

(An English version can be found at the final pages of this document)

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Titulación	MBA
Curso	
Semestre	1º
Créditos ECTS	3
Carácter	Obligatoria
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Dirección y Organización

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Datos del profesorado	
<b>Profesor:</b>	
Nombre	PALOMA BILBAO CALABUIG
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Organización
Despacho	OD-429 (Alberto Aguilera 23)
e-mail	<a href="mailto:pbilbao@icade.comillas.edu">pbilbao@icade.comillas.edu</a>
Teléfono	+34915422800 ext. 2453
Horario de Tutorías	Disponibilidad vía mail
<b>Profesor:</b>	
Nombre	AMPARO MERINO DE DIEGO
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Organización
Despacho	OD-408 (Alberto Aguilera 23)
e-mail	<a href="mailto:amerino@icade.comillas.edu">amerino@icade.comillas.edu</a>
Teléfono	+34915422800 ext. 2297
Horario de Tutorías	Disponibilidad vía mail
<b>Profesor:</b>	
Nombre	JOSÉ MANUEL LÓPEZ GARCÍA-SILVA
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Organización
e-mail	<a href="mailto:jose.lopez@comillas.edu">jose.lopez@comillas.edu</a>
Horario de Tutorías	Disponibilidad vía mail
<b>Profesor:</b>	
Nombre	MANUEL TEJEIRO KELLER
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Organización
e-mail	<a href="mailto:mртеjeiro@icade.comillas.edu">mrtejeiro@icade.comillas.edu</a>
Horario de Tutorías	Disponibilidad vía mail

## **Contextualización de la asignatura**

### **Aportación al perfil profesional de la titulación**

Esta asignatura se enfoca en el desarrollo de la capacidad de los participantes para trabajar en entornos organizativos complejos, dinámicos e interrelacionados, ofreciéndoles oportunidades para explorar y comprender las claves de la dirección empresarial, junto con el lenguaje de la estrategia y de la dirección estratégica.

La asignatura ocupa el primer paso lógico dentro de la cadena de docencia en el área de Dirección Estratégica: por ello, en el MBA, la asignatura se imparte en el primer semestre, y se engancha con las asignaturas de La Estrategia en Acción y Consultoría, también obligatorias pero del segundo semestre.

Esta asignatura se relaciona también de manera significativa con todas las asignaturas de la materia Comportamiento Organizacional, y con todas las asignaturas optativas de la especialidad en "Management".

### **Objetivos**

Que el alumno conozca, aplique y evalúe la eficacia de los principales modelos y herramientas de análisis estratégico, aplicados al análisis crítico de las organizaciones y a la identificación de las oportunidades y de las amenazas competitivas derivadas de los diferentes niveles de entorno.

Incorporación de herramientas y procesos para desarrollar y evaluar una variedad de alternativas estratégicas posibles, que permitan posteriormente la selección de la más adecuada para aspirar al logro de una ventaja competitiva sostenible.

## **BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS**

### **Contenidos – Bloques Temáticos**

#### **BLOQUE 1: El contexto de la Planificación Estratégica**

**Tema 1: Modelos de negocio y el propósito estratégico**

#### **BLOQUE 2: Herramientas de Planificación Estratégica**

**Tema 2: Modelos de análisis externo**

**Tema 3: Modelos de análisis interno**

#### **BLOQUE 3: El trabajo estratégico**

**Tema 4: ¿Qué es estrategia? Los enfoques del trabajo estratégico**

## COMPETENCIAS

### Competencias

#### Competencias Genéricas del área-asignatura

CG 1. Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión

CG 2. Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales

CG 4. Aplicación de conceptos y teorías a las organizaciones empresariales para descubrir nuevas oportunidades de negocio y lograr la generación de ventajas competitivas duraderas

CG 5. Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial

CG 6. Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa

CG 8. Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección

CG 9. Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial

#### Competencias Específicas del área-asignatura

CE 1 –Conocimiento, comprensión y manejo de las herramientas para diagnosticar la posición competitiva de una compañía y diseñar, confeccionar y ejecutar el plan estratégico de la empresa:

RA1CE1 Valora las limitaciones de las herramientas de planificación estratégica, y provoca las condiciones en que se puede hacer un uso óptimo de las mismas.

RA2CE1 Aplica las herramientas de planificación estratégica para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes.

RA3CE1 Comprende cómo y por qué el entorno y los propios recursos de la empresa pueden fomentar u obstaculizar una planificación, una toma de decisiones y un control eficientes.

## METODOLOGÍA DOCENTE

Metodología Presencial: Actividades	Competencias
<p><b>Lecciones de carácter expositivo.</b> En cada clase teórica se combinará la lección magistral con el debate y/o la discusión sobre el tema en cuestión. 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.</p>	<p>Todas las mencionadas</p>
<p><b>Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos.</b></p> <p>Los alumnos trabajarán individualmente en el análisis y resolución de casos propuestos por el profesor. 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>Los alumnos también trabajarán en sesiones de trabajo dirigido en el aula se desarrollarán en grupo y que versarán en un caso de estudio sobre una empresa real y cotizada.</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>Todas las mencionadas</p>
<p><b>Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos.</b></p> <p>Al finalizar el semestre, cada grupo de alumnos deberá presentar oralmente en el aula el caso de estudio que el grupo ha ido trabajando a lo largo del semestre.</p> <p>Estas presentaciones se dirigirán al resto de compañeros, de los cuales se esperan preguntas y evaluaciones sobre los contenidos de las mismas. Cada grupo deberá ser capaz de dar pie al debate en torno al sector presentado.</p> <p>En estas presentaciones, cada uno de los integrantes del grupo deberá presentar alguna parte, y se espera de ellos que sean capaces de comunicar a la audiencia los conceptos o teorías relevantes que han identificado en el seguimiento de prensa, y de explicar las decisiones estratégicas de las empresas del sector en cuestión.</p>	<p>CG 5. Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial</p> <p>CG 8. Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección</p>

Metodología No presencial: Actividades	Competencias
<p><b>Análisis y resolución de casos y ejercicios, colectivos:</b> El alumno irá elaborando, con otro grupo de compañeros, el estudio de un caso abordando todos los temas trabajados a lo largo del semestre. Se harán entregas parciales de acuerdo con el plan establecido en el cronograma.</p>	<p>Todas las mencionadas</p>
<p><b>Estudio individual y lectura organizada</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.</p>	<p>Todas las mencionadas</p>
<p><b>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.</p>	<p>Todas las mencionadas</p>
<p><b>Aprendizaje colaborativo.</b> Cada alumno deberá trabajar junto con otros compañeros en el estudio de casos, de modo que trabajo colaborativo potenciará la capacidad del alumno para aplicar, desde diversos prismas conceptuales, los principales modelos y herramientas de análisis con un sentido crítico.</p>	<p>CG 5. Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial</p>

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una calificación **superior o igual a 5 en la nota de todas y cada una de las actividades de evaluación.**

NO se tendrán en cuenta los ejercicios que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas para cada actividad, y comunicadas en el cronograma de la materia.

Nota final de la asignatura:

Actividades de evaluación	Criterios	Peso
Examen individual	1 test parcial	10%
	1 caso final a resolver individualmente	30%
Evaluación de ejercicios colectivos: estudio de la planificación estratégica de una empresa cotizada	Seguimiento del estudio de caso – mínimo 1 entrega por cada tema de contenido	30%
	Presentación oral en grupo de los principales resultados del caso de estudio (planificación estratégica de una empresa real cotizada)	10%
Participación activa en el aula	Preguntas, argumentaciones, ejemplos aportados durante las lecciones expositivas	20%

### RECUPERACIÓN:

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

En este periodo de recuperación, los alumnos podrán repetir aquellas actividades de evaluación para las cuales no obtuvieron una nota superior o igual a 5, salvo la presentación oral pública y la participación activa en el aula.

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

### ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente la actividad de "exámenes individuales", y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por la calificación en dicha actividad. Los alumnos en esta situación podrán afrontar los dos exámenes o un único examen (liberando o no materia).

<b>RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO</b>			
<b>HORAS PRESENCIALES</b>			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10	10	(las mismas que las de las clases prácticas)	10
<b>HORAS NO PRESENCIALES</b>			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
20	5	10	10
<b>CRÉDITOS ECTS:</b>			<b>3 (75 horas de trabajo)</b>

## **BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS**

### **Bibliografía Básica**

#### **Libros de texto**

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy. Text and Cases*, 10<sup>th</sup> ed., Harlow: Pearson Education.

#### **Artículos**

El equipo docente indicará a los alumnos las referencias a 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.



**SYLLABUS  
ACADEMIC YEAR  
2017/2018**

**COURSE GENERAL OVERVIEW**

Course details	
Title	Strategic Planning
Programme	MBA
Year	1
Timing	1 / 2
ECTS	3 ECTS
Core/elective	Core
Department	Management
Area	Business Strategy and Organisation

**COURSE DESCRIPTION**

Instructors	
<b>Lecturer:</b>	
Name	Dr. PALOMA BILBAO-CALABUIG (Ms)
Department	Management
Area	Business Strategy and Organisation
Office	OD-429 (Alberto Aguilera 23 building)
e-mail	<a href="mailto:pbilbao@icade.comillas.edu">pbilbao@icade.comillas.edu</a>
Phone	+34915422800 ext. 2453
Contact	By appointment (via email)
<b>Lecturer:</b>	
Name	Dr. AMPARO MERINO-DE-DIEGO (Ms)
Department	Management
Area	Business Strategy and Organisation
Office	OD-408 (Alberto Aguilera 23 building)
e-mail	<a href="mailto:amerino@icade.comillas.edu">amerino@icade.comillas.edu</a>
Phone	+34915422800 ext. 2297
Contact	By appointment (via email)
<b>Lecturer:</b>	
Name	JOSÉ MANUEL LÓPEZ-GARCÍA-SILVA (Mr)
Department	Management
Area	Business Strategy and Organisation
e-mail	<a href="mailto:jose.lopez@comillas.edu">jose.lopez@comillas.edu</a>
Contact	By appointment (via email)
<b>Lecturer:</b>	
Name	MANUEL TEJEIRO-KELLER (Mr)
Department	Management
Area	Business Strategy and Organisation
e-mail	<a href="mailto:mrtejeiro@icade.comillas.edu">mrtejeiro@icade.comillas.edu</a>
Contact	By appointment (via email)



## **Context of the course**

### **The course in the professional context**

The Strategic Planning course aims at helping students develop the ability to work within complex and dynamic organisational environments; it offers them a chance to explore and understand the key issues of business management, and more concretely of strategic management.

The Strategic Planning course represents the first step of the Strategic Management tuition area; therefore, within the MBA curriculum, this course is followed by the "Strategy in Action" and the "Consulting" courses which are also core courses of the MBA degree.

The Strategic Planning course is also strongly related to all the elective courses of the Management track of the MBA curriculum.

### **Course objectives**

- Introduce students to the basic concepts and tools of strategic planning; the course help them understand the business external environment, analyse the company's resources and capabilities, and identify the strategic purpose and the power exerted by the stakeholders of the company
- Prepare students to work in an environment that requires the ability to understand the industry rivalry together with the value of their own company's strategies.

## **COURSE CONTENTS**

### **Contents**

#### **PART 1: The context of Strategic Planning**

##### **Topic 1: Business models and the strategic purpose**

#### **PART 2: Strategic Planning tools**

##### **Topic 2: External analysis**

##### **Topic 3: Internal analysis**

#### **PART 1: Basics of Strategic work**

##### **Topic 4: What is strategy? Approaches to strategic work**

## SKILLS

### Skills and abilities to be developed

#### Generic skills

- CG 1. Analysis and synthesis cognitive abilities applied to the business management world
- CG 2. Information and data management as a key ability to identify, formulate and solve business problems, that is, to make decisions in organisations
- CG 4. Application of theoretical issues into the real business world in a way that new business opportunities can be discovered and sustainable competitive advantage can be built
- CG 5. Interpersonal skills: listening, negotiating, persuading, team work and leadership
- CG 6. Ethical commitment to the moral values and to the corporate social responsibility
- CG 8. Critical thinking and debating skills
- CG 9. Autonomous learning skills

#### Course specific skills

- CE 1. Understand and use the appropriate tools to diagnose and improve the company's competitive position; design a strategic plan:  
Student's expected learning outcomes:
  - RA1CE1. the student acknowledges the limitations of the strategic planning tools, and therefore creates situations in which they can be applied in an optimal way
  - RA2CE1. the student uses the strategic planning tools so that he/she is able to make efficient strategic decisions
  - RA3CE1. the student knows how and why the business environment and the company's resources can be drivers as well as brakes to an efficient strategic planning, decision making and control work

## TEACHING METHODOLOGIES

Course teaching activities	
Teaching and learning in the classroom	Skills to be developed
<p><b>Lectures.</b> Instructors will promote debate during theoretical lectures. Students must come to lectures with all the pre-reading done. Attendance and participation are essential requirements for the effectiveness of the lecturing sessions.</p>	All skills specified above
<p><b>Study case/case analysis</b> Students will work individually on case analysis. They will work in group on a semester-long study case based on a real quoted company. These activities will allow students use and apply all tools and theories into real business cases and situations. Students must come to the group work sessions with all the pre-reading done. Attendance and participation are essential requirements for the effectiveness of the group work sessions.</p>	All skills specified above
<p><b>Presentations.</b> Each group of students will be compelled to present at the end of the semester the study case they have been working on all along the semester. They will present it to the rest of the class as well as to the course instructors. Attendance and participation are essential requirements for the effectiveness of the presentation sessions.</p>	<p>CG 5. Interpersonal skills: listening, negotiating, persuading, and team work and leadership</p> <p>CG 8. Critical thinking and debating skills</p>
Teaching and learning outside the classroom	Skills to be developed
<p><b>Group work outside the class: study case</b> Students will work on the study of the strategic planning of a real quoted company. This activity will allow students use and apply all tools and theories into real business cases and situations. Assignments will be fixed so that each group of students will make periodical deliverances of their pieces of work</p>	All skills specified above
<p><b>Individual study and reading.</b> Each student will need to organise their time outside the class in order to do all the pre-readings of each session, and in order to profoundly study the subject: the will have to understand, elaborate, retain and assess all concepts, theories and tools presented and worked in class. The course instructors will recommend some complementary reading.</p>	All skills specified above

<p><b>Tutorials.</b> Students will have a chance to meet with the course instructor individually and outside the class if required. These tutorial sessions will help students solve problems and uncertainties faced regarding the course contents, activities and assessment.</p>	All skills specified above
<p><b>Collaborative learning</b> As students will have to work in groups, each of them will have a chance to develop interpersonal working skills while collaborating with their group mates.</p>	CG 5. Interpersonal skills: listening, negotiating, persuading, and team work and leadership

## COURSE EVALUATION AND ASSESSMENT CRITERIA

Students **must pass each and every assessment activity** shown in the table below.

Assignments must be delivered **in the time and date specified by the course instructor**, otherwise students will get a grade of “0” in the missed assignment.

Course final grade weights:

Activities to be assessed	Evaluation criteria	Weight
Individual exams	1 multiple choice test	10%
	1 final case analysis to work individually	30%
Study case in group: analysis of a real quoted company strategic planning	Follow-up of the different pieces of work delivered, at least one per topic	30%
	Presentation of the main results and conclusions of the study case (strategic planning of a real quoted company)	10%
Class participation and attendance	Questions, arguments, examples brought into class sessions	20%

### Re-sits.

In case of failure, students can re-sit each failed activity (except for the class participation and the presentation). The final grade weighting will be applied again.

### Attendance waiver.

Absent students will be assessed only through the “Individual exams” activity, and their final grade will be 100% formed by the grade of this activity. They may take one or two exams, depending on their particular situation.

<b>SUMMARY OF STUDENTS' WORKING HOURS</b>		
<b>CONTACT HOURS</b>		
Lectures	Group work sessions	Examination
10	10	10
<b>WORKING HOURS OUTSIDE THE CLASSROOM</b>		
Individual reading and preparation	Collaborative learning (working in groups)	Individual study
20	15	10
<b>Total: 3 ECTS:</b>		<b>75 working hours</b>

## **REFERENCES AND OTHER BIBLIOGRAPHIC RESOURCES**

<b>References</b>
<b>Books</b>
Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2014). <i>Exploring Strategy. Text &amp; Cases (Tenth edition)</i> . Harlow: Pearson Education Limited.
<b>Articles and other bibliographic resources</b>
Instructors will provide students with a series of academic and consulting readings related with each of the topics.