



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**  
**2026 - 2027**

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre completo        | Estrategia empresarial internacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Código                 | E900007205                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Título                 | <a href="#">Graduado o Graduada en Relaciones Internacionales por la Universidad Pontificia Comillas [GRI 13]</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nivel                  | Reglada Grado Europeo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Cuatrimestre           | Semestral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Créditos               | 4,5 ECTS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Carácter               | Optativa (Grado)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Departamento / Área    | Departamento de Gestión Empresarial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Descriptor             | Visión general de la gestión empresarial y de los conceptos y las herramientas para la formulación e implantación de estrategias empresariales. Conceptos y procesos básicos de Gestión Estratégica; Herramientas de soporte para gerentes; Planificación estratégica y selección e implantación de estrategias; Análisis crítico de la ciencia de la gestión estratégica; Enfoque académico y empresarial para la filosofía de gestión. |

| Datos del profesorado |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| 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                | Kenza Menjili                       |
| Departamento / Área   | Departamento de Gestión Empresarial |
| Correo electrónico    | kmenjili@comillas.edu               |

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

| Contextualización de la asignatura                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aportación al perfil profesional de la titulación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>La estrategia de internacionalización de una empresa puede ser consustancial con el nacimiento mismo de la organización (en aquellos casos de empresas que surgen, desde su inicio, con un enfoque global) o puede ser resultado de la evolución del campo de actividad de la compañía, como una materialización adicional del desarrollo corporativo.</p> <p>En este contexto, la estrategia debe basarse en los pilares que son el contenido de este tema: la definición de la posición estratégica de la empresa (establecimiento de la misión, visión y objetivos de la organización, identificación y gestión de las expectativas de los interesados con que la empresa entra en relación y el papel que quiere jugar en la sociedad, y el análisis estratégico externo e interno, que emanan</p> |



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2026 - 2027**

muchos de los factores que impulsan la internacionalización); La definición de las estrategias competitivas que la empresa quiere implantar en cada uno de los negocios en los que compite (estrategias genéricas competitivas, estrategias híbridas, estrategias interactivas), con especial énfasis en las limitaciones impuestas por la coexistencia de diferentes mercados geográficos; La estrategia de internacionalización como eje esencial del desarrollo corporativo.

## Prerrequisitos

Ninguno

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

|              |                                                   |                                                                                                                |
|--------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CGI01</b> | Capacidad de análisis y síntesis                  |                                                                                                                |
|              | <b>RA1</b>                                        | Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos sencillos                                        |
|              | <b>RA2</b>                                        | Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en textos complejos                               |
|              | <b>RA3</b>                                        | Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada |
| <b>CGI02</b> | Capacidad de organización y planificación         |                                                                                                                |
|              | <b>RA1</b>                                        | Planifica su trabajo personal de una manera viable y sistemática                                               |
|              | <b>RA2</b>                                        | Se integra y participa en el desarrollo organizado de un trabajo en grupo                                      |
|              | <b>RA3</b>                                        | Planifica un proyecto complejo                                                                                 |
| <b>CGI03</b> | Conocimientos básicos del área de estudios        |                                                                                                                |
|              | <b>RA1</b>                                        | Utiliza fuentes primarias sobre las diferentes materias y asignaturas                                          |
|              | <b>RA2</b>                                        | Se interesa por las bases teóricas que sostienen su actuación profesional e identifica autores relevantes      |
|              | <b>RA3</b>                                        | Conoce los aspectos clave de las disciplinas básicas que apoyan su formación.                                  |
| <b>CGI07</b> | Capacidad de búsqueda y gestión de la información |                                                                                                                |



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2026 - 2027**

|              |                                                           |                                                                                                                   |
|--------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | <b>RA1</b>                                                | Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas                                          |
|              | <b>RA2</b>                                                | Dispone de diversas estrategias de búsqueda documental                                                            |
|              | <b>RA3</b>                                                | Cita adecuadamente dichas fuentes                                                                                 |
|              | <b>RA4</b>                                                | Incorpora la información a su propio discurso                                                                     |
|              | <b>RA5</b>                                                | Maneja bases de datos relevantes para el área de estudio                                                          |
|              | <b>RA6</b>                                                | Contrasta las fuentes, las critica y hace valoraciones propias                                                    |
| <b>CGI08</b> | Resolución de problemas                                   |                                                                                                                   |
|              | <b>RA1</b>                                                | Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas                                               |
|              | <b>RA2</b>                                                | Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación                             |
|              | <b>RA3</b>                                                | Identifica problemas antes de que su efecto se haga evidente                                                      |
|              | <b>RA4</b>                                                | Insiste en la tarea y vuelve a intentarla cuando no se obtiene el resultado esperado o aparecen obstáculos        |
| <b>CGI09</b> | Toma de decisiones                                        |                                                                                                                   |
|              | <b>RA1</b>                                                | Dispone de la capacidad para tomar decisiones de una forma autónoma                                               |
|              | <b>RA2</b>                                                | Reconoce y busca alternativas a las dificultades de aprendizaje teórico y práctico                                |
|              | <b>RA3</b>                                                | Evalúa, selecciona y toma decisiones en ejercicios que simulan situaciones reales (estudios de caso o role plays) |
| <b>CGP12</b> | Trabajo en equipo                                         |                                                                                                                   |
|              | <b>RA1</b>                                                | Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias           |
|              | <b>RA2</b>                                                | Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes                                                       |
|              | <b>RA3</b>                                                | Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo                      |
|              | <b>RA4</b>                                                | Maneja las claves para propiciar el desarrollo de reuniones efectivas                                             |
|              | <b>RA5</b>                                                | Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio                                                    |
| <b>CGP15</b> | Reconocimiento de la diversidad y de la multiculturalidad |                                                                                                                   |



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

|       |                                                      |                                                                                                                                      |
|-------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | RA1                                                  | Comprende la diversidad cultural y social como un fenómeno humano y como una fuente de riqueza                                       |
|       | RA2                                                  | Muestra interés por el conocimiento de otras culturas                                                                                |
|       | RA3                                                  | Muestra interés por el conocimiento de otras culturas                                                                                |
|       | RA4                                                  | Respeto la diversidad cultural                                                                                                       |
| CGS18 | Capacidad de trabajo intelectual                     |                                                                                                                                      |
|       | RA1                                                  | Se muestra abierto e interesado por nuevas informaciones                                                                             |
|       | RA2                                                  | Cambia y adapta sus planteamientos iniciales a la luz de nuevas informaciones                                                        |
|       | RA3                                                  | Muestra curiosidad por las temáticas tratadas más allá de la calificación                                                            |
|       | RA4                                                  | Establece relaciones y elabora síntesis propias sobre los contenidos trabajados                                                      |
| CGS19 | Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica |                                                                                                                                      |
|       | 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                                                                |
| CGS21 | Capacidad para generar nuevas ideas                  |                                                                                                                                      |
|       | RA1                                                  | Elabora trabajos adoptando enfoques originales                                                                                       |
|       | RA2                                                  | Resuelve casos prácticos aportando soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones habituales en la práctica profesional |
| CGS22 | Liderazgo                                            |                                                                                                                                      |
|       | RA1                                                  | Asume responsabilidades dentro de ejercicios de carácter académico o en el ejercicio de actividades prácticas                        |
|       | RA2                                                  | Entiende y se responsabiliza que sus actuaciones pueden tener consecuencias sobre los demás                                          |
|       | RA3                                                  | Es capaz de organizar y/o coordinar equipos de trabajo                                                                               |
| CGS23 | Comprensión de culturas y costumbres de otros países |                                                                                                                                      |



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2026 - 2027**

|                    |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <b>RA1</b>                                                                                                                                       | Posee criterios de comparación entre culturas, lenguas y tradiciones                                                                                                                                                                    |
|                    | <b>RA2</b>                                                                                                                                       | Detecta los problemas derivados de las diferencias culturales                                                                                                                                                                           |
|                    | <b>RA3</b>                                                                                                                                       | Identifica los factores de riqueza intrínsecos a la multiculturalidad                                                                                                                                                                   |
| <b>CGS24</b>       | Habilidad para trabajar y aprender de forma autónoma                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                         |
|                    | <b>RA1</b>                                                                                                                                       | Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico.                                                                                                                               |
|                    | <b>RA2</b>                                                                                                                                       | Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos.                                                                                                                                             |
|                    | <b>RA3</b>                                                                                                                                       | Amplía y profundiza en la realización de sus trabajos                                                                                                                                                                                   |
| <b>CGS25</b>       | Preocupación por la calidad                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                         |
|                    | <b>RA1</b>                                                                                                                                       | Se orienta a la tarea y a los resultados                                                                                                                                                                                                |
|                    | <b>RA2</b>                                                                                                                                       | Tiene método en su actuación y la revisa sistemáticamente                                                                                                                                                                               |
|                    | <b>RA3</b>                                                                                                                                       | Profundiza en los trabajos que realiza                                                                                                                                                                                                  |
|                    | <b>RA4</b>                                                                                                                                       | Muestra apertura a la innovación y al trabajo colaborador                                                                                                                                                                               |
| <b>ESPECÍFICAS</b> |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>CEMEN11</b>     | Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa |                                                                                                                                                                                                                                         |
|                    | <b>RA1</b>                                                                                                                                       | Reconoce las distintas herramientas de apoyo al directivo de la empresa para la planificación, la implantación y el control estratégicos, y las relaciona con elementos aislados dentro de situaciones empresariales reales             |
|                    | <b>RA2</b>                                                                                                                                       | Entiende las limitaciones de las herramientas de planificación, de implantación y de control estratégicos, y las condiciones en que se puede hacer un uso óptimo de las mismas, dentro de un marco de responsabilidad ética profesional |
|                    | <b>RA3</b>                                                                                                                                       | Aplica las principales las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes                                                                                 |

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### Introducción a la Gestión Estratégica

El concepto de Gestión Estratégica

Teoría y Práctica de la Gestión Estratégica



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**  
**2026 - 2027**

Objetivos y Expectativas: La Estrategia y el éxito de la Empresa

## Diseño de Estrategias

Análisis Estratégico

Ventaja Competitiva y Diseño de Estrategias

Estrategia Corporativa

Estrategia Internacional

## Implantación y Control de Estrategias

Evaluación e Implantación de Estrategias

Implantación y Control

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

**Clases magistrales.** Sesiones en las que el profesor define y clarifica conceptos y terminología específicos, identifica los principales debates y líneas de pensamiento sobre el tema en cuestión e ilustra sus explicaciones con ejemplos y experiencias relacionadas con los contenidos. El docente interactúa con los alumnos, potenciando su participación activa para debatir o profundizar en matices y aspectos de contenido más complejo, polémico, multidimensional o con un mayor componente ideológico.

**Ejercicios prácticos / resolución de problemas.** Presentados por el profesor con los materiales adecuados para cada tipo de contenido para que los estudiantes (trabajando en equipo o individualmente y guiados por el profesor) puedan poner en práctica el conocimiento adquirido, identificando problemas, evaluando y discutiendo alternativas de decisión y argumentando propuestas seleccionadas. Alternativamente, el caso toma la forma de comentarios hechos por los estudiantes en base a las noticias actuales seleccionadas por ellos sobre temas directamente relacionados con los contenidos de la asignatura. Dentro de este tipo de actividad, también se contempla la realización de artículos de un minuto. Actividad breve con una pregunta al final de una sesión para verificar la comprensión de los conceptos esenciales y el refuerzo de la atención del alumno.

**Presentaciones individuales / grupales.** Presentación pública y defensa en el aula de la justificación, objetivos y principales hallazgos del trabajo de investigación que se debe realizar a lo largo del curso.

#### Metodología No presencial: Actividades

**Estudio individual y documentación.** Lectura de la documentación básica y materiales complementarios propuestos por el equipo docente (o sugeridos para la búsqueda por el alumno) para que los alumnos puedan comprender y reflexionar sobre los contenidos esenciales de la asignatura, adquiriendo la base teórica necesaria para abordar las diferentes actividades propuestas en el curso.

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

**HORAS PRESENCIALES**



|                                          |                                              |                                  |
|------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------|
| Lecciones de carácter expositivo         | Ejercicios prácticos/resolución de problemas | Exposición individuales/grupales |
| 20.00                                    | 15.00                                        | 12.00                            |
| <b>HORAS NO PRESENCIALES</b>             |                                              |                                  |
| Estudio personal y documentación         | Ejercicios prácticos/resolución de problemas | Trabajos individuales/grupales   |
| 30.00                                    | 18.00                                        | 18.00                            |
| <b>CRÉDITOS ECTS: 4,5 (113,00 horas)</b> |                                              |                                  |

## 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 |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Examen final escrito                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Entiende y relaciona ideas esenciales del tema</li><li>• Conoce y aplica diferentes teorías, modelos y herramientas para resolver problemas prácticos</li><li>• Utiliza argumentos lógicos, estructurados y detallados, basados en el marco teórico y analítico adecuado</li></ul>                                                                                                                              | 50   |
| Trabajo en grupo<br>Presentación de ronda de simulación                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliza fuentes de información diversas, relevantes y completas en español y en un idioma extranjero</li><li>• Entiende el material bibliográfico y lo usa para crear argumentos coherentes</li><li>• Habla con facilidad, fluidez y claridad</li><li>• Muestra apertura a la crítica y revisión de sus propias ideas</li><li>• Es responsable del cumplimiento de los plazos y condiciones acordados</li></ul> | 10   |
| Ejercicios prácticos / resolución de problemas<br>Rondas de simulación práctica | <ul style="list-style-type: none"><li>• Participa activamente en el trabajo en equipo compartiendo información y conocimiento</li><li>• Toma decisiones y resolver problemas prácticos utilizando la base teórica</li><li>• Utiliza argumentos lógicos, estructurados y detallados, basados en el marco teórico y analítico adecuado</li></ul>                                                                                                          | 20   |



|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Participación activa | <ul style="list-style-type: none"><li>• Habla con fluidez, claridad y convicción</li><li>• Presenta sus opiniones de forma razonada y sintética</li><li>• Muestra apertura a la crítica y revisión de sus propias ideas</li><li>• Muestra interés y curiosidad sobre los temas discutidos, más allá de la calificación</li><li>• Evalúa su propio trabajo y el de los demás</li><li>• Reconoce y valora la diversidad cultural y humana sin caer en perspectivas etnocéntricas</li></ul> | 20 |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## Calificaciones

### ACLARACIONES IMPORTANTES sobre la evaluación:

- Incurrir en una falta académica grave, como el plagio de materiales publicados anteriormente o la copia en un examen u otra actividad evaluada, puede conducir a la apertura de un archivo sancionador.
- El uso indebido de ChatGPT u otra IAG será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Las consecuencias de ello serán "la expulsión temporal de hasta tres meses o la prohibición de examinarse en la siguiente convocatoria a la imposición de la sanción, en una o en varias asignaturas de las que se encuentre matriculado el alumno, [...] aparte de suponer la calificación de suspenso (0) en la respectiva asignatura, [...] [y] la prohibición de examinarse de esa asignatura en la siguiente convocatoria".

A estos efectos, uso indebido significa la utilización de la tecnología para la realización de cualquier examen o trabajo para la que no haya sido **explícitamente autorizada por el profesor**. En esta última circunstancia se deberá incluir una declaración advirtiéndole de su utilización y de las formas específicas en las que se ha utilizado.

- Para poder hacer el examen final, es un requisito no haberse perdido injustificadamente más de un tercio de las clases. Si no se cumple este requisito, el alumno perderá las convocatorias ordinarias y extraordinarias (artículo 93.1 del Reglamento General). La falta de asistencia a la primera hora de una clase doble significa haber perdido toda la sesión, independientemente de si el estudiante asiste a la segunda hora o no.

### EXAMEN DE RECUPERACIÓN EN JULIO

1. Alumnos de 4º año con exención de escolaridad, repetidores, a cambio o prácticas reguladas, aprobados por el Responsable de Estudios correspondiente:

1. Será responsabilidad exclusiva del alumno aprovechar esta adaptación curricular, comunicando su situación por correo al profesor en el primer mes del curso. Acordar con el profesor un trabajo monográfico de investigación o plan de lecturas, con un peso del 25% que se entregará antes del examen ordinario.

2. Examen Ordinario teórico-práctico con un 50% de peso.

2. Estudiantes que no pasaron la llamada ordinaria:

1. Examen teórico-práctico <50%
2. Evaluación continua del curso <50%

Es necesario tanto en la convocatoria ordinaria como en la convocatoria extraordinaria obtener un 5.0 (de 10) en el examen y un mínimo de 5.0 (de 10) en la evaluación continua para aprobar la asignatura.



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

**NOTA:** Con respecto al uso de herramientas de inteligencia artificial generativa, su uso indebido será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2018). *Exploring Strategy. Text & Cases*. Harlow: Pearson Education Limited, Eleventh edition.

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/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>