

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Créditos ECTS	3 ects. Obligatoria. (T3).
TÍTULACIÓN	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas / Master in International Management por la Universidad Pontificia Comillas
Responsable	Robert Antonides
Nombre	Estrategia 4: Implementación / Strategy 4: Implementation
Correo	r.antonides@advantere.org

OBJETIVOS Y CONTENIDOS

OBJETIVOS

Competencias Generales

CG 01. Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios globales y a problemáticas organizativas de gestión internacional.

RA 1. Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de llevar a efecto síntesis de información y de datos.

CG 03 Capacidad para desarrollar y ejecutar en sus distintas fases proyectos de dirección de empresas internacionales en grupo basados situaciones reales.

RA1 - Capacidad para comprometerse en el desarrollo de proyectos colectivos experimentales basados en el mundo real, gestionando y alineando las necesidades del cliente con los recursos disponibles, distribuyendo de manera óptima el trabajo, comunicando y proyectando sus distintas fases, proponiendo soluciones reales y haciendo eficientes todas las interacciones con el equipo, clientes y otros stakeholders.

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.

RA 1. Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas.

RA 2. Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes.

RA 3. Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias.

RA . Incorpora la información a su propio discurso.

RA 5. Cita adecuadamente las fuentes que utiliza.

CG03 - Capacidad para desarrollar y ejecutar en sus distintas fases proyectos de dirección de empresas internacionales en grupo basados situaciones reales.

RA 1. Capacidad para comprometerse en el desarrollo de proyectos colectivos experimentales basados en el mundo real, gestionando y alineando las necesidades del cliente con los recursos disponibles, distribuyendo de manera óptima el trabajo, comunicando y proyectando sus distintas fases, proponiendo soluciones reales y haciendo eficientes todas las interacciones con el equipo, clientes y otros stakeholders.

CG 04. 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.

- RA 1. Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.
- RA 2. Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.
- RA 3. Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.
- RA 4. Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.
- RA 5. Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.
- RA 6. Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.
- RA 7. Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.
- RA 8. Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.

CG 05. Compromiso ético en la aplicación de valores morales universales y de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa, con especial sensibilidad ante la diversidad internacional

- RA 1. Asume la deontología y los valores asociados al desempeño de la profesión.
- RA 2. Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales.
- RA 3. Asume una actitud responsable hacia las personas, y con los medios y los recursos que se utilizan o gestionan en una organización.
- RA 4. Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás.
- RA 5. Incorpora en su discurso y en sus propuestas de actuaciones, las consecuencias que las mismas pueden tener para los distintos stakeholders de una organización global.
- RA 6. Comprende y valora perspectivas culturales e ideológicas distintas.

CG07 Utilizar el pensamiento crítico para la toma de decisiones y la resolución de problemas en los procesos de gestión de empresas u organizaciones internacionales.

- RA 1. Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías.
- RA 2. Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica.
- RA 3. Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de debate y de intercambio de opiniones.

CG08 - Reconocimiento como ciudadanos globales, que valoran la diversidad y el diálogo intercultural como fuente de enriquecimiento humano.

- RA 1. Respeta, valora y celebra la diversidad y tiene una mentalidad cosmopolita.
- RA 2. Se interesa por conocer y reflexionar críticamente sobre los problemas mundiales y sobre cómo interactúan en su vida y en las de los demás.
- RA 3. Se siente parte de una sociedad global, cada vez más plural y heterogénea, en la que coexisten diferentes identidades, culturas y religiones.
- RA 4. Participa activamente en aquellas actividades que le exponen a opiniones y realidades diferentes a las suyas propias.

Competencias 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.

- RA 1. Es capaz de analizar críticamente la naturaleza de la globalización y evaluar su impacto en los negocios y en la dirección internacional.
- RA 2. Describe la evolución y las principales dimensiones de la globalización.
- RA 3. Explica las funciones de las diferentes instituciones y organizaciones sobre las cuales descansa la ordenación del escenario global actual.
- RA 4. 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.
- RA 5. Describe las principales teorías del comercio, liberalización e internacionalización utilizadas para entender el entorno empresarial global actual.
- RA 6. Evalúa críticamente el entorno regulatorio en el que operan los negocios internacionales.
- RA 7. Identifica las cuestiones sobresalientes que impactan sobre el ambiente de negocios 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.

- RA 1. Es capaz de valorar la estrategia de internacionalización como parte del desarrollo corporativo.
- RA 2. 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.
- RA 3. 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.
- RA 4. 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.
- RA 5. 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.
- RA 6. Comprende y reflexiona sobre los hándicaps propios de distintos tipos de organizaciones en el proceso de internacionalización.

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.

- RA 1. Es capaz de identificar las decisiones estratégicas claves en el proceso de internacionalización de una empresa.
- RA 2. 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.
- RA 3. Conoce los distintos modos de entrada posibles en un nuevo mercado geográfico, así como los riesgos asociados a cada uno de ellos, pudiendo aplicar ese conocimiento para realizar recomendaciones prácticas.
- RA 4. Es capaz de definir qué estrategia de internacionalización es más adecuada en cada caso, considerando sus implicaciones a la hora de trasladar la estrategia competitiva de la organización.
- RA 5. Identifica las posibles fuentes de ventaja competitiva en los diferentes mercados y determinar qué competencias han de ser desarrolladas y gestionadas de manera deslocalizada y cuáles de forma centralizada.

RA 6. Diseña la estructura organizativa más adecuada para la estrategia de internacionalización definida en una empresa concreta.

RA 7. Es capaz de particularizar las decisiones estratégicas claves en un proceso de internacionalización, según se trate de una PYME, de una empresa nacida global o de una gran empresa multinacional.

CE10 - Capacidad de identificar y de comprender las dinámicas y las prácticas más actuales en la dirección de empresas globales, aplicándolas llegado el caso a situaciones reales.

RA 1. Exhibe su interés por extender su formación y se muestra actualizado en sus intervenciones.

RA 2. Muestra su interés por el contacto con profesionales, participando activamente en aquellas actividades que le permiten aproximarse a la práctica profesional de la dirección internacional.

RA 3. Conoce y consulta de manera habitual los organismos, los foros profesionales y las publicaciones que le permitan mantenerse actualizado en la práctica profesional.

RA 4. Identifica mediante el contacto con profesionales, gracias a su participación en casos prácticos y eventos, y la asistencia a conferencias, entre otras actividades, los retos y las herramientas de gestión para las distintas áreas funcionales de una empresa global, siendo capaz de proponer actuaciones para la resolución de problemas reales.

CE12 - Capacidad para identificar las oportunidades de negocio, y definir y desarrollar un proyecto de emprendimiento a partir de la aplicación de modelos y herramientas (modelo de negocio canvas, lean-start up, etc.) en un contexto internacional.

RA 1. Comprende y valora la relevancia de la acción de emprender en un entorno globalizado.

RA 2. Es capaz de generar ideas de negocios internacionales.

RA 3. Dispone de argumentos para evaluar críticamente ideas de negocios con potencial global.

RA 4. Identifica la estrategia más apropiada para perseguir una oportunidad de negocio internacional.

RA 5. Sabe cómo desarrollar un modelo de negocio global y cómo definir un plan de negocios, concretándolo en un documento que pueda ser sometido a evaluación externa.

RA 6. Entiende las habilidades personales y directivas, y los recursos necesarios para crear una empresa internacional, y se compromete con su desarrollo.

CE13 - Capacidad para aplicar la metodología y los instrumentos adecuados para la promoción y gestión de la innovación en la empresa, tanto en lo que atañe a productos, como en procesos, tecnologías o en modelos de negocio, en un contexto internacional.

RA 1. Comprende la importancia de la innovación y la considera como parte esencial de la estrategia de la empresa.

RA 2. Identifica la dinámica de los procesos de innovación en sus diferentes tipologías y componentes.

RA 3. Conoce las herramientas de vigilancia tecnológica y los incentivos a la innovación de la empresa.

RA 4. Distingue y evalúa críticamente los diferentes modelos de gestión y de organización de la innovación.

RA 5. Distingue y evalúa críticamente los distintos mecanismos de obtención de tecnología, de protección de la innovación y explotación de la tecnología.

RA 6. Comprende las singularidades de la gestión del personal de I+D+i, y es capaz de reflejarlas en acciones que incentiven la creatividad e incrementen la generación de ideas innovadoras.

RA 7. Identifica las cuestiones más actuales relativas a la gestión de la innovación en un escenario global (innovación abierta; innovación disruptiva; protección de la innovación; innovación sostenible).

CONTENIDOS

Esta asignatura, que es la segunda parte de Dirección Estratégica ofrecida en dos partes, Dirección Estratégica I (planning) y Dirección Estratégica II (Implementation), cada una de 3 ECTS, ofrece un conocimiento y comprensión de los factores esenciales de la Dirección Estratégica de la empresa. En su conjunto, 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 el propósito de la empresa, la gestión estratégica, el desarrollo de la Visión y Misión de la empresa, análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), y 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 organizaciones; así como para diseñar alternativas estratégicas y poder liderar procesos de reflexión estratégica.

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 los stakeholders involucrados en el Propósito de la empresa y el desarrollo de estrategia.
- Analizar y diagnosticar en entorno externo y sectorial
 - o Definición de los principales elementos, magnitudes y agentes que caracterizan a un determinado sector.
 - o Identificación de los Factores Clave de Éxito.
 - o Determinación de los elementos del macro y micro entorno que condicionan la evolución del sector.
- Analizar y diagnosticar en entorno interno de la empresa.
 - o Identificación del modelo de negocio, de sus puntos fuertes y débiles.
 - o 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.
 - o 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



- Formular estrategias corporativas
- Formular estrategias internacionales
- 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 (Dirección Estratégica I – Planning) se centrará en la definición del propósito de la empresa; la definición de la estrategia empresarial y la gestión estratégica; en el análisis del entorno externo (Análisis del Macro Entorno, Análisis de la Industria, y el análisis de los competidores, mercados y clientes); el análisis del entorno interno (capacidades y competencias); y en el proceso de formulación de la estrategia empresarial (estrategia empresarial).

El segundo bloque (Dirección Estratégica II – Implementation), se centrará estrategia corporativa, estrategia internacional, innovación y en los aspectos críticos de una implantación exitosa de la estrategia.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

- Trabajo cooperativo de los alumnos que, en grupos, reciben una tarea, caso o supuesto que requiere investigación, compartir información y recursos entre los miembros, pensamiento crítico y el desarrollo de soluciones con vistas a alcanzar el objetivo común. Fundamentada en el método del caso, estudiados por cada alumno y discutidos por cada grupo antes de las intervenciones individuales de cada sesión general.
- El método del caso estimula el aprendizaje inductivo. Del análisis de ejemplos concretos se construyen las distintas herramientas de análisis y se inducen normas generales de aplicación a todo tipo de empresas y sectores. Por ello, es imprescindible el estudio previo de los casos y la participación activa en las discusiones de las sesiones generales.
- Lecciones de carácter expositivo.
- Trabajo en grupo dedicado a la realización de un Proyecto.
- Estudio individual.
- Lectura individual de textos de diferente tipo (casos, libros, revistas, artículos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio.

Actividades Formativas	Horas	% Presencialidad
Estudio individual, documentación y lectura organizada	20	0
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	18	40
Lecciones de carácter expositivo	12	100
Aprendizaje colaborativo	9	50
Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos	2	100
Monografía de carácter teórico y/o práctico	2	0
Análisis, estudio y resolución de casos de negocio en empresas u organizaciones reales	9	40

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Peso (%)
Evaluación de trabajos monográficos o de investigación, individuales o colectivos (Proyecto Semestre=	20%
Valoración de la participación activa del alumno en el aula y/o en plataformas online	15%
Examen individual	35%
Evaluación de casos o ejercicios, individuales o colectivos	25%
Autoevaluación y coevaluación	0%
Presentación oral pública (Proyecto Semestre)	5%

Calificaciones

Los criterios de evaluación de la asignatura se rigen por la siguiente normativa:

1. Todos los alumnos deben de cumplir con el 100% de asistencia en los días fijados para esta asignatura. Cualquier ausencia deberá ser justificada.
2. La nota final se corresponde a la suma de las actividades de evaluación, criterios de evaluación y peso descritos en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.
3. Se tienen que entregar los trabajos, individuales y en grupo, en el tiempo y la forma prevista por el profesor de la asignatura.
4. Una nota final por debajo de 5 implica la realización de una prueba extraordinaria. La nota final en este examen no podrá ser superior a la mediana de los aprobados en convocatoria ordinaria.

Criterios de evaluación para aplicar a la segunda matrícula

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año deberá de cumplir con las tareas individuales y de grupo fijadas por el profesor de la asignatura. Se mantendrán los mismos criterios de evaluación expresados en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.

Para aquellas circunstancias no previstas en esta Guía Docente, se aplicará el Reglamento de Advantere School of Management y el Reglamento general de Comillas.

Bibliografía Básica

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

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

Articles:

- What is Strategy, Michael Porter
- What is the Purpose of Your Purpose, by Jonathan Knowles, B. Hank Hunsaker, Hannah Grove, and Allison James, Harvard Business Review
- Setting Aspirations – Mission, Vision and Values, by Ramon Casadeus Masanell, Harvard Business Publishing
- The Essential Link Between ESG Targets and Financial Performance, Mark R. Krammer and Mark Pfitzer
- What is a Business Model Canvass, Quick Guide + Examples, 2021
- Types of Strategy, Which Fits Your Business
- The Perils of Bad Strategy, McKinsey Quarterly
- Distance Still Matters, Ghemawat
- Differences Between the BCG and GE/McKinsey Portfolio Matrices
- What Makes Great Boards Great, Jeffrey Sonnenfeld
- Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System
- Corporate Parenting: The Key to Corporate Level Strategy
- Corporate Parent Value Addition and Challenges
- When to Ally and When To Acquire
- How Should Companies Execute Financial Planning and Forecasting in Today's Environment, Deloitte 2021
- Unbundle Products and Services, Deloitte
- The Core Competencies of the Corporation, C.K Pralahad and Gary Hamel, HBR

Cases

- Case: Race to the South Pole
- Case: IKEA
- Case: New York Times
- Case: Airline Industry
- Case: Facebook
- Case: Macro-environment Exercise
- Case: Amazon 2019
- Case: Starbucks Corporation



- Case: Ryan Air
- Case: Virgin Group
- Case: Mondelez International
- Case: Whole Foods
- Case: Wal-Mart
- Case: Portfolio Matrix - Samsung

Podcasts:

- The Search for Purpose at Work, McKinsey
- Why ESG is Here to Stay, McKinsey

Videos:

- Glory and Death: Amundsen and Scott's Race to the South Pole
<https://www.youtube.com/watch?v=oQgAAIwmn4&t=461s>
- Strategy, by Michael Porter at the University of North Carolina
<https://www.youtube.com/watch?v=KvYwKM5bY0s>
- Richard Branson Interview
- Virgin Group's Brand Evolution