



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre Completo	Estrategias Empresariales
Código	E000006893
Título	<a href="#">Grado en Administración y Dirección de Empresas</a>
Créditos	6,0
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial

  

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Consuelo Benito Olalla
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	cbenito@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	José Manuel López García-Silva
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	jose.lopez@comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Alberto Núñez Fernández
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 Ext. 2868
Correo electrónico	albertonunez@comillas.edu
Teléfono	0000
<b>Profesor</b>	
Nombre	Amparo Merino de Diego
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-408]
Correo electrónico	amerino@icade.comillas.edu
Teléfono	2297
<b>Profesor</b>	
Nombre	Carmen Escudero Guirado
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial



<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23 [OD-413]
<b>Correo electrónico</b>	cescudero@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	2229
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Efrain Olalla Chicote
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	eolalla@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Iñigo Amoribieta Alonso
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	iamoribieta@comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Jorge Aracil Jordá
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	jaracil@comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	José Javier Sobrino de Toro
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23
<b>Correo electrónico</b>	jsobrino@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	María Luisa Blázquez de la Hera
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23
<b>Correo electrónico</b>	mblazquez@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	María Paloma Bilbao Calabuig
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23 [OD-413]
<b>Correo electrónico</b>	pbilbao@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	2453



<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Mario Álvarez Fernández
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	alvareMario@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Miguel Ángel López Gómez
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23
<b>Correo electrónico</b>	malopez@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

### Contextualización de la asignatura

### Competencias - Objetivos

#### Competencias

#### GENERALES

<b>CG01</b>	Capacidad de análisis y síntesis	
	<b>RA01</b>	Comprende pormenorizadamente el material bibliográfico propio de la materia
	<b>RA02</b>	Ordena, clasifica y resume de manera lógica y coherente los contenidos del material bibliográfico propio de la materia
<b>CG02</b>	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	<b>RA01</b>	Es capaz de identificar las limitaciones que afectan a la toma de decisiones y de buscar una decisión satisfactoria
	<b>RA02</b>	Toma decisiones y resuelve problemas prácticos haciendo uso de contenidos teóricos y conforme a metodologías reconocidas de resolución de problemas
<b>CG04</b>	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
	<b>RA01</b>	Busca y utiliza documentación de distintas fuentes, proveniente de diversas vías, para sus actividades de aprendizaje, discriminando conforme a su valor y a la utilidad de cada una de ellas



	<b>RA02</b>	Desarrolla pensamiento crítico, cuestionando la información gestionada, generando conclusiones y puntos de vista propios
	<b>RA03</b>	Es claro, preciso, exacto y relevante en el uso de la información, profundizando con lógica e imparcialidad
<b>CG06</b>	Comunicación oral y escrita en la propia lengua	
	<b>RA01</b>	Se expresa por escrito con precisión, con corrección gramatical y ortográfica y de forma estructurada, inteligible y convincente
	<b>RA02</b>	Se expresa oralmente con soltura, fluidez y claridad y de forma estructurada, inteligible y convincente
	<b>RA03</b>	Se comunica eficazmente al idear soluciones a problemas complejos
<b>CG07</b>	Comunicación en una lengua extranjera	
	<b>RA01</b>	Busca e utiliza documentación para sus actividades de aprendizaje en idioma inglés, siendo capaz de realizar una lectura comprensiva
	<b>RA02</b>	Se expresa por escrito y oralmente en idioma inglés con precisión y corrección, con soltura, fluidez y claridad y de forma estructurada, inteligible y convincente
<b>CG09</b>	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	<b>RA01</b>	Expone sus opiniones de forma razonada y sintética
	<b>RA02</b>	Se muestra abierto e interesado por las opiniones y aportaciones de los demás, enriqueciendo también así su propia argumentación
<b>CG10</b>	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	<b>RA01</b>	Participa y contribuye de forma activa y profesional al trabajo de grupo, compartiendo con los otros miembros información, conocimientos y experiencias
	<b>RA02</b>	Contribuye al establecimiento de procesos cooperativos y a la consecución de acuerdos y objetivos comunes, con escucha activa y con comunicación eficaz
<b>CG11</b>	Capacidad crítica y autocrítica	
	<b>RA01</b>	Evalúa el trabajo y las ideas propios y los de los demás
	<b>RA02</b>	Es capaz de realizar el proceso de dar y recibir feedback de forma asertiva, mejorando la integración y la confianza de los grupos de trabajo



<b>CG14</b>	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente	
	<b>RA01</b>	Busca y encuentra recursos adecuados para el desarrollo eficaz de sus actividades de aprendizaje
	<b>RA02</b>	Desarrolla las habilidades necesarias para la investigación independiente
<b>CG17</b>	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas	
	<b>RA01</b>	Argumentar de manera independiente y crítica sobre conceptos y teorías diversas
	<b>RA02</b>	Conocer y aplicar diferentes teorías, modelos y herramientas en la resolución de problemas prácticos
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE14</b>	Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la definición, la implantación y el control de la estrategia de la empresa	
	<b>RA01</b>	Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas de análisis estratégico, orientados a la evaluación crítica de las organizaciones y a la identificación de las oportunidades y de las amenazas competitivas derivadas de los diferentes niveles de entorno
	<b>RA02</b>	Reconoce y argumenta críticamente cómo la misión, la visión, los objetivos, la relación con los stakeholders y la cultura corporativa, entre otros factores, condicionan la formulación y la evaluación de la estrategia
	<b>RA03</b>	Comprende la estrategia de la empresa como un proceso social y político negociado, que aspira al logro de una ventaja competitiva sostenible, ligado a un alto grado de compromiso de todos los participantes
	<b>RA04</b>	Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas para identificar todas las alternativas estratégicas posibles (¿en qué direcciones y a través de qué métodos puede evolucionar la estrategia de la organización?) y evaluarlas, orientando así la elección de la estrategia
	<b>RA05</b>	Reconoce y aplica eficazmente las distintas herramientas de apoyo al directivo de empresa para la implantación y el control estratégicos, y las relaciona en el marco de situaciones empresariales reales
<b>CEOPT01</b>	Conocimiento y comprensión de los elementos dinámicos de la ventaja competitiva de la empresa asociados a la tecnología, la innovación y la información	
		Conoce y comprende las distintas teorías sobre gestión de los sistemas de información y los conceptos esenciales de la materia (tecnología de la información,



	<b>RA1</b>	inversión en tecnología de la información, sistema de información, (psicología de la tecnología, gestión de datos, de software y de hardware), relacionándolos con la realidad concreta del mundo empresarial
	<b>RA2</b>	Identifica los beneficios económicos de los sistemas de información y comprende las aplicaciones estratégicas de los sistemas de información
	<b>RA3</b>	Conoce y comprende el concepto de empresa digital y el de (modelo de e-business), así como el funcionamiento de los sistemas de información inter-organizativos e intra-organizativos en estas nuevas realidades organizativas
	<b>RA4</b>	Conoce y argumenta el valor de la innovación como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, así como los temas relevantes en relación a la gestión de la innovación
	<b>RA5</b>	Conoce y comprende los factores determinantes que intervienen en la formulación de las estrategias de innovación de las empresas, con especial interés en las condiciones organizativas que favorecen la formulación e implantación de dichas estrategias
	<b>RA6</b>	Conoce y valora críticamente las diferentes alternativas estratégicas para la generación, la explotación y la comercialización de la innovación, en el contexto de unas dinámicas competitivas cada vez más aceleradas, abiertas y colaborativas.
<b>CEOPT02</b>		Conocimiento histórico y científico del gobierno corporativo que permita al alumno diseñar un sistema eficiente del gobierno de la empresa
	<b>RA1</b>	Identifica y comprende las diferencias nacionales de gobierno corporativo en el mundo, y comprende sus ventajas e inconvenientes
	<b>RA2</b>	Conoce las teorías y las herramientas que permiten evaluar un determinado sistema de gobierno corporativo, y sabe aplicarlas desde la perspectiva de cualquier stakeholder
	<b>RA3</b>	Sabe diseñar un sistema de gobierno, y consejo de administración, y sabe definir el papel que han de jugar los principales involucrados en el gobierno de una empresa: el consejo de administración y sus comisiones, los propietarios de la empresa, y los directivos
<b>CEOPT03</b>		Conoce el contexto internacional de la empresa, y el sentido de las estrategias de internacionalización
	<b>RA1</b>	Comprende las claves del contexto socio-económico, político y cultural que enmarcan la internacionalización de las organizaciones, y su trascendencia para la supervivencia de las organizaciones



	<b>RA2</b>	Conoce y utiliza los principales modelos y herramientas disponibles para la ayuda a la toma de decisiones de internacionalización de las organizaciones
		Argumenta y critica acerca de las distintas implicaciones éticas de la internacionalización empresarial
<b>CEOPT04</b>	Capacidad para analizar los problemas empresariales desde la Teoría de las Organizaciones	
	<b>RA1</b>	Conoce desde una perspectiva científica y práctica la evolución de la Teoría de la Organización en la búsqueda de una estructura eficiente de la empresa
	<b>RA2</b>	Sabe aplicar los conocimientos teóricos sobre arquitectura, tamaño, autoridad y control, especialización y coordinación, competencias y tecnología, al diseño de una estructura organizativa eficiente
	<b>RA3</b>	Sabe aplicar los conocimientos teóricos sobre cultura organizativa, toma de decisiones, conflicto, poder y política, conocimiento y aprendizaje, cambio, innovación y creatividad, al diseño de una estructura organizativa eficiente

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

## METODOLOGÍA DOCENTE

**Aspectos metodológicos generales de la asignatura**

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

**HORAS PRESENCIALES**

**HORAS NO PRESENCIALES**

**CRÉDITOS ECTS: 6,0 (0 horas)**

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE  
CURSO 2018-19

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	Estrategias Empresariales
Código	
Titulación	Administración y Dirección de Empresas (E2, E2 bilingüe y E4)
Curso	Tercero
Cuatrimestre	Segundo cuatrimestre
Créditos ECTS	6
Carácter	Obligatoria
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Organización
Universidad	Pontificia Comillas de Madrid
Horario	4 h/s
Profesores	Consuelo Benito Olalla; José Javier Sobrino de Toro; Dilan Aksoy Yurdagul; José Manuel López García-Silva
Descriptor	<p>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, para aspirar al logro de una ventaja competitiva sostenible y que vayan ligados a un alto grado de compromiso de todos los participantes. Para ello, se introducen modelos y herramientas que permitan identificar todas las alternativas estratégicas posibles (¿en qué direcciones y a través de qué métodos puede evolucionar la estrategia de la organización?) y evaluarlas, para orientar así la elección de la estrategia. 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 <i>stakeholders</i> 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 sido definida.</p>

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	JOSÉ MANUEL LÓPEZ GARCÍA-SILVA (3º A E-2)
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Organización
Despacho	Sala de Profesores (5ª planta)
e-mail	jose.lopez@comillas.edu
Teléfono	



<b>Horario de Tutorías</b>	<b>MAÑAÑAS (2h/semanales)</b>
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	<b>JORGE ARACIL JORDÁ (3º B E-2)</b>
<b>Departamento</b>	<b>Gestión Empresarial</b>
<b>Área</b>	<b>Organización</b>
<b>Despacho</b>	<b>Sala de Profesores (5ª planta)</b>
<b>e-mail</b>	<b>jaracil@grupoblc.com</b>
<b>Teléfono</b>	
<b>Horario de Tutorías</b>	<b>MAÑAÑAS (2h/semanales)</b>
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	<b>DILAN AKSOY YURDAGUL (3º E-2 bilingüe)</b>
<b>Departamento</b>	<b>Gestión Empresarial</b>
<b>Área</b>	<b>Organización</b>
<b>Despacho</b>	<b>Sala de Profesores (5ª planta)</b>
<b>e-mail</b>	<b>daksoy@icade.comillas.edu</b>
<b>Teléfono</b>	
<b>Horario de Tutorías</b>	<b>MAÑAÑAS (2h/semanales)</b>
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	<b>CONSUELO BENITO OLALLA (3º A E-4)</b>
<b>Departamento</b>	<b>Gestión Empresarial</b>
<b>Área</b>	<b>Organización</b>
<b>Despacho</b>	<b>Sala de Profesores (5ª planta)</b>
<b>e-mail</b>	<b>cbenito@icade.comillas.edu</b>
<b>Teléfono</b>	
<b>Horario de Tutorías</b>	<b>MAÑAÑAS (2h/semanales)</b>
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	<b>JOSÉ JAVIER SOBRINO DE TORO (3º B E-4)</b>
<b>Departamento</b>	<b>Gestión Empresarial</b>
<b>Área</b>	<b>Organización</b>
<b>Despacho</b>	<b>Sala de Profesores (5ª planta)</b>
<b>e-mail</b>	<b>jsobrino@icade.comillas.edu</b>
<b>Teléfono</b>	
<b>Horario de Tutorías</b>	<b>MAÑAÑAS (2h/semanales)</b>

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

<b>Contextualización de la asignatura</b>	
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>	
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.	
<b>Prerrequisitos</b>	
Ninguno	

<b>Competencias - Objetivos</b>		
<b>Competencias Genéricas del título-curso</b>		
CG 1	Capacidad de análisis y de síntesis	
CG 2	Resolución de problemas y toma de decisiones	
CG 4	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
CG 6	Comunicación oral y escrita en la propia lengua	
CG 7	Comunicación en una lengua extranjera	
CG 9	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
CG 10	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
CG 11	Capacidad crítica y autocrítica	
CG 14	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente	
CG 17	Capacidad de elaboración, y transmisión de ideas, proyectos e informes, soluciones y problemas	
<b>Competencias Específicas del área-asignatura</b>		
CE14	<b>CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE APOYO AL DIRECTIVO PARA LA DEFINICIÓN, LA IMPLANTACIÓN Y EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA</b>	
	RA1	Comprende la estrategia de la empresa como un proceso social y político negociado, que aspira al logro de una ventaja competitiva sostenible, ligado a un alto grado de compromiso de todos los participantes.
	RA2	Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas para identificar todas las alternativas estratégicas posibles (¿en qué direcciones y a través de qué métodos puede evolucionar la estrategia de la organización?) y evaluarlas, orientando así la elección de la estrategia.
	RA3	Reconoce y aplica eficazmente las distintas herramientas de apoyo al directivo de empresa para la implantación y el control estratégicos, y las relaciona en el marco de situaciones empresariales reales.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

<b>Contenidos – Bloques Temáticos</b>	
<b>BLOQUE 1: LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	
Tema 1: Ventaja competitiva y el diseño de la estrategia competitiva	
Tema 2: La estrategia corporativa: el desarrollo empresarial	
<b>BLOQUE 2: IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA</b>	
Tema 3: Evaluación e implantación de estrategias	
Tema 4: El control de la estrategia	

## METODOLOGÍA DOCENTE

<b>Aspectos metodológicos generales de la asignatura</b>	
<p>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:</p>	
<b>Metodología Presencial: Actividades</b>	<b>Competencias</b>
<p><b>AF1. Sesiones participadas de carácter expositivo.</b> En cada clase magistral se combinará la lección magistral con el debate y/o la discusión sobre el tema en cuestión correspondiente a cada clase. Esto requiere que el estudiante esté preparado para discutir sobre el tema en cuestión y sobre las lecturas que se habrán indicado como material bibliográfico para cada tema (conforme al cronograma).</p> <p>El profesor liderará la exposición de las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos, que discuten y debaten los puntos oscuros o los matices que les resulten pertinentes para la correcta comprensión de los contenidos. Incluirá casos prácticos como ejes vertebradores de la exposición de ideas y contenidos, presentaciones dinámicas y la participación reglada o espontánea de los estudiantes por medio de actividades diversas.</p> <p>La participación activa en el aula es una excelente herramienta para mejorar el aprendizaje del estudiante que participa y el de sus compañeros presentes en el aula. Un entorno de aprendizaje productivo requiere que todos los asistentes al aula se involucren de manera activa.</p>	<p><b>CG 9</b>  <b>CE 14.1</b>  <b>CE 14.2</b>  <b>CE 14.3</b></p>
<p><b>AF2. Análisis y resolución de casos</b> propuestos por el profesor y/o por empresas especializadas en consultoría estratégica de reconocido prestigio. El material de partida para dichos casos (material de actualidad, lecturas o informes, entre otros), estará disponible en el Portal de Recursos de la asignatura. Estos casos estarán orientados de manera que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y favorezcan el desarrollo de la capacidad argumentativa del alumno.</p> <p>Las sesiones de trabajo dirigido en el aula se desarrollarán en grupo.</p> <p>La actividad propia de estas clases será la de responder por escrito a preguntas concretas sobre casos reales de empresas.</p> <p>Durante las sesiones de trabajo dirigido, el profesor atenderá las consultas y dudas que surjan durante la realización del trabajo, estimulando el proceso de aprendizaje de los alumnos, de forma que en lo posible sean ellos mismos los que resuelvan sus dudas dentro de su propio grupo de trabajo, o mediante debate intergrupar.</p> <p>Es fundamental que, con carácter previo a cada clase de trabajo dirigido, cada estudiante lea y prepare el material bibliográfico indicado para cada sesión.</p>	<p><b>CG 1</b>  <b>CG 2</b>  <b>CG 9</b>  <b>CG 10</b>  <b>CG 11</b>  <b>CG 17</b>  <b>CE 14.2</b>  <b>CE 14.3</b></p>

<b>Aspectos metodológicos generales de la asignatura</b>	
<p><b>AF3. Presentaciones orales.</b> 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><b>CG 1</b> <b>CG 4</b> <b>CG 6</b></p>
<b>Metodología No presencial: Actividades</b>	<b>Competencias</b>
<p><b>AF4. Estudio individual y ampliación de la documentación</b> que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión. Lectura individual de textos y otros materiales relacionados con la materia de estudio. En el Portal de Recursos de la asignatura los alumnos podrán encontrar documentación, materiales de las sesiones y las prácticas a realizar.</p>	<p><b>CG 1</b> <b>CG 4</b> <b>CG 14</b> <b>CE 14.2</b> <b>CE 14.3</b></p>
<p><b>AF5. Tutoría académica.</b> El equipo docente estará a la disposición del alumno, en los horarios, fechas y lugares designados, para solucionar las dudas y problemas que origine el estudio de los contenidos, el trabajo en las distintas actividades de la asignatura, o cualquier otro tema vinculado directamente o indirectamente con la asignatura “Estrategias Empresariales”.</p> <p>La tutoría es una herramienta que el equipo docente de esta asignatura pone a disposición del alumno para que éste mejore su proceso de aprendizaje; sin embargo, la decisión del alumno de usar o no dicha herramienta no incidirá en la calificación final de la asignatura.</p>	<p><b>CG 1</b> <b>CG 4</b> <b>CG 6</b></p>
<p><b>AF6. Lectura organizada.</b> Lectura y análisis de textos relevantes con diversas tareas que evalúen la comprensión lectora de forma individual o grupal.</p>	<p><b>CG 11</b></p>
<p><b>AF7. Aprendizaje cooperativo: aplicaciones prácticas al caso de una empresa.</b> 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><b>CG 4</b> <b>CG 17</b></p>

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

**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.

**CG 2**  
**CG 4**  
**CG 17**

## 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
<b>Examen final escrito:</b> con una orientación esencialmente práctica, basado en la discusión de caso/s práctico/s.		Capacidad comprensiva y relacional. Capacidad argumentativa y expositiva.	<b>50%</b>
<b>Evaluación del trabajo en grupo</b>	<b>Análisis de casos:</b> 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 del curso.	Aplicación práctica y trabajo en equipo. Profundidad de análisis y comprensión. Búsqueda y presentación de información.	<b>30%</b>
<b>Participación activa en el aula y evaluación del trabajo individual</b>	Participación activa en el aula, y en los medios digitales de la asignatura. Los alumnos <b>deben presentar en el semestre unas de las aplicaciones prácticas de contenidos a la empresa de su elección.</b> 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.	<b>20%</b>

- 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
<b>Análisis y resolución de casos reales de empresas:</b> 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
<b>Presentaciones orales de aplicaciones prácticas de contenidos a la empresa seleccionada por cada grupo:</b> Una presentación por semestre.	Cada semana del curso (desde el 1º mes)	Cada semana del curso (desde el 1º mes)
<b>Examen final escrito:</b> Aplicación de conocimientos a la resolución de problemas de diseño, implantación y control de la estrategia.	Metodología de trabajo desarrollada durante todo el curso	Fecha y hora establecidas por la Jefatura de Estudios correspondiente

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10 horas	20 horas	30 horas	3 horas
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
15 horas	20 horas	30 horas	22 horas

- **ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:**

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad 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**.

- **EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA DE JULIO:**

1. Deberán acudir a ella aquellos alumnos que no hayan aprobado el examen en convocatoria ordinaria. En la convocatoria extraordinaria se examinarán de toda la materia de la asignatura. Superado este examen, les serán de aplicación las ponderaciones establecidas como norma general de evaluación.
2. Deberán acudir a ella aquellos alumnos que no superen cualquiera de los otros 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

<b>Bibliografía Básica</b>
<b>Libros de texto</b>
Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2017). <i>Exploring Strategy. Text &amp; Cases</i> . Harlow: Pearson Education Limited, Eleventh edition.
Este manual está disponible en papel y también en versión electrónica.
<b>Capítulos de libros</b>
<b>Artículos</b>
En el Portal de Recursos de la asignatura se podrán encontrar artículos académicos y divulgativos elaborados por instituciones académicas y empresariales de referencia. Asimismo, llegado el caso se proporcionarán en clase materiales de actualidad para su trabajo en el aula. La utilización de estos materiales se hará conforme al calendario establecido en el cronograma de la asignatura.
<b>Páginas web</b>
Portal de Recursos de la Asignatura y <i>links</i> de interés sobre Estrategia Empresarial.
<b>Apuntes</b>
Resúmenes de temas con soporte de transparencias disponibles en el Portal de Recursos.
<b>Otros materiales</b>
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.

## SUBJECT SPECIFICATIONS

<b>Subject information</b>	
<b>Name</b>	<b>Business Strategies</b>
<b>Code</b>	
<b>Qualification</b>	<b>Bachelor's degree in Business Administration and Management (E2, E2 bilingual and E4)</b>
<b>Year</b>	<b>Forth</b>
<b>Semester</b>	<b>Second</b>
<b>ECTS Credits</b>	<b>6</b>
<b>Type</b>	<b>Mandatory</b>
<b>Department</b>	<b>Business Organization</b>
<b>Área</b>	<b>Organization</b>
<b>University</b>	<b>Pontificia Comillas of Madrid</b>
<b>Schedule</b>	<b>4 h/s</b>
<b>Lecturers</b>	<b>Consuelo Benito Olalla; José Javier Sobrino de Toro; Dilan Aksoy Yurdagul; José Manuel López García-Silva</b>
<b>Descriptor</b>	<p>Knowledge and understanding of the company's strategy as a negotiated social and political process. Paying attention to the process and how it can be facilitated, it is possible to define optimal strategic plans, to aspire to the achievement of a sustainable competitive advantage and that are linked to a high degree of commitment of all the participants. To do this, we introduce models and tools that allow us to identify all possible strategic alternatives (in which directions and through which methods can the organization's strategy evolve?) and evaluate them, to guide the choice of strategy. Reflection on the fact that strategy and strategic change are linked to one or another type of organizational change. Understanding how to address these organizational changes successfully is critical to ensuring effective implementation of the strategy. In this implantation play a decisive role the stakeholders of the organization and the resistance to change that some of them can manifest. Designing implementation tactics that avoid or minimize such resistance is a key activity for success. All these aspects are complemented by the design and application of control systems of the strategy, which guarantee both its correct implementation and the achievement of the objectives for which it has been defined.</p>

<b>Faculty information</b>	
<b>Professor</b>	
<b>Name</b>	<b>JOSÉ MANUEL LÓPEZ GARCÍA-SILVA (3º A E-2)</b>
<b>Department</b>	<b>Business Organization</b>
<b>Área</b>	<b>Organization</b>
<b>Office</b>	<b>Faculty Room (5<sup>th</sup> floor)</b>
<b>e-mail</b>	<b>jose.lopez@comillas.edu</b>
<b>Phone</b>	
<b>Tutorials</b>	<b>MORNINGS (2h/week)</b>
<b>Profesor</b>	
<b>Name</b>	<b>JORGE ARACIL JORDÁ (3º B E-2)</b>
<b>Department</b>	<b>Business Organization</b>
<b>Área</b>	<b>Organization</b>



<b>Office</b>	<b>Faculty Room (5<sup>th</sup> floor)</b>
<b>e-mail</b>	<b>jaracil@grupoblc.com</b>
<b>Phone</b>	
<b>Tutorials</b>	<b>MORNINGS (2h/week)</b>
<b>Profesor</b>	
<b>Name</b>	<b>DILAN AKSOY YURDAGUL (3º E-2 bilingüe)</b>
<b>Department</b>	<b>Business Organization</b>
<b>Área</b>	<b>Organization</b>
<b>Office</b>	<b>Faculty Room (5<sup>th</sup> floor)</b>
<b>e-mail</b>	<b>daksoy@icade.comillas.edu</b>
<b>Phone</b>	
<b>Tutorials</b>	<b>MORNINGS (2h/week)</b>
<b>Profesor</b>	
<b>Name</b>	<b>CONSUELO BENITO OLALLA (3º A E-4)</b>
<b>Department</b>	<b>Business Organization</b>
<b>Área</b>	<b>Organization</b>
<b>Office</b>	<b>Faculty Room (5<sup>th</sup> floor)</b>
<b>e-mail</b>	<b>cbenito@icade.comillas.edu</b>
<b>Phone</b>	
<b>Tutorials</b>	<b>MORNINGS (2h/week)</b>
<b>Profesor</b>	
<b>Name</b>	<b>JOSÉ JAVIER SOBRINO DE TORO (3º B E-4)</b>
<b>Department</b>	<b>Business Organization</b>
<b>Área</b>	<b>Organization</b>
<b>Office</b>	<b>Faculty Room (5<sup>th</sup> floor)</b>
<b>e-mail</b>	<b>jsobrino@icade.comillas.edu</b>
<b>Phone</b>	
<b>Tutorials</b>	<b>MORNINGS (2h/week)</b>

## SPECIFIC DETAILS OF SUBJECT

<b>Context of the course</b>
<b>Contribution to the professional profile of the degree</b>
Strategic Management has become for some time the dominant paradigm regarding how to understand the development of business activity, in an increasingly complex and dynamic environment. More specifically, the Strategic Management model seeks to integrate the life of the company in its external context, so that it is able to respond to both the threats and the opportunities that may arise, given the strengths and weaknesses with which the company counts.
<b>Prerequisites</b>
None.

## Competencies - Objectives

### General skills of the degree-course

- CG 1. Ability to analyse and summarise
- CG 2. Problem solving and decision making
- CG 4. Ability to manage information from a range of sources
- CG 6. Oral and written communication in own language
- CG 7. Communication in a foreign language
- CG 9. Interpersonal skills to listen and debate
- CG 10. Leadership and team work skills
- CG 11. Critical and self-critical capacity
- CG 14. Ability to learn and work autonomously
- CG 17. Capacity for elaboration, and transmission of ideas, projects and reports, solutions and problems

### Specific skills of the subject-area

#### CE14. KNOWLEDGE AND APPLICATION OF TOOLS TO SUPPORT MANAGERS ON PLANNING, IMPLEMENTING AND CONTROLLING THE COMPANY STRATEGY

CE14.1	Understand the company's strategy as a negotiated social and political process, which aspires to the achievement of a sustainable competitive advantage, linked to a high degree of commitment of all the participants.
CE14.2	Recognize and effectively implement models and tools to identify all strategic alternatives and guide the choice of strategy.
CE14.3	Recognition and efficient application of tools to support the company manager for strategic implementation and control, and relationships within real business situations.

## TOPIC BLOCKS AND CONTENT

### Topic blocks

#### 1: THE CHOICE OF THE STRATEGY

Topic 1: Design of the Competitive Strategy

Topic 2: Corporate Strategy: Business Development

#### 2: IMPLEMENTATION AND CONTROL OF THE STRATEGY

Topic 3: Evaluation and Implementation of Strategies

Topic 4: Control of Strategy

## 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><b>A1. Lectures</b> in which the lecturer defines and clarifies concepts and specific terminology, identifies the main debates and lines of thought on the subject in question and illustrates their explanations with examples and experiences related to the content. The lecturer interacts with students, promoting their active participation in discussing, debating and expanding on the various aspects of the most complex, polemical and multidimensional contents or contents with a significant ideological component.</p>	<p>CG 9 CE 14.1 CE 14.2 CE 14.3</p>
<p><b>A2. Case-study analysis and resolution</b> posed by the lecturer and/or firms specialized on strategic consulting using the appropriate materials for each case with the objective of enabling the students (working in a group, individually or guided by the lecturer) to put into practice the knowledge they have acquired, identifying problems, evaluating and debating alternatives and arguing the selection of different proposals.</p> <p>Sessions on guided work will be developed in groups. Students will answer in writing specific questions on real cases. During the sessions, the teacher will answer questions and solve problems, stimulating the learning process. It is key that each student reads and prepares the material before the session.</p>	<p>CG 1 CG 2 CG 9 CG 10 CG 11 CG 17 CE 14.2 CE 14.3</p>
<p><b>A3. Oral presentation.</b> 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>CG 1 CG 4 CG 6</p>
Outside classroom activities	Competencies
<p><b>A4. Independent study.</b> Reading of basic documents and complimentary materials suggested by the teaching staff (or searches suggested for the students) with the objective of enabling the student to understand and think about the key content of the subject, acquiring the fundamental theories needed to tackle the different activities carried out during the course. On the resource web page of the subject, the students will find documentation, materials and practical cases.</p>	<p>CG 1 CG 4 CG 14 CE 14.2 CE 14.3</p>
<p><b>A5. Academic tutorial sessions</b> aimed at solving problems and problems that arise through the learning process as well as to teach certain skills.</p> <p>The student decision to use or not the tutorials will have no incidence on the grade.</p>	<p>CG 1 CG 4 CG 6</p>

<b>A6. Reading.</b> Reading and analysis of different materials to evaluate Reading comprehension individually or in groups	<b>CG 11</b>
<b>A7. Cooperative learning: Practical applications to a company.</b> 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. On the chosen company, each group will make practical applications of the contents of the themes of the program. These deliveries are made in writing, via Moodle, according to the established schedule. 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.	<b>CG 4</b> <b>CG 17</b>
<b>A8. Strategic consulting exercises.</b> Oriented to the application of the contents of the subject, in cooperation with well-known consulting companies.	<b>CG 2</b> <b>CG 4</b> <b>CG 17</b>

## 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
<b>Final written exam:</b> with a practical orientation and based on practical cases. It will allow the student to demonstrate knowledge applied to problems related to strategic analysis.		Understanding and ability to relate essential course ideas Using detailed, structured, logical and fundamental arguments within an adequate theoretical and analytical framework	<b>50%</b>
<b>Group work evaluation</b>	<b>Analysis of cases:</b> 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 course.	Practical application and team work Depth of analysis. Information search and presentation	<b>30%</b>
<b>Participation and individual work</b>	Active participation in the classroom, and in the digital media of the subject.  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.	Proactivity. Rigor in the presentation. Group work and time management. Mobilization to the debate after the presentation.	<b>20%</b>

	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.		
--	--	--	--

- 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
<b>Case-study analysis and resolution</b> posed by the lecturer and/or firms specialized on strategic consulting	Each week according to the course schedule	After class discussion as expressed on the course schedule
<b>Oral presentations</b> 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)
<b>Final written exam:</b> knowledge applied to problems related to formulating, implanting and controlling strategy.	Methodology developed during the whole course	Date determined by Head of Studies

SUMMARY OF STUDENT WOK HOURS			
ATTENDANCE HOURS			
Theoretical sessions	Practical sessions	Guided Academic activities	Evaluation
10 hours	20 hours	30 hours	3 hours
NON-ATTENDANCE HOURS			
Individual work on theoretical content	Individual work on practical cases	Group work	Study
15 hours	20 hours	30 hours	22 hours
<b>CREDITS:</b>			<b>6 (150 WORK HOURS)</b>

- **STUDENTS WITH EDUCATIONAL DISPENSATION:**

Students with educational dispensation will only need to carry out the final exam and the final grade will be 100% the final exam grade.

- **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

<b>MAIN BIBLIOGRAPHY</b>
<b>Text books</b>
Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2017). <i>Exploring Strategy. Text &amp; Cases</i> . Harlow: Pearson Education Limited, Eleventh edition. It is available in printed and electronic version.
<b>Book chapters</b>
<b>Articles</b>
Academic articles will be posted on Moodle. They can also be provided in class. These materials will be used according to the course schedule.
<b>Web pages</b>
Subject resource page and other links on business strategy.
<b>Notes</b>
Slides provided on Moodle.
<b>Other materials</b>
Internet use by the student is key for exercises and presentations. To prepare some guided sessions the student will need to consult articles and Academic literature databases provided by Comillas.