



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	La Estrategia en Acción
Código	E000011602
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Paloma Bilbao (pbilbao@comillas.edu)
Horario	cita por email
Horario de tutorías	cita por email
Descriptor	Proporcionar a los participantes una experiencia sólida en la aplicación de las herramientas y de las técnicas esenciales para el trabajo estratégico. A través del abordaje de situaciones organizativas y estratégicas reales es posible apreciar mejor cómo las diferentes herramientas y técnicas se pueden integrar con el fin de construir un conjunto más robusto y coherente de opciones estratégicas para la empresa. Esta aplicación práctica conduce también necesariamente a aprender a manejar las incertidumbres y ambigüedades que existen al aplicar estas herramientas.

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	María Luisa Blázquez de la Hera
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	mblazquez@icade.comillas.edu
Teléfono	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Nicolás Santamaría Vega
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	nsantamaria@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Rafael Vara García
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	rvara@icade.comillas.edu
Teléfono	

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

### Contextualización de la asignatura

#### Aportación al perfil profesional de la titulación

La Dirección Estratégica 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. A través de una visión holística de las organizaciones, los alumnos adquieren capacidades para un desempeño eficaz de las tareas de dirección en el área corporativa, en la unidad de negocio y en las diferentes áreas funcionales.

Asimismo, las metodologías de trabajo ligadas a la identificación de problemas empresariales y la generación de propuestas de acción estratégica favorecen el desarrollo de capacidades requeridas para el ejercicio de la profesión de consultoría estratégica.

Por último, el conjunto de competencias que la asignatura busca entrenar en los alumnos son de aplicación en cualquier tipo de empresa (sea cual sea su tamaño, misión, formato de gobierno, tipo de propiedad, alcance geográfico, sector de actividad, etc.), así como en entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil.

#### Prerequisitos

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

<b>CG01</b>	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión.	
	<b>RA01</b>	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamiento de nivel medio.
	<b>RA02</b>	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas.
	<b>RA03</b>	Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada.
	<b>RA04</b>	Es capaz de resumir y estructurar la información empleando los conceptos adecuados
<b>CG03</b>	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.	



	<b>RA01</b>	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.
	<b>RA02</b>	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación.
	<b>RA03</b>	Identifica problemas antes de que su efecto se haga evidente.
	<b>RA04</b>	Dispone de la capacidad para tomar decisiones de una forma autónoma.
	<b>RA05</b>	Reconoce y busca alternativas a las dificultades de decisión en situaciones reales.
	<b>RA06</b>	Es capaz de ponderar diferentes factores (económicos, sociales y técnicos, entre otros) en el proceso de toma de decisiones y determinar su impacto.
<b>CG05</b>		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.
	<b>RA01</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	<b>RA02</b>	Muestra capacidad de empatía y diálogo constructivo
	<b>RA03</b>	Es capaz de despersonalizar las ideas en el marco del trabajo en grupo para orientarse a la tarea.
	<b>RA04</b>	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias.
	<b>RA05</b>	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
	<b>RA06</b>	Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo.
	<b>RA07</b>	Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio.
	<b>RA08</b>	Aplica conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas.
	<b>RA09</b>	Comprende que lo nuevo es una oportunidad de mejora y es consustancial a la vida profesional
<b>CG08</b>		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.
	<b>RA01</b>	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica.
	<b>RA02</b>	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias.
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE01</b>		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.
		Domina las distintas herramientas de apoyo para la planificación, la implantación y el control estratégicos



<b>RA1CE1</b>	Define las distintas herramientas de apoyo para la planificación, la implantación y el control estratégico, y las relaciona con elementos concretos dentro de situaciones empresariales reales.
<b>RA2CE1</b>	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.
<b>RA3CE1</b>	Aplica las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes.
<b>RA4CE1</b>	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.

## 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 genéricas: costes y diferenciación

Estrategia y modelos digital

##### Tema 2: Análisis estrategia corporativa

Campo de actividad y direcciones de desarrollo

Estrategias de expansión

Estrategias de diversificación

Métodos de desarrollo

Estrategias de internacionalización

#### BLOQUE 2: EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

##### Tema 3: Implantación y control estratégico

Customer strategy

Tipologías de estructura organizativa

Cultura corporativa

Control estratégico: Cuadro de Mando Integral

Cómo asegurar la implantación se desarrolla correctamente

## 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 expositivas	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
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)</b>		

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Evaluación de casos en grupo	Evaluación grupal Mínimo 2 casos Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una nota superior o igual a 5 en esta actividad	20 %
Presentación oral	Evaluación individual 1 presentación oral	20 %



Participación activa del alumno en el aula	Evaluación individual	20 %
Examen final	Resolución de caso final Evaluación individual 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 (ver bloque "Actividades de evaluación"), 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. 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. (2017). Exploring Strategy. Text and Cases, 11th ed., Harlow: Pearson Education.

### Bibliografía Complementaria

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

BARNEY, Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage. Ed. Prentice Hall, 2002.

COLLINS, James Charles; COLLINS, Jim. Good to great and the social sectors. Random House, 2006.

HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., & WINTER, S. G.

Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons, 2009.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press, 2015.

VON NEUMANN, John; MORGENSTERN, Oskar. Theory of games and economic behavior. Princeton university press, 2007