



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
NombreCompleto	La estrategia en acción
Código	IBS-MBA-614
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)
Impartido en	Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)
Responsable	Ignacio Ríos, David Samu, Rafael Vara
Horario	cita por email
Horario de tutorías	cita por email
Descriptor	Comprensión de la estrategia de la empresa como un proceso social y político negociado. Prestando atención al proceso y a cómo se puede facilitar, es posible definir planes estratégicos óptimos, ligados a un alto grado de compromiso de todos los participantes. Reflexión en torno al hecho de que la estrategia y el cambio estratégico van ligados a uno u otro tipo de cambio organizativo. Comprender cómo abordar estos cambios organizativos con éxito es determinante para asegurar la implantación eficaz de la estrategia. En dicha implantación juegan un rol determinante los stakeholders de la organización y las resistencias al cambio que algunos de ellos puedan manifestar. Diseñar tácticas de implantación que eviten, eludan o minimicen dichas resistencias resulta una actividad clave para el éxito. Todos estos aspectos se complementan con el diseño y aplicación de sistemas de control de la estrategia, que garanticen tanto su correcta implantación como el logro de los objetivos para los que ha

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	José Ignacio Ríos Calvo
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	nachorioscalvo@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Nicolás Santamaría Vega



Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	nsantamaria@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	David Samu Villaverde
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	dav_samu@yahoo.es
Profesor	
Nombre	Rafael Vara García
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	rvara@icade.comillas.edu
Teléfono	
Profesor	
Nombre	Valentín Rivas Vera
Correo electrónico	emprendedores@upcomillas.es

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

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.

Prerrequisitos

Es importante haber cursado asignaturas que versan sobre los fundamentos de la dirección estratégica de la empresa (*El entorno global de la empresa y Planificación Estratégica*).

Esta asignatura, además, se conecta fuertemente con otras asignatura del área de Organización: *Ética y Responsabilidad Social Empresarial* y Gobierno corporativo. Haberlas cursado o cursarlas simultáneamente es muy recomendable.



Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión	
	RA1	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamiento de nivel medio
	RA2	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas
	RA3	Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada
	RA4	Es capaz de resumir y estructurar la información empleando los conceptos adecuados
CG03	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	
	RA1	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas
	RA2	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
	RA3	Identifica problemas antes de que su efecto se haga evidente
	RA4	Dispone de la capacidad para tomar decisiones de una forma autónoma
	RA5	Reconoce y busca alternativas a las dificultades de decisión en situaciones reales
	RA6	Es capaz de ponderar diferentes factores (económicos, sociales y técnicos, entre otros) en el proceso de toma de decisiones y determinar su impacto
CG05	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	
	RA1	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	RA2	Muestra capacidad de empatía y diálogo constructivo
	RA3	Es capaz de despersonalizar las ideas en el marco del trabajo en grupo para orientarse a la tarea



	RA4	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias
	RA5	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
	RA6	Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo
	RA7	Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio
	RA8	Aplica conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
	RA9	Comprende que lo nuevo es una oportunidad de mejora y es consustancial a la vida profesional
CG08		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
	RA1	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	RA2	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias
ESPECÍFICAS		
CE01		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
	RA1	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
	RA1	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
	RA2	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
	RA3	Aplica las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes



BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

BLOQUE 1: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tema 1: Análisis de la estrategia competitiva de la empresa

Estrategia y ventaja competitiva
Estrategias competitivas
Estrategias ofensivas y defensivas

Tema 2: Crecimiento y expansión

Campo de actividad, crecimiento y desarrollo de la empresa
Estrategias de expansión
Estrategias de diversificación
Estrategia internacional

Tema 3: Métodos de desarrollo estratégico

Crecimiento orgánico, fusiones y adquisiciones
Alianzas y cooperación

BLOQUE 2: EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tema 3: Implantación y control estratégico

Evaluación y selección de estrategias
Estructura organizativa y gestión del cambio
Control estratégico

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades



Lecciones de carácter expositivo	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Análisis y resolución de casos individuales y colectivos	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Presentaciones orales de temas, casos y trabajos	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Tutoría académica	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01

Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual y lectura organizada	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Trabajos monográficos y de investigación	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos
12,00	12,00	6,00
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
20,00	15,00	10,00
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Evaluación de casos en grupo	Evaluación grupal 2 o más casos Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una nota superior o igual a 5 en esta actividad	30 %
	Evaluación individual 1 presentación oral	



Presentación oral	Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una nota superior o igual a 5 en esta actividad	10 %
Participación activa del alumno en el aula	Evaluación individual Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una nota superior o igual a 5 en esta actividad.	20 %
Examen final: Resolución de caso final	Evaluación grupal 1 caso Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una nota superior o igual a 5 en esta actividad	40 %

Calificaciones

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.

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/s actividad/es 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 un examen final y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por este examen.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2014). Exploring Strategy. Text & Cases (Tenth edition). Harlow: Pearson Education Limited.

Bibliografía Complementaria



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2018 - 2019**

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