



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Planificación Estratégica
Código	IBS-MBA-518
Título	<a href="#">Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso] Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Primer Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	2,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Paloma Bilbao
Horario de tutorías	Contactar por e-mail (pbilbao@comillas.edu)
Descriptor	Introducción de modelos y herramientas de análisis estratégico, aplicados al análisis crítico de las organizaciones y a la identificación de las oportunidades y de las amenazas competitivas derivadas de los diferentes niveles de entorno.

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	José Manuel López García-Silva
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jose.lopez@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	María Paloma Bilbao Calabuig
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [C-406] Campus Arrupe - Mateo Inurria 25-27
Correo electrónico	pbilbao@icade.comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
Esta asignatura se enfoca en el desarrollo de la capacidad de los participantes para trabajar en entornos organizativos complejos, dinámicos e interrelacionados, ofreciéndoles oportunidades para explorar y comprender las claves de la dirección empresarial, junto con el



lenguaje de la estrategia y de la dirección estratégica.

La asignatura ocupa el primer paso lógico dentro de la cadena de docencia en el área de Dirección Estratégica: por ello, en el MBA, la asignatura se imparte en el primer semestre, y se engancha con las asignaturas de La Estrategia en Acción, Consultoría, y Gobierno Corporativo, también obligatorias pero del segundo semestre.

Esta asignatura se relaciona también de manera significativa con todas las asignaturas de la materia Comportamiento Organizacional, y con todas las asignaturas optativas de la especialidad en "Management".

## Prerrequisitos

Ninguno

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CG01</b>	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión.	
	<b>RA01</b>	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamiento de nivel medio.
	<b>RA02</b>	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas.
	<b>RA03</b>	Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada.
	<b>RA04</b>	Es capaz de resumir y estructurar la información empleando los conceptos adecuados
<b>CG02</b>	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.	
	<b>RA01</b>	Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes.
	<b>RA02</b>	Conoce y usa Internet para buscar y manejar información, textos y datos.
	<b>RA03</b>	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información
<b>CG03</b>	Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio.	
	<b>RA01</b>	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.
	<b>RA02</b>	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación.
	<b>RA03</b>	Identifica problemas antes de que su efecto se haga evidente.



	<b>RA04</b>	Dispone de la capacidad para tomar decisiones de una forma autónoma.
	<b>RA05</b>	Reconoce y busca alternativas a las dificultades de decisión en situaciones reales.
	<b>RA06</b>	Es capaz de ponderar diferentes factores (económicos, sociales y técnicos, entre otros) en el proceso de toma de decisiones y determinar su impacto.
<b>CG04</b>	Aplicación de conceptos y teorías a las organizaciones empresariales para descubrir nuevas oportunidades de negocio y lograr la generación de ventajas competitivas duraderas.	
	<b>RA01</b>	Relaciona conceptos de manera interdisciplinar o transversal
	<b>RA02</b>	Identifica correctamente los conocimientos aplicables a cada situación.
	<b>RA03</b>	Determina el alcance y la utilidad de las nociones teóricas
<b>CG05</b>	Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial.	
	<b>RA01</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	<b>RA02</b>	Muestra capacidad de empatía y diálogo constructivo
	<b>RA03</b>	Es capaz de despersonalizar las ideas en el marco del trabajo en grupo para orientarse a la tarea.
	<b>RA04</b>	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias.
	<b>RA05</b>	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
	<b>RA06</b>	Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo.
	<b>RA07</b>	Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio.
	<b>RA08</b>	Aplica conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas.
	<b>RA09</b>	Comprende que lo nuevo es una oportunidad de mejora y es consustancial a la vida profesional
<b>CG06</b>	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa.	
	<b>RA01</b>	Asume la deontología y los valores asociados al desempeño de la profesión.
	<b>RA02</b>	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales.
	<b>RA03</b>	Asume una actitud responsable hacia las personas, con los medios y recursos que se utilizan o gestionan.
	<b>RA04</b>	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta puede tener para los demás.



CG08	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección.	
	RA01	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica.
	RA02	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias.
CG09	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial.	
	RA01	Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico.
	RA02	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos.
	RA03	Amplía y profundiza en la realización de sus trabajos.
<b>ESPECÍFICAS</b>		
CE01	Conocimiento, comprensión y manejo de las herramientas para diagnosticar la posición competitiva de una compañía y diseñar, confeccionar y ejecutar el plan estratégico de la empresa.	
	RA1CE1	Domina las distintas herramientas de apoyo para la planificación, la implantación y el control estratégicos, y las relaciona con elementos concretos dentro de situaciones empresariales reales.
	RA2CE1	Valora las limitaciones de las herramientas de planificación, de implantación y de control estratégico y provoca las condiciones en que se puede hacer un uso óptimo de las mismas.
	RA3CE1	Aplica las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes.
	RA4CE1	Comprende cómo y por qué el entorno y los propios recursos de la empresa pueden fomentar u obstaculizar una planificación, una toma de decisiones y un control eficientes.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### BLOQUE 1: El contexto de la Planificación Estratégica

- Tema 1: ¿Qué es estrategia? Los enfoques del trabajo estratégico
- Tema 2: Modelos de negocio y el propósito estratégico.

#### BLOQUE 2: Herramientas de Planificación Estratégica

- Tema 3: Modelos de análisis externo
- Tema 4: Modelos de análisis interno



## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

##### Lecciones de carácter expositivo.

En cada clase teórica se combinará la lección magistral con el debate y/o la discusión sobre el tema en cuestión. Esto requiere que el estudiante esté preparado para discutir sobre el tema en cuestión y sobre las lecturas que se habrán indicado como material bibliográfico para cada tema (conforme al cronograma de cada grupo).

El profesor liderará la exposición de las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos, que discuten y debaten los puntos oscuros o los matices que les resulten pertinentes para la correcta comprensión de los contenidos.

##### Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos.

Los alumnos trabajarán individualmente en el análisis y resolución de casos propuestos por el profesor. Estos casos estarán orientados de manera que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y favorezcan el desarrollo de la capacidad argumentativa del alumno. Los alumnos también trabajarán en sesiones de trabajo dirigido en el aula que se desarrollarán en grupo y que versarán en un caso de estudio sobre una empresa real y cotizada.

Durante las sesiones de trabajo dirigido, el profesor atenderá las consultas y dudas que surjan durante la realización del trabajo, estimulando el proceso de aprendizaje de los alumnos, de forma que en lo posible sean ellos mismos los que resuelvan sus dudas dentro de su propio grupo de trabajo, o mediante debate intergrupar.

Es fundamental que, con carácter previo a cada clase de trabajo dirigido, cada estudiante lea y prepare el material bibliográfico indicado para cada sesión

##### Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos.

Al finalizar el semestre, cada grupo de alumnos deberá presentar oralmente en el aula el caso de estudio que el grupo ha ido trabajando a lo largo del semestre. Estas presentaciones se dirigirán al resto de compañeros, de los cuales se esperan preguntas y evaluaciones sobre los contenidos de las mismas.

Cada grupo deberá ser capaz de dar pie al debate en torno al sector presentado. En estas presentaciones, cada uno de los integrantes del grupo deberá presentar alguna parte, y se espera de ellos que sean capaces de comunicar a la audiencia los conceptos o teorías relevantes que han identificado en el seguimiento de prensa, y de explicar las decisiones estratégicas de las empresas del sector en cuestión.

CG01, CG02, CG03,  
CG04, CG05, CG06,  
CG08, CG09, CE01

CG01, CG02, CG03,  
CG04, CG05, CG06,  
CG08, CG09, CE01

CG05, CG08

#### Metodología No presencial: Actividades

##### Análisis y resolución de casos y ejercicios, colectivos.

El estudiante irá elaborando, con otro grupo de compañeros/as, el estudio de un caso abordando todos los temas trabajados a lo largo del semestre. Se harán entregas parciales de acuerdo con el plan establecido en el cronograma de cada grupo.

CG01, CG02, CG03,  
CG04, CG05, CG06,  
CG08, CG09, CE01



### Estudio individual y lectura organizada

El estudiante estudiará y realizará estas lecturas para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión. Lectura individual de textos y otros materiales relacionados con la materia de estudio.

CG01, CG02, CG03, CG04, CG08, CG09, CE01

### Tutoría académica.

El equipo docente estará a la disposición de los estudiantes, en los horarios, fechas y lugares designados, para solucionar las dudas y problemas que origine el estudio de los contenidos, el trabajo en las distintas actividades de la asignatura, o cualquier otro tema vinculado directamente o indirectamente con la asignatura.

CG01, CG02, CG03, CG04, CG05, CG06, CG08, CG09, CE01

### Aprendizaje colaborativo.

Cada estudiante deberá trabajar junto con otros compañeros/as en el estudio de casos, de modo que trabajo colaborativo potenciará sus capacidades para aplicar, desde diversos prismas conceptuales, los principales modelos y herramientas de análisis con un sentido crítico.

CG05, CG06

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos
10.00	6.00	4.00
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudio individual y lectura organizada	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Aprendizaje colaborativo
10.00	12.00	8.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 2,0 (50,00 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: un caso final a resolver por escrito	El caso podrá resolverse en grupo o individualmente, pero en todo caso la evaluación final del mismo será individual	40 %
Evaluación de ejercicios colectivos: estudio de la planificación estratégica de una empresa cotizada	Seguimiento del estudio de caso – mínimo 1 entrega por cada tema de contenido Evaluación grupal	30



Participación activa en el aula	Preguntas, argumentaciones, ejemplos aportados durante las lecciones expositivas	20
Presentación oral en grupo de los principales resultados del caso de estudio (planificación estratégica de una empresa real cotizada) y/o del caso de examen final	Evaluación grupal o individual	10 %

## Calificaciones

Para aprobar la asignatura, el estudiante deberá obtener una calificación superior o igual a 5 en la nota de todas y cada una de las actividades de evaluación. NO se tendrán en cuenta los ejercicios que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas para cada actividad, y comunicadas en el cronograma de la materia.

**RECUPERACIÓN:** Aquellos alumnos que, al finalizar el periodo lectivo de la asignatura, no hayan cumplido con los requisitos para aprobarla, podrán someterse de nuevo a un proceso de evaluación de la misma en el periodo de exámenes de recuperación que la dirección del máster establezca a tal efecto. En este periodo de recuperación, los estudiantes podrán repetir aquellas actividades de evaluación para las cuales no obtuvieron una nota superior o igual a 5. Para el cálculo de la nota final de la asignatura, y sólo en el caso de que obtengan una puntuación mínima de "5" en la actividad que recuperan, se les aplicarán las ponderaciones establecidas como norma de evaluación.

**ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:** Aquellos estudiantes que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente la actividad de "exámenes individuales", y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por la calificación en dicha actividad. Los/as alumnos/as en esta situación podrán afrontar los dos exámenes o un único examen (liberando o no materia).

## Plagio

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 (IA), su utilización indebida será considerada una falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, artículo 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Cualquier uso fraudulento o no declarado de inteligencia artificial en tareas no autorizadas, especialmente en entregas finales o evaluaciones individuales, será considerado como una falta grave de honestidad académica. Las



consecuencias de ello, tras evidenciar y abrir el correspondiente expediente disciplinario, supone la calificación de suspenso (0) en la asignatura y la imposibilidad de presentarse en la siguiente convocatoria de la misma. En el caso de trabajos en grupo, se advierte que la detección de un uso indebido de estas herramientas implicará la aplicación de las sanciones correspondientes (art. 168.2.e del Reglamento General de la Universidad) a todas las personas integrantes del grupo.

## Uso de la Inteligencia artificial

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

. en la asignatura Planificación Estratégica se aplicará el Nivel 2 de la escala AI Assessment Scale (Perkins, Furze, Roe & MacVaugh, 2024), correspondiente a la categoría AI Planning. Esto significa que se autoriza el uso de herramientas de inteligencia artificial (por ejemplo, Elicit, ChatGPT, Scholar AI o LMNotebook) exclusivamente en fases concretas e iniciales de los diferentes procesos de trabajo grupal, relacionadas con la búsqueda preliminar de información para desarrollar las preguntas e hipótesis iniciales generación de ideas, facilitar la comprensión de textos complejos y diseñar presentaciones para la comunicación de resultados. El profesorado podrá requerir entregas parciales del trabajo/actividades de aprendizaje/informe de consultoría, así como la defensa oral de los proyectos, con el fin de verificar la autoría real de los contenidos y asegurar el aprendizaje por parte del grupo. En las tareas en las que esté permitido utilizar IA, el alumnado deberá documentar de forma clara y detallada: El nombre de la herramienta utilizada (por ejemplo, GPT, Elicit, Scholar AI); El prompt o consulta realizada; 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.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

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

### Bibliografía Complementaria

El equipo docente indicará a los estudiantes las referencias a libros, artículos académicos y divulgativos elaborados por instituciones académicas y empresariales de referencia. Asimismo, llegado el caso, se proporcionarán en clase materiales de actualidad para su trabajo en el aula.