



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
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
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas / Master in International Management
Responsable	Robert Antonides Campos
Horario	L, X de 9:00 a 11:00
Horario de tutorías	Disponibilidad vía mail y teléfono

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Robert James Antonides Campos
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Tel. 610726142
Correo electrónico	rantonides@comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Competencias - Objetivos	
Competencias	
GENERALES	
CG01	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios globales y a problemáticas organizativas de gestión internacional
	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de



	RA1	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos, secundarios, 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
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
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	
	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
		Conoce las teorías, los modelos y las herramientas que analizan las implicaciones



	RA3	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)
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
	RA1	Es capaz de identificar las decisiones estratégicas claves 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 (Semestre 1)

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

Bloque II (Semestre 1)



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

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	Monografía de carácter teórico y/o práctico	Aprendizaje colaborativo



organizada	práctico	
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	Examen Parcial	20
Participación en clase y Trabajos	Participación en clase y Trabajos	15
Examen final	Examen final	35
Trabajo en grupo	Trabajo en grupo	30

Calificaciones

Actividades de evaluación PESO

Participación en clase y Trabajos: 30%

Examen Parcial: 20%

Examen final: 20%

Trabajo en grupo: 30%

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%).

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLLES, RICHARD WHITTINGTON, Exploring Corporate Strategy, 8th 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



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2019 - 2020**

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

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)