



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2019 - 2020**

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Estrategias Empresariales
Código	E000006893
Título	Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) [Tercer Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Derecho (E-3) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Derecho (E-3 16) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas con Mención en Internacional (E-4) [Tercer Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Relaciones Internacionales (E-6) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) - Bilingüe en inglés [Tercer Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Amparo Merino
Horario	Consultar a tal efecto los horarios de los diferentes grupos y titulaciones en los que se imparte.
Horario de tutorías	Consultar a tal efecto el horario de atención de alumnos establecido por cada profesor.
Descriptor	El objetivo general de la asignatura es que el alumno adquiera una visión general de la disciplina de la Dirección estratégica y, en particular, de los conceptos y herramientas esenciales para la formulación e implantación de la estrategia empresarial. De forma más específica, se pretende capacitar a los alumnos para: 1) Dominar los conceptos, marcos y procesos implicados en la formulación e implantación de estrategias; 2) Reconocer y aplicar las herramientas de apoyo a la dirección de las organizaciones en las tareas de selección e implantación de la estrategia; 3) Comprender las limitaciones de dichas herramientas y aprender las condiciones en las que se puede hacer un uso óptimo de las mismas; 4) Realizar un análisis crítico de las diferentes dimensiones involucradas en el proceso de selección e implantación de estrategias.

Datos del profesorado

Profesor

Nombre Consuelo Benito Olalla



Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	cbenito@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	José Manuel López García-Silva
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	jose.lopez@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Robert James Antonides Campos
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	rantonides@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Carmen Escudero Guirado
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-413]
Correo electrónico	cescudero@icade.comillas.edu
Teléfono	2158
Profesor	
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
Profesor	
Nombre	Efrain Olalla Chicote
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	eolalla@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Iñigo Amoribieta Alonso
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	iamoribieta@comillas.edu
Profesor	
Nombre	José Javier Sobrino de Toro
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial



Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	jsobrino@icade.comillas.edu
Teléfono	
Profesor	
Nombre	María Paloma Bilbao Calabuig
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-413]
Correo electrónico	pbilbao@icade.comillas.edu
Teléfono	2453
Profesor	
Nombre	Mario Álvarez Fernández
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	alvaremario@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Miguel Ángel López Gómez
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	malopez@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.

Por la perspectiva holística de la organización que lleva asociado el desarrollo de habilidades para la formulación, valoración e implantación de estrategias empresariales, 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 muy recomendable, aunque no condición necesaria para poder cursar la asignatura, tener superada la asignatura de Análisis Estratégico, dado que el análisis y comprensión de la posición estratégica de la empresa es el fundamento necesario para poder diseñar opciones de estrategias empresariales. La asignatura de Fundamentos Empresariales también sienta las bases del pensamiento y el proceso estratégico que se ven desarrolladas en las materias de Análisis Estratégico y Estrategias Empresariales.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidad de análisis y síntesis	
	RA01	Comprende pormenorizadamente el material bibliográfico propio de la materia
	RA02	Ordena, clasifica y resume de manera lógica y coherente los contenidos del material bibliográfico propio de la materia
CG02	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	RA01	Es capaz de identificar las limitaciones que afectan a la toma de decisiones y de buscar una decisión satisfactoria
	RA02	Toma decisiones y resuelve problemas prácticos haciendo uso de contenidos teóricos y conforme a metodologías reconocidas de resolución de problemas
CG04	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
	RA01	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
	RA02	Desarrolla pensamiento crítico, cuestionando la información gestionada, generando conclusiones y puntos de vista propios
	RA03	Es claro, preciso, exacto y relevante en el uso de la información, profundizando con lógica e imparcialidad
CG06	Comunicación oral y escrita en la propia lengua	



	RA01	Se expresa por escrito con precisión, con corrección gramatical y ortográfica y de forma estructurada, inteligible y convincente
	RA02	Se expresa oralmente con soltura, fluidez y claridad y de forma estructurada, inteligible y convincente
	RA03	Se comunica eficazmente al idear soluciones a problemas complejos
CG09	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	RA01	Expone sus opiniones de forma razonada y sintética
	RA02	Se muestra abierto e interesado por las opiniones y aportaciones de los demás, enriqueciendo también así su propia argumentación
CG10	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	RA01	Participa y contribuye de forma activa y profesional al trabajo de grupo, compartiendo con los otros miembros información, conocimientos y experiencias
	RA02	Contribuye al establecimiento de procesos cooperativos y a la consecución de acuerdos y objetivos comunes, con escucha activa y con comunicación eficaz
CG11	Capacidad crítica y autocrítica	
	RA01	Evalúa el trabajo y las ideas propios y los de los demás
	RA02	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
CG17	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas	
	RA01	Argumentar de manera independiente y crítica sobre conceptos y teorías diversas
	RA02	Conocer y aplicar diferentes teorías, modelos y herramientas en la resolución de problemas prácticos
ESPECÍFICAS		
CE14	Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la definición, la implantación y el control de la estrategia de la empresa	
	RA03	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
		Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas para identificar todas las



	RA04	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
	RA05	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

Contenidos – Bloques Temáticos

BLOQUE 1: LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tema 1: Ventaja competitiva y el diseño de la estrategia competitiva

Tema 2: La estrategia corporativa: el desarrollo empresarial

BLOQUE 2: IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Tema 3: Evaluación e implantación de estrategias

Tema 4: El control de la estrategia

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

El enfoque de la asignatura es fundamentalmente práctico, centrado en el aprendizaje del alumno, fomentando 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:

Metodología Presencial: Actividades

AF1. Sesiones participadas de carácter expositivo. En cada sesión 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). 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. 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.

CG06, CG09,
CG11, CE14



AF2. Análisis y resolución de casos 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.

Las sesiones de trabajo dirigido en el aula se desarrollarán en grupo. La actividad propia de estas clases será la de responder por escrito a preguntas concretas sobre casos reales de empresas. 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.

Es fundamental que, con carácter previo a cada clase de trabajo dirigido, cada estudiante lea y prepare el material bibliográfico indicado para cada sesión.

CG01, CG02,
CG04, CG06,
CG09, CG10,
CG11, CG17, CE14

AF3. Presentaciones orales. 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. En estas presentaciones, cada uno de los integrantes del grupo deberá presentar alguna parte del caso.

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.

CG01, CG04,
CG06, CG09,
CG11, CG17

Metodología No presencial: Actividades

AF4. Estudio individual y ampliación de la documentación 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.

CG01, CG04, CE14

AF5. Tutoría académica. 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".

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,

CG02, CG04, CG06



la decisión del alumno de usar o no dicha herramienta no incidirá en la calificación final de la asignatura.

AF7. Estudio de caso en equipo. 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. 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.

CG01, CG02,
CG04, CG09,
CG10, CG11,
CG17, CE14

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Lecciones de carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Exposición pública de temas o trabajos	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo
10.00	43.00	5.00	5.00
HORAS NO PRESENCIALES			
Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos		
47.00	40.00		
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)			

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen final individual escrito, con una orientación esencialmente aplicada, basado en el análisis y discusión de caso/s práctico/s.	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad comprensiva y relacional. Capacidad argumentativa y expositiva. 	50 %
Análisis de casos: Aplicaciones prácticas de los contenidos, los modelos y las herramientas desarrollados durante el curso.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de herramientas de análisis a la práctica. Capacidad para trabajar en equipo. Profundidad en la comprensión y análisis del problema. Búsqueda y presentación de información. 	30 %



Participación del alumno en clase presentando trabajos grupales.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de comunicar los resultados esenciales de su trabajo.• Respeto por las opiniones de otros y espíritu crítico y autocrítico.• Capacidad para movilizar el debate en el aula durante las presentaciones.	5 %
Contribución oral individual en las actividades formativas propuestas en el aula.	<ul style="list-style-type: none">• Proactividad.• Capacidad de argumentar.• Rigor en la exposición.• Adecuación de la contribución al contenido de la discusión.• Respeto por otras opiniones y espíritu crítico y autocrítico.	15 %

Calificaciones

Para aprobar la asignatura en CONVOCATORIA ORDINARIA, el alumno deberá **superar todas y cada una** de las actividades de evaluación recogidas en esta guía.

NO se tendrán en cuenta a efectos de calificación las actividades que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas 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 Moodlerooms.

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.**

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.

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

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

Bibliografía Básica

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2017). Exploring Strategy. Text & Cases. Harlow: Pearson Education Limited, Eleventh edition.

Se trata de un manual de referencia imprescindible para que el alumno pueda preparar los contenidos que serán trabajados en cada sesión con antelación. Existe versión disponible en papel y en ebook.

En el portal de recursos de la asignatura estarán disponibles otros documentos esenciales sobre los contenidos de la asignatura, así como los materiales necesarios para el trabajo sobre casos en el aula. La utilización de estos materiales se hará conforme al calendario establecido en el cronograma de la asignatura.

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)

Course	
Name	Business Strategies
Code	E00006893
Qualification	Bachelor's degree in Business Administration and Management (E2, E2 Bilingual, E3, E4, E6)
Year	Third
Semester	Second
ECTS Credits	6
Type	Mandatory
Department	Business Organization
Faculty	<ul style="list-style-type: none"> • Amparo Merino de Diego (coord.) • Carmen Escudero Guirado • Consuelo Benito Olalla • Efrain Olalla Chicote • José Manuel López García-Silva • Íñigo Amoribieta Alonso • Javier Sobrino de Toro • Mario Álvarez Fernández • Miguel Ángel López Gómez • Paloma Bilbao Calabuig • Robert James Antonides Campos
Short description	<p>The general goal of the course is that students acquire an overview of the Strategic Management discipline and of the fundamental concepts and tools for the formulation and implementation of the business strategy. More specifically, it intends to train students' ability to: 1) understand the concepts and basic process of the company's strategic management; 2) identify –and put into practice- the appropriate tools for the selection and implementation of the strategy; 3) recognize the limits of those tools and learn the conditions under which they can be optimally used; 4) develop a critical stance of strategic management issues, so that they acquire a broader view of business management approaches.</p>

SPECIFIC DETAILS OF SUBJECT

Context of the course
Contribution to the professional profile of the degree
<p>The strategic approach of an organization is a well-established paradigm concerning the management of business realities in a growingly complex and uncertain environment. Specifically, the strategic management models intend to integrate organizations in their contexts, so that they can make decisions coherent with the threats and opportunities emerging from those contexts, in view of their central resources and capabilities.</p> <p>The course is oriented to the development of skills involved in the design, assessment and implementation of business strategies, so enabling students to perform effectively strategic work at the corporate, business, and functional level. To do this, we introduce models and tools that allow organizations to identify all possible strategic alternatives (what competitive advantages can be developed?; in which directions and through which methods can the organization's strategy evolve?), to perform the assessment that will guide the choice of strategies, and to understand organizational changes to ensure an effective implementation of the strategy.</p> <p>Additionally, the pedagogies and methods based on the identification of business problems and the co-creation of strategic solutions allow the development of capacities required for strategic consultancy.</p> <p>Finally, the set of competences that the course intend to develop in students apply to all types of business (no matter their size, mission, government model, property structure, geographical scope, industry, and so on), as well as to other types of organizations such as state-owned companies and NGOs.</p>
Prerequisites
<p>No prerequisites are necessary. Having attended the Strategic Analysis course is highly recommended, given that the analysis and understanding of the strategic position of the organization is the necessary foundation for the design of business strategic options. The Fundamentals of Management course also lays the foundation for the strategic thinking and process that are developed in the Strategic Analysis and Business Strategies courses.</p>

Competencies - Objectives	
General skills of the degree-course	
<p>CG 1. Ability to analyse and summarise</p> <p>CG 2. Problem solving and decision making</p> <p>CG 4. Ability to manage information from a range of sources</p> <p>CG 6. Oral and written communication in own language</p> <p>CG 7. Communication in a foreign language</p> <p>CG 9. Interpersonal skills to listen and debate</p> <p>CG 10. Leadership and team work skills</p> <p>CG 11. Critical and self-critical capacity</p> <p>CG 17. Capacity for elaboration, and transmission of ideas, projects and reports, solutions and problems</p>	
Specific skills of the subject-area	
CE14. KNOWLEDGE AND APPLICATION OF TOOLS TO SUPPORT MANAGERS ON PLANNING, IMPLEMENTING AND CONTROLLING THE STRATEGY OF THE COMPANY	
CE14.1	Understanding of 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	Recognition and effective application of models and tools to identify all strategic alternatives, as the guidelines for the choice of strategies.
CE14.3	Recognition and effective application of models and tools for strategic implementation and control in real business situations.

TOPIC BLOCKS AND CONTENT

Topic blocks
1: THE CHOICE OF STRATEGIES
Topic 1: Design of the Competitive Strategy
Topic 2: Corporate Strategy: Business Development
2: IMPLEMENTATION AND CONTROL OF STRATEGIES
Topic 3: Evaluation and Implementation of Strategies
Topic 4: Control of Strategy

TEACHING METHODS

Methodological approach	
<p>The methodological approach is experiential, 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:</p>	
Class based activities	Competencies
<p>A1. Lectures 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>CG06, CG07, CG09, CG11, CE14</p>
<p>A2. Case-study analysis and resolution 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. 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>CG01, CG02, CG04, CG06, CG07, CG09, CG10, CG11, CG17, CE14</p>
<p>A3. Oral presentation. 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. Students will also present other research works, as per instructions</p>	<p>CG01, CG04, CG06, CG07, CG09, CG11, CG17</p>

Outside classroom activities	Competencies
<p>A4. Independent study. 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>CG01, CG04, CE14</p>
<p>A5. Academic tutorial sessions 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>CG02, CG04, CG06</p>
<p>A7. Case studies. 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.</p> <p>On the chosen company, each group will make practical applications of the contents of the themes of the program.</p> <p>These deliveries are made in writing, via Moodle, according to the established schedule.</p> <p>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.</p>	<p>CG01, CG02, CG04, CG09, CG10, CG11, CG17, CE14</p>

GRADING SYSTEM

The student must pass each of the activities that are part of the final grade of the course (detailed in the table below):

Activities	Assessment criteria	Weight
Final written exam (individual): with a practical orientation and based on cases.	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding and ability to relate essential course ideas • Using detailed, structured, logical and fundamental arguments 	50%
Analysis of cases (groupal): Practical applications of the contents, models and tools developed during the course. The cases are included on proposal of the lecturer, of prestigious consultants, and of the case study at the choice of each team. The final grade will be the average of all cases solved during the course.	<ul style="list-style-type: none"> • Practical application and team work • Depth of analysis • Information search and presentation 	30%
Oral contributions (individual) to all activities performed in the classroom.	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivity • Depth of arguments • Rigor in exposition • Suitability of contributions • Respect for others' views and critical thinking 	15%
Active participation via exposition of case study results	<ul style="list-style-type: none"> • Capacity to communicate essential results of research • Respect for others' views and critical thinking • Ability to mobilize audience to participation in discussion 	5%

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.

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 must carry out, either a series of complementary practices defined by the teacher, or an oral defense of a solution to a strategic problem.

SUMMARY OF STUDENT WOK HOURS			
CLASSROOM WORK (HOURS)			
Lectures	Case analysis and discussion	Oral presentations	Role playing
10	43	5	5
NON-CLASSROOM WORK (HOURS)			
Independent study	Individual and team work on case studies		
47	40		
CREDITS:			6 (150 WORK HOURS)

RESOURCES AND MATERIALS

MAIN REFERENCES

Text books

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy. Text & Cases*. Harlow: Pearson Education Limited, Eleventh edition. It is available in printed and electronic version.

Students need to read the corresponding chapters of this text book in order to carry out the activities that are scheduled for each class.

Other basic reading on will be available on moodle, as well as the materials required for case work in the classroom. The use of these materials will be according to the calendar established in the schedule of the subject.