



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Estrategia Empresarial
Código	E000014128
Título	Graduado o Graduada en Gastronomía e Innovación Culinaria por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Grado en Gastronomía e Innovación Culinaria [Tercer Curso]
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Amparo Merino de Diego
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	Carmen Escudero Guirado
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-431]
Correo electrónico	cescudero@icade.comillas.edu

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 organización 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 asociada el desarrollo de habilidades para la formulación, valoración e implantación de estrategias empresariales, el alumnado adquirirá 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



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

entrenar en los alumnos es de aplicación en cualquier tipo de organización (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.

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.
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	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

	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		
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.	
	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

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

BLOQUE 1. LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tema 1: El concepto de estrategia: el propósito estratégico

Tema 2: Ventaja competitiva y el diseño de la estrategia competitiva

Tema 3: La estrategia corporativa: el desarrollo empresarial

BLOQUE 2: IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Tema 4: Evaluación e implantación de estrategias

Tema 5: El control de la estrategia

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE 2025 - 2026

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:

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 intergrupar.

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

CG10, CG02, CG05,
CG08, CG09, CG11,
CG12, CG13, CE21, CE22,
CE23, CEOMCG05

CG10, CG02, CG05,
CG08, CG09, CG11,
CG12, CG13, CE21, CE22,
CE23, CEOMCG05

CG10, CG02, CG05,
CG08, CG09, CG11,
CG12, CG13, CE21, CE22,
CE23, CEOMCG05



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.

CG10, CG02, CG05,
CG08, CG09, CG11,
CG12, CG13, CE21, CE22,
CE23, CEOMCG05

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".

CG10, CG02, CG05,
CG08, CG09, CG11,
CG12, CG13, CE21, CE22,
CE23, CEOMCG05

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.

CG10, CG02, CG05,
CG08, CG09, CG11,
CG12, CG13, CE21, CE22,
CE23, CEOMCG05

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Clases participativas y expositivas	Actividades prácticas / resolución de problemas	Exposiciones individuales / grupales	Trabajos individuales / grupales
10.00	30.00	10.00	10.00
HORAS NO PRESENCIALES			
Estudio personal y documentación	Trabajos individuales / grupales		
40.00	50.00		
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 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.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen final escrito (INDIVIDUAL): Con una orientación esencialmente práctica, basado en la discusión de caso/s práctico/s, complementado con preguntas de comprobación de adquisición de conocimientos teóricos. IMPORTANTE: para asegurar la equidad y el rigor académico del proceso de evaluación, no se permitirá el uso de ningún dispositivo electrónico ni de ningún material de consulta durante el examen. El alumnado deberá realizar la prueba únicamente con bolígrafo y el enunciado del examen impreso.	• Argumenta de manera independiente y crítica sobre conceptos y teorías diversas • Conoce y aplica diferentes teorías, modelos y herramientas en la resolución de problemas prácticos • Se expresa por escrito con precisión, con corrección gramatical y ortográfica y de forma estructurada, inteligible y convincente	50 %
Proyecto de trabajo global (GRUPAL): Esta actividad se centra en la aplicación práctica de los contenidos, modelos y herramientas trabajados a lo largo del curso, sobre casos reales que presentan retos estratégicos relevantes. El alumnado, organizado en equipos, desarrollará un análisis en profundidad de un caso seleccionado, elaborando diagnósticos y propuestas estratégicas basadas en los marcos analíticos estudiados. El proyecto global se elaborará a partir del trabajo colectivo desarrollado en diversas entregas escritas. Para su elaboración se podrá utilizar IA según las indicaciones establecidas por el equipo docente.	• Identifica problemas/cuestiones estratégicas relevantes, analizándolos y evaluándolos dentro de marcos analíticos adecuados. • Utiliza fuentes de información heterogéneas, pertinentes y precisas para sostener argumentos. • Evalúa las implicaciones éticas y sociales de las cuestiones estratégicas estudiadas. • Diseña estrategias y tácticas apropiadas en procesos de innovación. • Adopta enfoques originales en la aplicación de estrategias a problemas empresariales. • Argumenta de manera sólida las conclusiones y recomendaciones propuestas, mostrando razonamiento abstracto y juicio crítico.	20 %
Presentación oral de los resultados del trabajo global (INIVIDUAL). Cada equipo de estudiantes deberá realizar al menos una presentación oral en el aula (por semestre), siguiendo las indicaciones expuestas en el AF3.	• Análisis profundo, original y bien estructurado. • Contenido presentado con claridad, lógica y cohesión. • Comunicación clara, segura y entusiasta. • Lenguaje corporal y conexión visual efectivas. • Apoyos visuales atractivos, útiles y bien integrados. • Colaboración fluida, con roles bien definidos dentro del equipo.	10 %
Contribuciones orales (INDIVIDUAL) sobre las actividades propuestas en el aula.	• 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.	10 %



Discusión de casos reales de empresas	• Argumenta de manera independiente y crítica sobre conceptos y teorías diversas • Conoce y aplica diferentes teorías, modelos y herramientas en la resolución de problemas prácticos • Se expresa por escrito con precisión, con corrección gramatical y ortográfica y de forma estructurada, inteligible y convincente	10 %
--	--	------

Calificaciones

EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA ORDINARIA

Para aprobar la asignatura en convocatoria ordinaria, el estudiante 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/semestre 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/la profesor/a, disponible en Moodlerooms.

EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

1. Deberán acudir a ella aquellos/as estudiantes 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/as estudiantes que no superen cualquiera de los otros elementos que componen la evaluación de la asignatura. Estos alumnos/as deberán realizar una serie de prácticas complementarias definidas por el profesor en coherencia con la/s parte/s de la asignatura no superada/s.

ALUMNADO CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD

Aquellos/as estudiantes que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente la actividad de "examen final", según las condiciones establecidas en esta guía, y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por la calificación en dicha actividad. Deberán contactar con el profesorado para comprobar el formato del examen y las actividades complementarias que el/la docente considere apropiadas para cada situación.

NORMAS A OBSERVAR EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

A efectos del normal desarrollo de las sesiones de trabajo en el aula, el equipo docente de esta asignatura valora positivamente que el estudiantado mantenga una actitud activa de escucha y participación, que favorezca la conexión con las reflexiones compartidas en torno a los contenidos de la materia. En este sentido, se considerará negativamente el uso de dispositivos electrónicos fuera de los momentos expresamente reservados para ello en el contexto de la clase.

Asimismo, se recuerda que el plagio será penalizado conforme a lo establecido en 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." Se considerará que existe plagio cuando:



- No se incluyen referencias bibliográficas ni se citan adecuadamente las fuentes consultadas para la elaboración del trabajo (cualquiera que sea la fuente, siempre debe ser citada).
- No se aprecia una diferencia clara entre la información original y la reelaboración realizada por la persona que presenta el trabajo.
- Se sustituyen algunas palabras del texto original sin que exista una verdadera reformulación del contenido.

Con respecto al uso de herramientas de inteligencia artificial generativa, 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 podrán incluir la expulsión temporal de hasta tres meses o la prohibición de presentarse en la siguiente convocatoria tras la imposición de la sanción, en una o en varias asignaturas en las que la persona se encuentre matriculada, además de suponer la calificación de suspenso (0) en la respectiva 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 proyecto grupal, según lo recogido en la guía docente y las instrucciones dadas en el aula:

De manera específica, en la asignatura de Estrategias Empresariales 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 del proceso de trabajo grupal, relacionadas con la búsqueda de información para desarrollar las preguntas e hipótesis iniciales, facilitar la comprensión de textos complejos y diseñar presentaciones para la comunicación de resultados.

El profesorado podrá requerir entregas parciales del trabajo, 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;
- 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 Dirección Estratégica.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Whittington, R.; Regner, P.; Angwin, D.; Johnson, G.; Scholes, K. (2023). *Exploring Strategy- Text & Cases / Text Only*, 13th edition. Harlow: Pearson Education Limited. 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



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

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.

Bibliografía Complementaria

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.