

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

<b>Datos de la asignatura</b>	
Nombre	LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN
Titulación	MBA
Semestre	Segundo
Carácter	Obligatoria
Créditos ECTS	3
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Dirección y Organización

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

<b>Datos del profesorado</b>	
<b>Profesor</b>	
Nombre	RAFAEL VARA
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Dirección y Organización
e-mail	Rafael.vara@lukkap.com
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail
<b>Profesor</b>	
Nombre	JOSE IGNACIO RIOS CALVO
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Dirección y Organización
e-mail	nachorioscalvo@googlemail.com
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail
<b>Profesor</b>	
Nombre	David Samu
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Dirección y Organización
e-mail	dsamu@kpmg.es
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

## Contextualización de la asignatura

### Aportación al perfil profesional de la titulación

Este curso contribuye a una mejor comprensión de la estrategia de la empresa y la influencia del proceso de negociación socio-político. Centrándose en estos procesos y en la manera de facilitar el análisis e implementación de la estrategia, se pueden adoptar enfoques de planificación estratégica mejores, que estimulan el compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo y la reducción de la rotación de los equipos. Las empresas deben adaptarse y sacar provecho de los cambios en su entorno, mientras buscan oportunidades para el cambio y forzar así a los competidores a seguir las tendencias que genera. Entender la forma de abordar los cambios organizativos y minimizar la resistencia de los grupos de interés es fundamental para garantizar una aplicación efectiva de la estrategia.

### Objetivos

1. Conocer las estrategias de las compañías.
2. Entender las estrategias corporativas de expansión y diversificación.
3. Estudiar los métodos de desarrollo empresarial.
4. Practicar la evaluación y selección de estrategias
5. Comprender la estructura organizativa y la gestión del cambio estratégico.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

<b>Contenidos – Bloques Temáticos</b>
<b>BLOQUE 1: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>
Tema 1: Análisis de la estrategia competitiva de la empresa
1.1 Estrategia y ventaja competitiva. 1.2 Estrategias competitivas genéricas: Costes y Diferenciación. 1.3 Estrategias ofensivas y defensivas.
Tema 2: Desarrollo estratégico
2.1. Campo de actividad y direcciones de desarrollo 2.2 Estrategias de expansión. 2.3 Estrategias de diversificación. 2.4 Métodos de desarrollo. 2.5 Estrategias de internacionalización.
<b>BLOQUE 2: EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>
Tema 3: Implantación y control estratégico
4.1 Cambios organizativos. 4.2 Estructura organizativa y gestión del cambio. 4.3 Cultura Corporativa 4.4 Control estratégico: Cuadro de Mando Integral

## Competencias

### Competencias Genéricas del área-asignatura

CG 1. Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión RA 1.Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamiento de nivel medio.

RA 2.Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas. RA

3.Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada.

RA 4.Es capaz de resumir y estructurar la información empleando los conceptos adecuados.

CG 3. Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio

RA 1.Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.

RA 2.Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación.

RA 3.Identifica problemas antes de que su efecto se haga evidente.

RA 4.Dispone de la capacidad para tomar decisiones de una forma autónoma.

RA 5.Reconoce y busca alternativas a las dificultades de decisión en situaciones reales.

RA 6.Es capaz de ponderar diferentes factores (económicos, sociales y técnicos, entre otros) en el proceso de toma de decisiones y determinar su impacto.

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

RA 1.Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones. RA 2.Muestra capacidad de empatía y diálogo constructivo.

RA 3.Es capaz de despersonalizar las ideas en el marco del trabajo en grupo para orientarse a la tarea.

RA 4.Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias.

RA 5.Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes.

RA 6.Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo.

RA 7.Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio.

RA 8.Aplica conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas.

RA 9.Comprende que lo nuevo es una oportunidad de mejora y es consustancial a la vida profesional.

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

RA 1.Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica.

RA 2.Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias.

### 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 Domina las distintas herramientas de apoyo para la planificación, la implantación y el control estratégicos, y las relaciona con elementos concretos dentro de situaciones empresariales reales.

RA2CE1 Valora las limitaciones de las herramientas de planificación, de implantación y de control estratégico y provoca las condiciones en que se puede hacer un uso óptimo de las mismas. RA3CE1 Aplica las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes.

RA4CE1 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

Aspectos metodológicos generales de la asignatura	
Metodología Presencial: Actividades	Competencias
Lecciones de carácter expositivo Análisis y resolución de casos, individuales y colectivos Presentaciones orales de temas, casos y trabajos Tutoría académica	CG1, CG3, CG5, CG8 CE1
Metodología No presencial: Actividades	Competencias
Estudio individual y lectura organizada Trabajos monográficos y de investigación	CG1, CG3, CG5, CG8 CE1

## 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
Evaluación de casos	en grupo (2 o más casos)	20%
Presentación oral	individual (1 presentación)	20%
Participación activa del alumno en el aula	individual (control diario)	20%
Caso final	individual	40%

### 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 siempre que esta aplicación mejore la nota obtenida la primera vez que se evaluó la asignatura.

#### **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	Evaluación	
13	13	4	
<b>HORAS NO PRESENCIALES</b>			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
15	10	10	10
<b>CRÉDITOS ECTS:</b>			<b>3</b>

#### **BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS \***

<b>Libro de texto</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>Bibliografía complementaria</b>
<b>Libros</b>
MARTÍN, Guerras; LUIS, A.; NAVAS LÓPEZ, José E. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. 4ª edición. Thompson-Civitas, 2007. BARNEY, Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage. Ed. Prentice Hall, 2002. COLLINS, James Charles; COLLINS, Jim. Good to great and the social sectors. Random House, 2006. HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., & WINTER, S. G. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons, 2009. KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press, 2015. VON NEUMANN, John; MORGENSTERN, Oskar. Theory of games and economic behavior. Princeton university press, 2007
<b>Artículos y otros recursos bibliográficos</b>

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.

## SPECIFIC INFORMATION OF THE SUBJECT

### Subject contextualization

#### Course contribution

This course contributes to better understand company's strategy and the influence of the sociopolitical negotiation processes. Focusing on these cited processes and the ways to facilitate the strategy' analysis and implementation, better strategic planning approaches can be pursued, stimulating organizational commitment, job satisfaction, and reducing turnover. Firms must adapt to and exploit changes in their business environment, while seeking opportunities to create changes and force competitors to follow them. Understanding how to address organizational changes and minimize stakeholders' resistance is crucial to guarantee an effective implementation of the strategy.

#### Objectives

1. Know the business strategies.
2. Understand the corporate strategy of expansion and diversification.
3. To study the methods of business development.
4. Practice strategy evaluation and strategy selection.
5. Understand the organizational structure and strategic change management.

## THEMATIC AND CONTENT

### Contents - Thematic Areas

#### PART 1: STRATEGY FORMULATION

##### Topic 1: Business strategy

- 1.1 Business units.
- 1.2 Generic competitive strategies.
- 1.3 Mixed strategies.

##### Topic 2: Corporate strategy of expansion and diversification

- 2.1 Methods and directions of strategic development.
- 2.2 Business portfolio matrices.

##### Topic 3: Business development methods

3.1 Internal and external growth. 3.2 Partnership and cooperation.
<b>PART 2: STRATEGY IMPLEMENTATION</b>
Topic 4: Strategy implementation and control
4.1 Evaluation and selection of strategies. 4.2 Organizational structure and change management. 4.3 Strategic control.

### **TEACHING METHODOLOGY**

<b>General methodological aspects of the subject</b>	
<b>Classroom methodology: Activities</b>	<b>Competences</b>
Teacher' lectures Analysis and resolution of individual and group cases Oral presentations of topics, cases and assignments Tutorials	CG1, CG3, CG5, CG8 CE1
<b>Distance learning methodology: Activities</b>	<b>Competences</b>
Individual study and organized reading Monographs and research assignments	CG1, CG3, CG5, CG8 CE1

### **EVALUATION CRITERIA AND GRADING SYSTEM**

Students **will have to 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:

<b>Evaluation activities</b>	<b>CRITERIA</b>	<b>WEIGHT</b>
Case assessment	group (2 or more cases)	30%
Final case (writing document)	group (1 presentation)	20%
Final case presentation	individual (1 presentation)	10%
Active participation of students in class	individual (daily control)	20%
Individual assessment or control	individual (2 or more controls)	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 kept as far as it improves the student's final grade. Re-sits are usually scheduled at the end of the academic year.

### **SUMMARY OF STUDENT WORKING HOURS \***



HOURS IN CLASS			
Lectures	Practical	Assessment	
13	13	4	
HOURS OUTSIDE OF CLASS			
Independent work on theoretical contents	Independent work on practical content	Collaborative work	Preparation time
15	10	10	10
ECTS CREDITS:			3

## REFERENCES AND OTHER BIBLIOGRAPHIC RESOURCES

Text book
Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2014). <i>Exploring Strategy. Text &amp; Cases (Tenth edition)</i> . Harlow: Pearson Education Limited.
Complementary references
Books
MARTÍN, Guerras; LUIS, A.; NAVAS LÓPEZ, José E. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. 4ª edición. Thompson-Civitas, 2007. BARNEY, Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage. Ed. Prentice Hall, 2002. COLLINS, James Charles; COLLINS, Jim. Good to great and the social sectors. Random House, 2006. HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., & WINTER, S. G. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons, 2009. KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press, 2015. VON NEUMANN, John; MORGENSTERN, Oskar. Theory of games and economic behavior. Princeton university press, 2007
Articles and other bibliographic resources
The course instructor will provide students with a series of academic and consulting readings related with each of the topics covered by the course.