREDITS: | | | 10 (250 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.

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. 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 Moodle. 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 Moodle. |
| 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. |