



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Syllabus
2026 - 2027

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Subject name	Business Strategy
Subject code	E000014128
Mainprogram	Graduado o Graduada en Gastronomía e Innovación Culinaria por la Universidad Pontificia Comillas [GGIC 23]
Involved programs	Grado en Gastronomía e Innovación Culinaria [Third year]
Level	Reglada Grado Europeo
Quarter	Semestral
Credits	6,0 ECTS
Type	Obligatoria (Grado)
Department	Departamento de Gestión Empresarial
Coordinator	Carmen Escudero Guirado
Schedule	Mornings
Office hours	By prior appointment
Course overview	The general objective of the course is to provide students with an overall understanding of the field of Strategic Management and, in particular, of the essential concepts and tools used in the formulation and implementation of business strategy. More specifically, the course aims to enable students to: Master the concepts, frameworks and processes involved in the formulation and implementation of strategies. Recognise and apply the tools that support organisational management in the selection and implementation of strategy. Understand the limitations of these tools and learn the conditions under which they can be used most effectively. Conduct a critical analysis of the different dimensions involved in the strategy selection and implementation process.

Datos del profesorado	
Teacher	
Name	Carmen Escudero Guirado
Department	Departamento de Gestión Empresarial
Office	Alberto Aguilera 23 [OD-431]
EEmail	cescudero@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
Strategic Management has for some time been the dominant paradigm for understanding the development of business activity in an increasingly complex and dynamic environment. More specifically, the Strategic Management model seeks to integrate the life of an organisation into its external context, enabling it to respond both to emerging threats and opportunities, taking into account the company's strengths and weaknesses.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Syllabus 2026 - 2027

Because of the holistic perspective of the organisation that it provides, together with the development of skills for formulating, assessing and implementing business strategies, students will acquire the capabilities required to perform management tasks effectively at corporate level, business-unit level and within different functional areas.

Likewise, the working methodologies associated with identifying business problems and generating proposals for strategic action foster the development of the skills required for a career in strategic consulting.

Finally, the set of competencies that the course seeks to develop can be applied in any type of organisation, regardless of its size, mission, governance model, ownership structure, geographical scope or industry, as well as in public-sector bodies and civil-society organisations.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG02	Capacidad de aplicar los conocimientos a la gestión gastronómica	
	RA1	Determina el alcance y la utilidad práctica de las nociones teóricas.
	RA2	Identifica correctamente los conocimientos aplicables a cada situación
	RA3	Relaciona los conocimientos con las distintas aplicaciones profesionales o prácticas
	RA4	Resuelve casos prácticos que presentan una situación profesional real.
CG05	Capacidad de pensar y gestionar estratégicamente en el contexto de la gastronomía.	
	RA1	Reflexiona sobre las mejores estrategias aplicables a cada situación
	RA2	Gestiona situaciones diversas de manera dinámica, e identifica los conocimientos y destrezas aplicables en cada caso.
CG08	Capacidad de adaptación al entorno y a nuevas situaciones generadas en el ámbito de la gastronomía.	
	RA1	Mantiene el dinamismo y el control en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición o adversidad.
	RA2	Aplica conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas.
CG09	Capacidad de toma de decisiones y resolución de problemas aplicadas en el ámbito gastronómico	
	RA1	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.
	RA2	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación.
	RA1	Dispone de la capacidad para tomar decisiones de una forma autónoma.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Syllabus
2026 - 2027

CG10	Capacidad de trabajo en equipo en el ámbito gastronómico.	
	RA1	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias
	RA2	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes.
CG11	Capacidad creativa, innovadora y de emprendimiento en gastronomía	
	RA1	Elabora trabajos adoptando enfoques originales.
	RA2	Resuelve casos prácticos aportando soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones habituales en la práctica profesional.
CG12	Habilidad para planificar y gestionar el tiempo en la actividad gastronómica.	
	RA1	Planifica su trabajo personal de una manera viable y sistemática
	RA2	Se integra y participa en el desarrollo organizado de un trabajo en grupo.
CG13	Capacidad para diseñar y gestionar proyectos en el ámbito gastronómico.	
	RA1	Planifica un proyecto complejo recogiendo información del entorno
ESPECÍFICAS		
CE21	Comprender los diversos factores del entorno que afectan a la empresa e identificar y valorar las prácticas más relevantes de la dirección y gestión empresarial.	
	RA1	Comprende qué es una empresa, cuál es su razón de ser y qué papel desempeña en la sociedad.
	RA2	Identificar y valorar críticamente prácticas de dirección y gestión empresarial significativas en casos reales.
	RA3	Identificar y responder a los distintos factores del entorno que afectan a la empresa.
CE22	Identificar las aptitudes, actitudes y otros elementos necesarios para un puesto de trabajo, y valorar las necesidades motivacionales vinculados al mismo.	
	RA1	Diseña correctamente un Profesiograma completo: las aptitudes, actitudes, inteligencia emocional, personalidad y valores; necesarios para un determinado puesto de trabajo.
	RA2	Sabe diagnosticar las necesidades motivacionales de sus colaboradores y satisfacerlas estableciéndoles objetivos y rediseñando sus puestos de trabajo
	RA3	Es capaz de afrontar un proceso de selección profesional realizando correctamente su cv, desempeñado un papel de liderazgo en las dinámicas de grupo y dando su mejor imagen en las entrevistas personales.
CE23	Conocer y aplicar las herramientas de apoyo al directivo para la identificación de alternativas estratégicas y la definición, la implantación y el control de la estrategia de la empresa.	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Syllabus
2026 - 2027

	RA1	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
	RA2	Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas para identificar todas las alternativas estratégicas posibles y evaluarlas, orientando así la elección de la estrategia
	RA3	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
ESPECÍFICAS DE OPTATIVIDAD		
CEOMCG05	Identificar, enumerar y determinar los procesos para el desarrollo de un proyecto de investigación.	
	RA1	Conocer la estructura y el contenido del plan de negocio, especialmente los aspectos claves para la creación de una empresa (marketing, operaciones, finanzas, legales, organización y capital humano).
	RA2	Generar ideas, conceptos y modelos de negocio, y ser capaz de valorar su viabilidad comercial y financiera
	RA3	Comunicarse persuasivamente para defender un plan de negocio frente a inversores y poder atraer el talento necesario para la puesta en marcha de un proyecto empresarial

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
UNIT 1. STRATEGY SELECTION
Topic 1. The concept of strategy: strategic purpose
Topic 2. Competitive advantage and the design of competitive strategy
Topic 3. Corporate strategy: business development
UNIT 2. STRATEGY IMPLEMENTATION AND CONTROL
Topic 4. Strategy evaluation and implementation
Topic 5. Strategy control

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura
El enfoque de la asignatura es fundamentalmente práctico, centrado en el aprendizaje del alumnado, fomentando su autonomía y 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 actividades que se detallan a continuación:



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Syllabus
2026 - 2027

Metodología Presencial: Actividades

AF1. Sesiones participadas de carácter expositivo. En cada clase magistral se combinará la exposición teórica con el debate y/o la discusión sobre el tema correspondiente. Esto requiere que el estudiantado llegue preparado para debatir y reflexionar sobre el contenido y las lecturas asignadas como material bibliográfico para cada sesión (según el cronograma).

El personal docente liderará la exposición de las nociones básicas, fomentando la participación activa y colaborativa del alumnado, que podrá debatir y plantear dudas o matices que considere relevantes para una comprensión profunda de los contenidos. Se incluirán casos prácticos como ejes vertebradores de la presentación, junto con exposiciones dinámicas y la participación reglada o espontánea del grupo mediante distintas actividades.

La participación activa en el aula constituye una excelente herramienta para potenciar el aprendizaje, tanto de quienes intervienen directamente como de quienes asisten a la clase. Un entorno de aprendizaje productivo requiere la implicación activa de todas las personas presentes.

AF2. Estudio en profundidad de casos reales. Los casos podrán ser propuestos por el profesorado, por consultoras estratégicas u otros actores, así como los seleccionados por el propio alumnado. Estos casos estarán orientados de forma que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos y modelos de análisis trabajados en clase, favoreciendo el desarrollo de la capacidad del estudiantado para comprender la complejidad del contexto en el que operan las organizaciones, realizar valoraciones y diagnósticos, y plantear propuestas de acción coherentes. Se espera que cada entrega contenga una respuesta argumentada críticamente, con referencias explícitas a fuentes bibliográficas pertinentes, y dé respuesta a las preguntas planteadas por el profesorado en cada uno de los temas y/o entregas. En este punto es muy importante tener en cuenta las observaciones de uso apropiado de IA establecidas por el equipo docente.

Durante las sesiones de trabajo sobre casos en el aula, el profesorado acompañará a los grupos en el estudio y discusión de los casos, estimulando el proceso de aprendizaje de cada grupo, de forma que, en la medida de lo posible, sean las propias personas integrantes quienes resuelvan sus dudas internamente o mediante debate intergrupal.

El objetivo de estas actividades es entrenar habilidades para gestionar y analizar información, interpretar la realidad empresarial a través de los modelos teóricos de análisis estratégico y discutir críticamente las implicaciones derivadas de dichos análisis.

AF3. Presentaciones orales. De acuerdo con los objetivos de la asignatura, cada grupo de estudiantes deberá realizar al menos una presentación oral en el aula (por cuatrimestre), en la que se exponga una aplicación práctica de los contenidos desarrollados en el curso a un caso real de empresa, elegida por el propio grupo. Estas presentaciones se organizarán según lo establecido en el cronograma de la asignatura y se llevarán a cabo durante el horario lectivo.

Durante la exposición no se permitirá la lectura del contenido, aunque se podrán utilizar notas escritas breves como apoyo. El soporte visual estará limitado a una única imagen o infografía sencilla, que deberá servir para estructurar el discurso de manera clara y comunicar de forma sintética los aspectos clave del proyecto.

El grupo responsable de la presentación liderará el debate en torno al caso, formulando preguntas al resto del alumnado que propicien la reflexión y el análisis crítico sobre las cuestiones esenciales abordadas. En estas exposiciones, todas las personas integrantes del grupo deberán participar activamente, presentando alguna parte del caso. Además de estas presentaciones, se contempla que el alumnado pueda tener que exponer en el aula otros trabajos de investigación realizados en equipo, conforme a las instrucciones y planificación establecidas por el profesorado.

Metodología No presencial: Actividades

AF4. Estudio individual y ampliación de la documentación que el estudiantado realiza con el objetivo de comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a su posible aplicación en el ámbito profesional. Se contempla la lectura individual de textos y otros materiales relacionados con la materia de estudio. En el Portal de Recursos de la asignatura, el alumnado encontrará documentación, materiales de las sesiones y prácticas a realizar.



AF5. Tutoría académica. La tutoría es una herramienta que el equipo docente pone al servicio del aprendizaje, con el fin de acompañar y fortalecer el proceso formativo. No obstante, la decisión de recurrir o no a este recurso será voluntaria y no tendrá incidencia en la calificación final de la asignatura. El equipo docente estará a disposición del estudiantado, en los horarios, fechas y lugares designados, para resolver dudas o dificultades relacionadas con el estudio de los contenidos, el desarrollo de las distintas actividades de la asignatura o cualquier otro aspecto vinculado, directa o indirectamente, con la asignatura "Estrategias Empresariales".

AF6. Estudio en profundidad de casos reales. El alumnado, organizado en equipos, desarrollará un trabajo de investigación y análisis sobre una organización elegida por el equipo conforme a lo establecido en la AF2. Es muy importante tener en cuenta las observaciones de uso apropiado de IA establecidas por el equipo docente.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

CLASSROOM HOURS			
Clases participativas y expositivas	Actividades prácticas / resolución de problemas	Trabajos individuales / grupales	Exposiciones individuales / grupales
10.00	30.00	10.00	10.00
NON-PRESENTIAL HOURS			
Estudio personal y documentación	Trabajos individuales / grupales		
60.00	30.00		
ECTS CREDITS: 6,0 (150,00 hours)			

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

The use of AI to produce full assignments or substantial parts thereof, without proper citation of the source or tool used, or without explicit permission in the assignment instructions, will be considered plagiarism and therefore subject to the University's General Regulations.

Evaluation activities	Evaluation criteria	Weight
Written final examination (INDIVIDUAL): Primarily practical in orientation, based on the discussion of one or more case studies and supplemented by questions designed to assess the acquisition of theoretical knowledge. IMPORTANT: To ensure fairness and academic rigour in the assessment process, the use of electronic devices or reference materials will not be permitted during the examination. Students must complete the examination using only a pen and the printed examination paper.	Argues independently and critically about different concepts and theories. Understands and applies different theories, models and tools to solve practical problems. Expresses ideas in writing accurately, using correct grammar and spelling, and in a structured, intelligible and convincing manner.	50 %



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Syllabus 2026 - 2027

Comprehensive course project (GROUP): This activity focuses on the practical application of the content, models and tools covered throughout the course to real cases involving relevant strategic challenges. Working in teams, students will conduct in-depth analyses of different cases, developing diagnoses and strategic proposals based on the analytical frameworks studied. AI may or may not be used in preparing the project, in accordance with the guidelines established by the teaching team.	Identifies relevant strategic problems and issues, analysing and evaluating them within appropriate analytical frameworks. Uses diverse, relevant and accurate sources of information to support arguments. Assesses the ethical and social implications of the strategic issues studied. Designs appropriate strategies and tactics for innovation processes. Adopts original approaches when applying strategies to business problems. Provides sound arguments for the proposed conclusions and recommendations, demonstrating abstract reasoning and critical judgement.	20 %
Oral presentation of the comprehensive project results (INDIVIDUAL): Each student team must deliver at least one oral presentation in class per semester, following the instructions set out in AF3.	Provides an in-depth, original and well-structured analysis. Presents the content clearly, logically and cohesively. Communicates clearly, confidently and enthusiastically. Uses effective body language and eye contact. Uses attractive, useful and well-integrated visual aids. Collaborates effectively, with clearly defined roles within the team.	10 %
Oral contributions (INDIVIDUAL) to the activities proposed in class	Proactivity. Ability to construct and defend arguments. Rigour in presenting ideas. Relevance of the contribution to the content of the discussion. Respect for other opinions and demonstration of critical and self-critical thinking.	10 %



Discussion of real business cases	Argues independently and critically about different concepts and theories. Understands and applies different theories, models and tools to solve practical problems. Expresses ideas in writing accurately, using correct grammar and spelling, and in a structured, intelligible and convincing manner.	10 %
--	--	------

Calificaciones

ORDINARY EXAMINATION PERIOD

To pass the course during the ordinary examination period, students must pass each and every one of the assessment activities included in this syllabus.

Activities that are not submitted in strict compliance with the place, date and time requirements scheduled and communicated at the beginning of the course/semester in the course timetable will not be taken into account for grading purposes.

Group assignments that form part of the teaching methodology may be subject to peer assessment by the members of each group, in accordance with a model proposed by the lecturer and available on Moodlerooms.

EXTRAORDINARY EXAMINATION PERIOD

1. Students who have not passed the examination during the ordinary examination period must sit the examination during the extraordinary examination period. During the extraordinary examination period, they will be examined on the entire course content. Once they have passed this examination, the weightings established under the general assessment system will apply.
2. Students who have not passed any of the other components that make up the course assessment must complete a series of supplementary practical activities defined by the lecturer in accordance with the part or parts of the course that they have not passed.

Students are responsible for contacting the teaching staff to confirm the examination format and/or the supplementary activities required in each case.

STUDENTS WITH AN ATTENDANCE EXEMPTION

Students who have been granted an attendance exemption will only be required to complete the "final examination" assessment activity, under the conditions established in this syllabus. Their final course grade will be based entirely, or 100%, on the grade obtained in this activity. They must contact the teaching staff to confirm the examination format and any supplementary activities that the lecturer considers appropriate in each case.

RULES TO BE OBSERVED DURING LEARNING ACTIVITIES

To ensure the proper development of classroom sessions, the teaching team values students maintaining an active attitude of listening and participation that encourages engagement with the reflections shared regarding the course content. Accordingly, the use of electronic devices outside the periods expressly designated for this purpose during class will be viewed negatively.

Students are also reminded that plagiarism will be penalised in accordance with Article 168.2(e) of the University's General Regulations:



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Syllabus 2026 - 2027

"engaging in actions intended to falsify or fraudulently manipulate the systems used to assess academic performance." Plagiarism will be considered to have occurred when:

Bibliographic references are not included or the sources consulted when preparing the assignment are not properly cited. Regardless of the type of source, it must always be cited.

There is no clear distinction between the original information and the reworking carried out by the person submitting the assignment.

Some words from the original text are replaced without any genuine reformulation of the content.

Regarding the use of generative artificial intelligence tools, improper use will be considered a serious offence under Article 168.2(e) of the University's General Regulations: "engaging in actions intended to falsify or fraudulently manipulate the systems used to assess academic performance." Any fraudulent or undeclared use of artificial intelligence in unauthorised tasks, particularly final submissions or individual assessments, will be considered a serious breach of academic integrity. The consequences may include temporary expulsion for up to three months or being prohibited from sitting examinations during the examination period following the imposition of the sanction, in one or more subjects in which the student is enrolled. They may also include receiving a failing grade of zero (0) in the relevant subject and being prohibited from sitting the examination for that subject during the following examination period.

In the case of group assignments, students are warned that the detection of improper use of these tools will result in the corresponding sanctions under Article 168.2(e) of the University's General Regulations being applied to every member of the group.

The specific conditions governing the use of AI during each phase of the group project are set out below, in accordance with the syllabus and the instructions provided in class.

More specifically, Level 2 of the AI Assessment Scale developed by Perkins, Furze, Roe and MacVaugh (2024), corresponding to the AI Planning category, will be applied in the Business Strategy course. The use of artificial intelligence tools, such as Elicit, ChatGPT, Scholar AI or LMNotebook, is authorised exclusively during specific stages of the group-work process. These stages are related to searching for information to develop the initial questions and hypotheses, facilitating the understanding of complex texts, and designing presentations for communicating results.

The teaching staff may require interim submissions of the assignment, as well as oral defences of the projects, in order to verify the genuine authorship of the content and ensure that learning has taken place within the group.

For tasks in which the use of AI is permitted, students must clearly and thoroughly document:

The name of the tool used, for example GPT, Elicit or Scholar AI.

The prompt or query submitted.

The section of the assignment in which AI was used.

The way in which the generated content was reformulated or reworked.

IMPORTANT: AI-generated text may not be incorporated directly into final assessed submissions. AI may be used as a support tool during the preparation process, but it may not replace students' own academic work.

The purpose of this approach is to ensure that students develop not only technical skills in the use of AI tools, but also critical, ethical and reflective competencies for their application in academic and professional contexts within the field of Strategic Management.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Syllabus
2026 - 2027

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Whittington, R., Regner, P., Angwin, D., Hautz, J., Johnson, G., & Scholes, K. (2026). *Exploring Strategy: Text Only* (14th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

This is an essential reference textbook that enables students to prepare in advance the content to be covered in each session. It is available in both print and e-book formats.

Other essential documents related to the course content, together with the materials required for classroom case-study work, will be available on the course Resource Portal. These materials will be used in accordance with the timetable established in the course schedule.

Bibliografía Complementaria

Other essential documents related to the course content, together with the materials required for classroom case-study work, will be available on the course Resource Portal. These materials will be used in accordance with the timetable established in the course schedule.