



TECHNICAL SHEET OF THE SUBJECT

Data of the subject	
Subject name	Making Strategy
Subject code	E000004347
Mainprogram	Official Master's Degree in Business Administration - MBA
Involved programs	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Level	Postgrado Oficial Master
Quarter	Semestral
Credits	3,0 ECTS
Type	Obligatoria
Coordinator	Paloma Bilbao (pblibao@comillas.edu)
Schedule	Appointment via email
Office hours	Appointment via email
Course overview	<p>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, linked to a high degree of commitment from all participants. 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 strategy implementation. In this implementation, the stakeholders of the organization and the resistance to change that some of them may manifest play a determining role. Designing implementation tactics that avoid or minimize such resistance is a key activity for success. All these aspects are complemented with the design and application of strategy control systems, which guarantee both its correct implementation and the achievement of the objectives for which it has been developed</p>

Teacher Information	
Teacher	
Name	José Ignacio Ríos Calvo
Department	ICADE Business School
Email	nachorioscalvo@comillas.edu
Teacher	
Name	Kevin Page
Department	ICADE Business School
Email	kpage@icade.comillas.edu
Teacher	
Name	María Luisa Blázquez de la Hera



Department	Departamento de Gestión Empresarial
Office	Alberto Aguilera 23
Email	mblazquez@icade.comillas.edu
Phone	
Teacher	
Name	Nicolás Santamaría Vega
Department	ICADE Business School
Email	nsantamaria@icade.comillas.edu
Teacher	
Name	Rafael Vara García
Department	Departamento de Gestión Empresarial
Office	Alberto Aguilera 23
Email	rvara@icade.comillas.edu
Phone	
Teacher	
Name	Valentín Rivas Vera
Department	ICADE Business School
Email	vrivas@icade.comillas.edu

SPECIFIC DATA OF THE SUBJECT

Contextualization of the subject

Contribution to the professional profile of the degree

This course contributes to a better understanding of company strategy and the influence of the socio-p

Prerequisites

It is important to have taken courses that deal with the fundamentals of the strategic direction of th
This subject is also strongly connected with other subjects in the Organization area: Ethics and Corpo

Competencies - Objectives

Competences

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
		Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo



	RA6	Comprende el establecimiento, ejecución 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
	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
	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

THEMATIC BLOCKS AND CONTENTS

Contents - Thematic Blocks



BLOCK 1: STRATEGY FORMULATION

Topic 1: Analysis of the company's competitive strategy

Strategy and competitive advantage

Generic competitive strategies: costs and differentiation

Digital strategy and business models

Topic 2: Strategic development

Field of activity and directions of development

Expansion strategies

Diversification strategies

Methods of development

Internationalization strategies

BLOCK 2: EVALUATION AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIES

Topic 3: Implementation and strategic control

Customer strategy

Typologies of organizational structures

Corporate culture

Strategic control: Balanced Scorecard

How to ensure the implantation proceeds correctly

TEACHING METHODOLOGY

General methodological aspects of the subject

In-class Methodology: Activities

Lectures

CG01, CG03,
CG05, CG08, CE01

Analysis and resolution of individual and collective cases

CG01, CG03,
CG05, CG08, CE01

Oral presentations of topics, cases and papers

CG01, CG03,
CG05, CG08, CE01

Academic tutorship

CG01, CG03,
CG05, CG08, CE01



Non-Presential Methodology: Activities

Individual study and structured reading	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Monographic and research papers	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01

SUMMARY STUDENT WORKING HOURS

CLASSROOM HOURS		
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
NON-PRESENTIAL HOURS		
Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
20.00	15.00	10.00
ECTS CREDITS: 3,0 (75,00 hours)		

EVALUATION AND CRITERIA

Evaluation activities	Evaluation criteria	Weight
Group case evaluation	Group evaluation Minimum 2 cases To pass the course, the student must obtain a grade greater than or equal to 5 in this activity	20 %
Oral presentation	Individual evaluation 1 oral presentation	20 %
Active participation of the student in the classroom	Individual evaluation	20 %
	Final case resolution Individual evaluation	



Final exam	1 case To pass the course, the student must obtain a grade greater than or equal to 5 in this activity	40 %
------------	---	------

Ratings

RETAKES:

Those students who, at the end of the course period, have not met the requirements to pass it (see block "Assessment activities"), may again undergo an assessment process in the period of retaking exams that the direction of the master establishes for this purpose.

For the calculation of the final grade for the subject, and only in the event that they obtain a minimum score of "5" in the activity (s) that they retake, the weights established as an evaluation rule will be applied.

STUDENTS WITH EXEMPTION FROM SCHOOLING:

Those students who have obtained an exemption from schooling will only have to face a final exam and their final grade in the subject will be made up of 100% by this exam.

BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

Basic Bibliography

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. (2017). Exploring Strategy. Text and Cases, 11th ed., Harlow: Pearson Education.

Complementary Bibliography

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

MARTÍN, Guerras; LUIS, A.; NAVAS LÓPEZ, José E. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. 4º edición. Thompson-Civitas, 2007.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Syllabus 2020 - 2021

In compliance with current regulations on the **protection of personal data**, we would like to inform you that you may consult the aspects related to privacy and data [that you have accepted on your registration form](#) by entering this website and clicking on "download"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)