



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	La Estrategia en Acción
Código	IBS-MBA-614
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas [MBA 21]
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo Curso]
Nivel	Posgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Carmen Alba Ruiz-Morales
Horario	cita por email: caruizmorales@comillas.edu
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	
Profesor	
Nombre	Carmen Alba Ruiz-Morales
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	caruizmorales@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Valentín Rivas Vera
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	vrivas@icade.comillas.edu



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

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.

Prerrequisitos

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 asignaturas del área de Organización: Ética, Empresa y Sociedad, y Gobierno corporativo. Haberlas cursado o cursarlas simultáneamente es muy recomendable.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión.
CG03	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.
CG05	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.
CG08	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.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

ESPECÍFICAS

CE01

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.

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 digitales

Tema 2: Análisis estrategia corporativa

Campo de actividad y direcciones de desarrollo

El valor de la corporación

Métodos de desarrollo

Estrategias de internacionalización

BLOQUE 2: EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tema 3: Implantación y control estratégico

Tipologías de estructura organizativa

Cultura corporativa

Implantación estratégica

Control estratégico

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

Lecciones de carácter expositivo

CG01, CG03, CG05,
CG08, CE01



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2026 - 2027

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
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

El uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes, sin citar la fuente o la herramienta o sin estar permitido expresamente en la descripción del trabajo, será considerado plagio y regulado conforme al Reglamento General de la Universidad.

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Evaluación y defensa de casos en grupo	Evaluación de casos en grupo (mínimo 2 casos), y de la defensa oral.	30
Participación activa del alumno en el aula	Evaluación individual	20



Examen final	Resolución de caso final Evaluación individual	50
--------------	---	----

Calificaciones

Los estudiantes dispondrán de dos oportunidades para aprobar la asignatura a lo largo del curso: una durante el periodo lectivo y otra en un periodo de exámenes de recuperación que tendrá lugar en el mes de junio/julio.

A fin de superar la asignatura durante el periodo lectivo, el alumno deberá obtener una calificación mínima de 5 en todos los sistemas de evaluación definidos (participación en clase, el examen final y proyectos/trabajos propuestos). Aquellos alumnos que no superen esta primera evaluación, podrán repetir el examen individual y/o el proyecto/actividades definido por el docente en el periodo de recuperación de junio/julio.

Las calificaciones alcanzadas por los estudiantes en el resto de componentes de la evaluación -con sus correspondientes ponderaciones en la calificación final- se mantendrán en esta segunda evaluación.

Aquellos alumnos que tengan dispensa de escolaridad, serán calificados atendiendo a la nota obtenida en el examen final.

Con respecto al uso de herramientas de inteligencia artificial generativa (IA), su utilización indebida será considerada una falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, artículo 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Cualquier uso fraudulento o no declarado de inteligencia artificial en tareas no autorizadas, especialmente en entregas finales o evaluaciones individuales, será considerado como una falta grave de honestidad académica. Las consecuencias de ello, tras evidenciar y abrir el correspondiente expediente disciplinario, supone la calificación de suspenso (0) en la asignatura y la imposibilidad de presentarse en la siguiente convocatoria de la misma. En el caso de trabajos en grupo, se advierte que la detección de un uso indebido de estas herramientas implicará la aplicación de las sanciones correspondientes (art. 168.2.e del Reglamento General de la Universidad) a todas las personas integrantes del grupo.

A continuación, se detallan las condiciones específicas de uso de IA para cada fase del proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura de Estrategia en Acción:

De manera específica, en la asignatura de ESTRATEGIA EN ACCIÓN se aplicará el Nivel 2 de la escala AI Assessment Scale (Perkins, Furze, Roe & MacVaugh, 2024), correspondiente a la categoría AI Planning. En concreto, se autoriza el uso de herramientas de inteligencia artificial (por ejemplo, Elicit, ChatGPT, Scholar AI o LMNotebook) exclusivamente en fases concretas e iniciales de los diferentes procesos de trabajo grupal, relacionadas con la búsqueda preliminar de información para desarrollar las preguntas e hipótesis iniciales generación de ideas, facilitar la comprensión de textos complejos y diseñar presentaciones para la comunicación de resultados.

El profesorado podrá requerir entregas parciales del trabajo/actividades de aprendizaje/informe de consultoría, así como la defensa oral de los proyectos, con el fin de verificar la autoría real de los contenidos y asegurar el aprendizaje por parte del grupo:

- En las tareas en las que esté permitido utilizar IA, el alumnado deberá documentar de forma clara y detallada:
- El nombre de la herramienta utilizada (por ejemplo, GPT, Elicit, Scholar AI);
- El prompt o consulta realizada;



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

- La sección del trabajo en la que se empleó la IA;
- El modo en que se reformuló o reelaboró el contenido generado.

IMPORTANTE: No se permite incorporar texto generado por IA directamente en los productos finales evaluables. La IA puede utilizarse como herramienta de apoyo durante el proceso de elaboración, pero no puede sustituir la producción académica propia. Este enfoque tiene como finalidad que el alumnado desarrolle no solo habilidades técnicas en el uso de herramientas de IA, sino también competencias críticas, éticas y reflexivas para su aplicación en el ámbito académico y profesional en el área de ESTRATEGIA.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. (2023). Exploring Strategy. Text and Cases, 13th ed., Harlow: Pearson Education.

Bibliografía Complementaria

Lecturas adicionales propuestas por los docentes, como artículos de Harvard Business Review y otros.