



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Dirección Estratégica/Strategic Management
Código	E000006044
Título	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas/Master in International Management por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas/Master in International Management [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Robert Antonides Campos
Horario	L, X de 9:00 a 11:00
Horario de tutorías	Disponibilidad vía email y teléfono / Availability via email and telephone

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Robert James Antonides Campos
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Tel. 610726142
Correo electrónico	rantonides@comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
<p>Este curso ofrece un conocimiento y comprensión de los factores esenciales de la Dirección Estratégica de la empresa. De forma más específica se estudia el proceso de desarrollo de la estrategia, análisis de la industria, análisis del entorno competitivo, análisis interno de la empresa, análisis del posicionamiento competitivo y la ventaja competitiva, la formulación de la estrategia, y la implantación y seguimiento de la estrategia. Temas tratados también incluyen la Gestión Estratégica, el desarrollo de la Visión y Misión de la empresa, análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), los diferentes niveles de Estrategia (Corporativa, Empresarial, Funcional). Se adquirirá conocimiento de las principales teorías, modelos y herramientas de análisis estratégico sectorial y empresarial, estudiando también situaciones complejas que permitan ilustrar la aplicación de las mismas en cada caso, desarrollando capacidades para identificar y analizar en la práctica los diferentes modelos de negocio y dirección de empresas y</p>



organizaciones; así como para diseñar alternativas estratégicas y poder liderar procesos de reflexión estratégica.

This course will empower the student with the knowledge, tools and insight necessary to develop, evaluate and implement a business strategy. More specifically, the student will study, comprehend and execute: the process of strategy development, an industry analysis, a competitive environment analysis, an internal firm analysis, a competitive positioning analysis, a strategy formulation, and a strategy implementation and monitoring plan. Other issues treated in the course include strategic management, the development of firm vision and mission, SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), and the different levels of strategy (Corporate, Business and Functional).

The student will acquire knowledge regarding the principal theories, models and tools for strategic analysis. By studying complex cases (examples) that illustrate the application of these theories and tools, the student will develop his capabilities for identifying and analyzing the implementation of these in different real life situations. The student will also learn to design different strategies and lead processes of strategic discussion and reflection. Finally the student will strengthen his diagnostic reasoning skills that will allow him to develop solutions based on information and data analysis.

Prerequisitos

Objetivos

El objetivo de la asignatura es capacitar al alumno con una visión general del proceso de formulación de la estrategia empresarial y las herramientas y métodos utilizados para el desarrollo, implantación y seguimiento de la estrategia. El alumno llegara capacitado para analizar, entender y debatir conceptos de estrategia empresarial a los que se enfrenta la alta dirección de la empresa.

Al concluir el curso, el alumno estará capacitado para:

- Comprender y tener una visión integral el proceso de desarrollo de estrategia empresarial y dirección estratégica.
- Comprender todos los stakeholders involucrados en el desarrollo de estrategia.
- Analizar y diagnosticar en entorno externo y sectorial
 - Definición de los principales elementos, magnitudes y agentes que caracterizan a un determinado sector.
 - Identificación de los Factores Clave de Éxito.
 - Determinación de los elementos del macro y micro entorno que condicionan la evolución del sector.
- Analizar y diagnosticar en entorno interno de la empresa.
 - Identificación del modelo de negocio, de sus puntos fuertes y débiles.
 - Valoración de la propuesta de valor de los productos y/o servicios prestados por una empresa en el mercado y su relación con los de la competencia.
 - Definición de la cadena de valor de las actividades de la compañía e identificación de las áreas más importantes.
- Entender y ejecutar un análisis estratégico completo.
- Formular estrategias empresariales



- Entender las claves de una implantación estratégica exitosa
- Diseñar e implantar procesos de seguimiento de la estrategia empresarial.

La asignatura está diseñada para ser impartida en dos grandes bloques. El contenido del primer bloque se centrará en la definición de estrategia empresarial y la gestión estratégica; en el análisis del entorno interno (Análisis Macro Económico, Análisis de la Industria, y el análisis de los competidores, mercados y clientes) y el análisis del entorno externo (capacidades y competencias). El segundo bloque, se centrará en el proceso de formulación de la estrategia empresarial (estrategia empresarial, estrategia corporativa, estrategia internacional, innovación) y en los aspectos críticos de una implantación exitosa de la estrategia.

Objectives

The main objective of the course is to capacitate the student with a general vision of the process of strategy formulation and the models and tools utilized for the development, implementation and monitoring of business strategy. The student will be capacitated to analyze, understand and discuss concepts of corporate and business strategy with those who face these issues at the top management level of a firm.

At the completion of the course, the student will be capacitated to:

- Comprehend and have a holistic view of the process of strategy development and strategic management.
- Understand all the stakeholders involved and impacted in the development of a strategy.
- Analyze and diagnose the external competitive environment, including an industry analysis
 - Define de principal elements, magnitudes, and agents that characterize an industry sector and determine its attractiveness.
 - Identify critical success factors of an industry.
 - Determine the elements of the macro environment that condition the evolution of a sector.
- Analyze and diagnose the internal environment of a firm.
 - Identify and evaluate the business model, including its strengths and weaknesses.
 - Evaluate the value proposition and competitiveness of a firm's products and services in the market as well as its relative position with the competition.
 - Define the value chain and the activities which are most critical to the firm as well as those activities in which the firm has a competitive advantage.
- Understand and be able to execute a complete strategic analysis.
- Formulate corporate and business strategies.
- Understand the key success factors for a successful strategy implementation.
- Design and implement strategy monitoring processes.

The course is divided into two blocks. The first block will center on defining strategy and strategic management, and the analytical tools to analyze the external environment (Macro Economic Analysis, Industry Analysis, and the Analysis of Competitors, Markets and Customers) and the internal environment (capabilities and competencies). The second block will focus on the process of Strategy Formulation (Business strategy, corporate strategy, international strategy and innovation) and the key aspects of a successful Strategy Implementation.



Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios globales y a problemáticas organizativas de gestión internacional	
	RA1	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de llevar a efecto síntesis de información y de datos
CG02	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales	
	RA1	Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas
	RA2	Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes
	RA3	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias
	RA4	Incorpora la información a su propio discurso
	RA5	Cita adecuadamente las fuentes que utiliza
CG03	Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial multinacional, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio, así como entre los distintos mercados geográficos	
	RA1	Conoce y comprende las diferentes estrategias de internacionalización que puede poner en práctica una empresa global, identificando los dilemas éticos y de gobierno que se derivan de las mismas
	RA2	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos, haciendo uso de información y datos, en muchos casos incompletos
	RA3	Identifica y define, adecuada y proactivamente, el problema y sus posibles causas
	RA4	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
CG05	Ejercicio de una mentalidad global aplicada a la escucha, la negociación y el trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en una organización internacional.	



	RA1	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	RA2	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos
	RA3	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros
	RA4	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales
	RA5	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación
	RA6	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	RA7	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo
	RA8	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente
CG08		Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales multinacionales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección
	RA1	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías
	RA2	Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	RA3	Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de debate y de intercambio de opiniones
ESPECÍFICAS		
CE01		Conocimiento de las características y de las dimensiones claves del entorno empresarial global actual y comprensión de las fuerzas externas que pueden influir en la actividad empresarial internacional y en la práctica de la dirección multinacional
	RA1	Es capaz de analizar críticamente la naturaleza de la globalización y evaluar su impacto en los negocios y en la dirección internacional
	RA2	Describe la evolución y las principales dimensiones de la globalización
	RA3	Explica las funciones de las diferentes instituciones y organizaciones sobre las cuales descansa la ordenación del escenario global actual
	RA4	Conoce y comprende una variedad de teorías, modelos y herramientas que puede aplicar para analizar y valorar el entorno empresarial global y para resolver



		problemas y casos prácticos
	RA5	Describe las principales teorías del comercio, liberalización e internacionalización utilizadas para entender el entorno empresarial global actual
	RA6	Evalúa críticamente el entorno regulatorio en el que operan los negocios internacionales
	RA7	Identifica las cuestiones sobresalientes que impactan sobre el ambiente de negocios global (tales como responsabilidad social y ética; medioambiente; crisis financiera global) y evalúa las respuestas diversas de empresas y otros organismos internacionales a estas cuestiones
CE02	Comprensión y contextualización de la internacionalización como parte de la estrategia corporativa de una empresa, orientada al logro de una ventaja competitiva sostenible.	
	RA1	Es capaz de valorar la estrategia de internacionalización como parte del desarrollo corporativo
	RA2	Conoce las teorías, los modelos y las herramientas que vinculan la estrategia de internacionalización con la misión, la visión y los objetivos de la organización, y es capaz de aplicarlos en situaciones reales
	RA3	Conoce las teorías, los modelos y las herramientas que analizan las implicaciones de la estrategia de internacionalización para los stakeholders con los que la empresa entra en relación, y es capaz de aplicarlos en situaciones reales
	RA4	Conoce y aplica modelos y herramientas de análisis estratégico (externo e interno), y es capaz de identificar las amenazas, las oportunidades, las debilidades y las fortalezas para una empresa internacional real
	RA5	Es capaz de definir distintas estrategias competitivas para una empresa que opera simultáneamente en distintos mercados, reflexionando sobre la mejor opción a la hora de trasladar dichas estrategias a cada contexto geográfico (grado de coordinación versus grado de independencia)
	RA6	Comprende y reflexiona sobre los hándicaps propios de distintos tipos de organizaciones en el proceso de internacionalización (gran empresa; PYME; empresas nacidas globales)
CE03	Conocimiento y valoración de la adecuación de las diferentes estrategias de internacionalización y de las diversas estructuras organizativas posibles conforme al contexto geográfico y sectorial, a partir de los cuales el alumno puede recomendar alternativas de actuación para una empresa internacionalizada	
		Es capaz de identificar las decisiones estratégicas claves en el proceso de



RA1	Se espera que reconstruya las decisiones estratégicas dadas en el proceso de internacionalización de una empresa
RA2	Conoce y aplica a situaciones reales diferentes teorías, modelos y herramientas de análisis para abordar la elección de los países de destino en el proceso de internacionalización de una empresa

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Bloque I

1. Introducción a la Estrategia.

2. Análisis del Entorno

2.1 Análisis Macro-Económico

2.2 Análisis de la Industria

2.3 Análisis de la competencia

2.4. Análisis de Mercados y Clientes

3. Capacidad Estratégica – Análisis Interno

4. Capacidad Estratégica – Objetivos, Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo

5. Cultura Corporativa y Capacidad Estratégica

1. Introduction to Strategy.

2. Analysis of the External Environment

2.1 Macro-Economic Analysis

2.2 Industry Analysis

2.3 Analysis of Competitors

2.4. Markets and Customer Analysis

3. Strategic Capability – Internal Analysis



4. Strategic Capability – Firm Objectives, Corporate Governance, Social Responsibility

5. Strategic Capability – Corporate Culture

Bloque II

6. Formulación de la Estrategia

6.1 Estrategia Empresarial

6.2 Estrategia Corporativa

6.3 Estrategia Internacional

6.4 Innovación

6.5 Métodos de Evaluación Estratégica

7. Implantación y Seguimiento de la Estrategia

6. Strategy Formulation

6.1 Business Strategy

6.2 Corporate Strategy

6.3 International Strategy

6.4 Innovation

6.5 Methods of Strategy Evaluation

7. Strategy Implementation and Monitoring

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

Lecciones de carácter expositivo

Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos



Aprendizaje colaborativo

Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual y lectura organizada

Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos

Tutoría académica

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
20.00	20.00	20.00
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudio individual, documentación y lectura organizada	Monografía de carácter teórico y/o práctico	Aprendizaje colaborativo
50.00	20.00	20.00
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen Parcial (20%) y Examen Final (30%)	Examen Individual / Individual Exam	50 %
Participación en clase / Class Participation	Evaluación de la participación en clase / Class Participation	15 %
Trabajos en Casos y Ejercicios / Case Work and Exercises	Evaluación de casos y ejercicios individuales y en grupo / Evaluation of Individual and group cases and exercises	15 %



Trabajo Semestre en Grupo / Semester Group Project	Trabajo en grupo / Group Work Evaluation	20 %
--	--	------

Calificaciones

Actividades de evaluación PESO

Participación en clase / Class Participation 15%

Casos y Ejercicios / Cases and Exercises: 15%

Examen Parcial / Midterm Exam 20%

Examen final / Final Exam: 30%

Proyecto en Grupo de Semestre / Semester Group Project: 20%

STUDENTS WITH SCHOOLING EXEMPTION

Students with schooling exemption are not required to attend to class, so the course grade will consist on a Final Exam (100%).

EVALUATION IN EXTRA EXAM

After the Final exam:

Students failing the ordinary Final Exam will have the opportunity of an Extraordinary Exam, whose minimum qualification required= 5.00 points (from a max. of 10.00). Weights will be applied only if Extraordinary Exam qualification is equal or higher than the minimum required.

Students passing the ordinary Final Exam but failing the course, will have the opportunity of an Extraordinary Exam. Course grade will consist on the Extraordinary Exam grade (100%).

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega
Case - Electrolux (Group)		Class Numero 3
Case - Macro Economic Analysis (Group)		Class Number 5
Case - Vodafone (Individual)		Class Numero 9



Case - Cola Wars (Individual)		Class Number 11
Case - Bosch (Individual)		Class Numero 15
Case - Starbucks (Individual)		Class Numero 19
Case - Virgin Group (Group)		Class Number 23
Case - Walmart (Group)		Class Number 26
Midterm Exam		Class Number 16
Final Exam		Class Number 30
Semester Group Project		Class Number 29

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLLES, RICHARD WHITTINGTON, Exploring Corporate Strategy, 12th Edition, Pearson Education

Stephen Bungay, Strategy the Art of Action,

Prof. W. Chan Kim · Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy,

Michael Porter, Competitive Advantage

Article – “Are You Sure You Have a Strategy,” Donald C. Hambrick and James W. Frederickson, Academy of Management Executive 2001, vol 15 issue 4

Article - “What is Strategy;” Michael Porter, Harvard Business Review, Nov-Dec 1996

Article – “Different Schools of Thought on Strategy,” Nabil Iqbal

Article: The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Michael Porter, HBR

Article: Industry Life Cycle - Optional

Article: What is the Industry Life Cycle (and generic strategies to Compete) - Optional

Article: Unbundle Products and Services, Deloitte

Article: Customer Analysis, Deloitte



Article: Competitor Analysis, Deloitte

Article: Competitor Financial Analysis, Deloitte

Article: The Core Competencies of the Corporation, C.K Prahalad and Gary Hamel, HBR

Article: SWOT Analysis I: Looking Outside for Threats and Opportunities, 2006

Article: SWOT Analysis II: Looking Inside for Strengths and Weaknesses, HBR 2006

Article: Stress-Test Your Strategy: The 7 Questions to Ask, Robert Simmons, HBR

Article: The Perils of Bad Strategy, Richard Rumelt, McKinsey Quarterly Review, 2011

Article: Types of Strategies, Which Fits Your Business

Article: Distance Still Matters, the Hard Reality of Global Expansion, Pankaj Ghemawat, HBR

Article: The CEO of Heinz on Powering Growth in Emerging Markets, Bill Johnson, HBR

Article: Strategies that fit Emerging Markets, Tarun Khanna, Krishna G Palepu, and Jayant Sinha, HBR

Article: Innovation in Turbulent Times, Rigby, Gruver and Allen, HBR

Article: Your Strategy Needs a Strategy, Martin Reeves, Claire Love and Phillip Tillmanns, HBR

Article: Simple Rules for Making Alliances Work, Jonathan Hughes and Jeff Weiss, HBR

Article: When to Ally and When to Acquire, Jeffrey H Dyer, Prashant Kale and Harbir Singh, HBR

Article: The New M&A Playbook, Clayton M Christensen, Richard Alton Curtis Rising and Andrew Waldeck, HBR

Article: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Robert S Kaplan and David Norton, HBR

Article: What Makes Great Boards, Jeffrey A Sonnenfeld, HBR

Article: The Business Case for Corporate Social Responsibility, Elizabeth Kurucz, Barry A Colbert and David Wheeler

Case: Race to the South Pole

Case – Electrolux

Case – IKEA

Case: Global Forces and the European Brewing Industry

Case: Airline Industry Pre and Post 9/11

Case: Global Forces and the Advertising Industry

Case: Cola Wars Continue, Coke and Pepsi in 2010

Case: Making E-Bay Work



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2020 - 2021**

Case: Amazon.com from 2004 to 2006

Case: Global Product Strategy Development at Bosch

Case: Starbucks, a Story of Growth

Case: Vodafone UK

Case: Yellow Tail Wine

Case: Wal-Mart in the 21st Century: A Global Perspective

Case: Brewery Group Denmark

Case: Apple Inc. in 2012

Case: Virgin Group

Case: Blockbuster and Netflix

Case: H&M

Case: Barclaycard, a Market Leader's Strategic Options for Maintaining Market Dominance

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

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