COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA
ICAI ICADE CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Análisis Estratégico / Strategic Analysis
Código	FCEE-BA-511
Título	Grado en Análisis de Negocios / Business Analytics por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics y Grado en Derecho [Cuarto Curso] Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics y Grado en Derecho [Quinto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Amparo Merino
Horario	Consultar a tal efecto los horarios de los diferentes grupos y titulaciones en los que se imparte.
Horario de tutorías	Consultar a tal efecto el horario de atención de alumnos establecido por cada profesor.
Descriptor	La asignatura se dirige a facilitar el conocimiento y la comprensión de las claves de la dirección empresarial, junto con el lenguaje de la estrategia y de la dirección estratégica, que faciliten el desarrollo de la capacidad del alumnado para trabajar en entornos organizativos complejos, dinámicos e interrelacionados. De forma más precisa, se introducen modelos y herramientas de análisis estratégico, aplicados a la evaluación crítica de las organizaciones y a la identificación de las oportunidades y de las amenazas competitivas derivadas de los diferentes niveles de entorno, reconociendo así el impacto que ambas dimensiones (la interna y la externa) tienen sobre la estrategia de las organizaciones. Este contexto en el que se desarrolla el trabajo estratégico se completa con otros condicionantes que emanan de la misión, de la visión, de los objetivos, de la relación con los stakeholders y de la cultura corporativa, entre otros factores. La comprensión de todos estos elementos es clave

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	José Manuel López García-Silva
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jose.lopez@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Alfonso Carcasona García
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	acarcasona@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Juan Antonio Gil Serra
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial

Correo electrónico	jagil@icade.comillas.edu

Profesor	
Nombre	Mario Álvarez Fernández
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	alvaremario@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

La Dirección Estratégica de la Empresa es el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno cada vez más complejo y dinámico. Una complejidad derivada de profundos retos competitivos pero también sociales, medioambientales, tecnológicos o políticos, con el análisis de datos ocupando un creciente protagonismo en la toma de decisiones estratégicas. Así, el campo de la Dirección Estratégica pretende integrar la vida de la empresa en su contexto externo, para que ésta sea capaz de interactuar con ese entorno complejo y cambiante desde una profunda comprensión de propósito estratégico, su modelo de negocio y su posición de recursos y capacidades. Y todo ello integrando las controversias y dilemas éticos que implica la multiplicidad de perspectivas, actores y dimensiones involucradas en el análisis estratégico.

Prerrequisitos

None

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidad de organización y planificación en la identificación de problemas en el contexto de datos masivos	
	RA1	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos de nivel medio
	RA2	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas
	RA3	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de llevar a efecto síntesis de información y de datos, empleando los conceptos adecuados.
CG02	Capacidad de análisis de datos masivos procedentes de diversas fuentes: texto, audio, numérica e imagen	
	RA1	Identifica y define, adecuada y proactivamente, un problema y sus posibles causas
	RA2	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
CG04	Capacidad para elaborar proyectos e informes de manera oral y escrita, difundiendo estas ideas a través de canales digitales	

	RA1	Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas, haciendo un uso eficaz de las herramientas digitales
	RA2	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias.
	RA3	Incorpora la información a su propio discurso, citando adecuadamente las fuentes que utiliza
CG06	Habilidades interpersonales en la sociedad de la información: escuchar, argumentar y debatir	
	RA1	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones, escuchando las opiniones de los demás y estableciendo diálogos constructivos
	RA2	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	RA3	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales
CG08	Capacidad crítica y autocrítica en la sociedad de la información	
	RA1	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías
	RA2	Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	RA3	Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de intercambio de opiniones.
CG09	Compromiso ético en la sociedad de la información	
	RA1	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	RA2	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás
	RA3	Incorpora en su discurso y en sus propuestas de actuaciones, las consecuencias que las mismas pueden tener para los distintos stakeholders de una organización global
CG11	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente en la sociedad de la información	
	RA1	Es capaz de recopilar, preparar y ampliar información con carácter previo a su participación en actividades que implican la construcción de un discurso propio argumentado o la propuesta de soluciones innovadoras a un problema
	RA2	Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico, poniendo en práctica las habilidades necesarias para la investigación independiente
	RA3	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos
ESPECÍFICAS		
CE04	Conocer y aplicar las herramientas de apoyo al directivo para el análisis estratégico externo e interno orientado a la planificación de la estrategia de la empresa en un entorno digitalizado y global	

RA1	Reconoce y aplica las distintas herramientas de apoyo al directivo de empresa para la planificación estratégica y las relaciona con elementos concretos dentro de situaciones empresariales reales.
RA2	Conoce herramientas de analítica de datos (o combinaciones de ellas) para la visualización de información, el análisis de redes y para la clasificación y predicción, y entiende cómo aplicarlas al diagnóstico y evaluación del entorno competitivo y a la definición de estrategias competitivas y corporativas
RA3	Valora las limitaciones de dichas herramientas de planificación y provoca las condiciones en que se puede hacer un uso óptimo de las mismas
RA4	Comprende cómo y por qué el entorno y los propios recursos de la empresa pueden fomentar u obstaculizar una planificación y una toma de decisiones eficientes

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Tema 1: Modelos de negocio, propósito estratétgico y el concepto de estrategia.

La estrategia es una noción multifacética, que involucra diferentes definiciones, enfoques, niveles y lentes teóricas que se abordan en este tema. El trabajo de la dirección estratégica parte del PORQUÉ de la estrategia, lo que pasa por definir y analizar críticamente el modelo de negocio de la empresa con base en su propósito estratégico. Sobre ello se explicitan controversias y dilemas éticos involucrados en esta definición relacionados con el acercamiento a los stakeholders y la posición de la empresa en relación con su rol y responsabilidad en la sociedad.

MÓDULO 2: CLAVES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Tema 2: Modelos de análisis externo

Este tema incluye los principales modelos teóricos y herramientas para comprender profundamente el entorno complejo y dinámico en el que opera la organización. Está estructurado en torno a los diferentes niveles del entorno, a saber, el macroentorno, la industria y el mercado. La comprensión de estos modelos para el análisis externo permite a los estudiantes identificar y evaluar críticamente las oportunidades y amenazas emergentes, con el fin de definir cursos de acción adecuados.

Tema 3: Modelos de análisis interno

El análisis estratégico interno se basa en la visión de la empresa basada en los recursos, que analiza e interpreta los recursos internos de las organizaciones y enfatiza sus recursos y capacidades al formular una estrategia para lograr ventajas competitivas sostenibles e integrar a la organización en su entorno complejo, cambiante y multidimensional. El tema aborda modelos y herramientas que permiten a los estudiantes identificar el inventario de recursos y capacidades de una organización, incluidas sus capacidades dinámicas para adaptarse a entornos cambiantes, así como comprender y evaluar críticamente el potencial de estos recursos y capacidades para crear una ventaja competitividad sostenida y valor para la sociedad.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

El enfoque de la asignatura es fundamentalmente práctico, centrado en el aprendizaje del alumno, 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 expositivas en las que el profesor define y aclara conceptos y terminologías específicas, identifica los principales debates y líneas de pensamiento sobre el tema en cuestión e ilustra sus explicaciones con ejemplos y experiencias relacionadas con el contenido. El profesor interactúa con los alumnos, fomentando su participación activa en la discusión, debate y ampliación de los distintos aspectos de los contenidos más complejos, polémicos, multidimensionales o con un importante componente ideológico.	CG08, CG09, CE04
AF2. Análisis y resolución de casos, tanto propuestos por el profesor como por consultores estratégicos, así como seleccionados por los alumnos para el desarrollo de un estudio en profundidad de un caso real. Estos casos estarán orientados de manera que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos y los modelos de análisis estratégico estudiados, favoreciendo el desarrollo de la capacidad de los estudiantes para comprender la complejidad del contexto en el que operan las organizaciones, para realizar evaluaciones y diagnósticos, y hacer propuestas de acción coherentes. La formación de las habilidades para gestionar y analizar la información, interpretar la realidad empresarial a partir de los modelos teóricos del análisis estratégico y discutir críticamente las implicaciones de estos análisis es el objetivo de estas actividades. Durante las sesiones de trabajo de casos en el aula, el profesor acompañará a los grupos de trabajo en el estudio de los casos, estimulando el proceso de aprendizaje de los alumnos. Es esencial que cada estudiante lea y prepare los materiales antes de la sesión de trabajo.	CG01, CG02, CG04, CG06, CG08, CG09, CG11, CE04
AF3. Presentaciones orales. Individualmente y/o en grupos, los estudiantes presentan oralmente en el aula aplicaciones prácticas de los contenidos desarrollados en el curso al caso de empresas reales, facilitando la discusión en el aula alrededor de los diagnósticos y propuestas de solución planteadas.	CG04, CG06, CG08

Metodología No presencial: Actividades

AF4. Estudio individual y ampliación de la documentación que el estudiante realiza 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. En el Portal de Recursos de la asignatura los alumnos podrán encontrar documentación, materiales de las sesiones y las prácticas a realizar.	CG01, CG04, CG11, CE04
AF5. Tutorías académicas dirigidas a resolver problemas que que emergen a través del proceso de aprendizaje, así como para entrenar ciertas habilidades. La decisión del estudiante de utilizar o no las tutorías no tendrá impacto en la calificación.	CG11, CE04
AF6. Ejercicios de consultoría estratégica orientados a la aplicación de contenidos a la asignatura, en cooperación con empresas de consultoría.	CG01, CG02, CG04, CG06, CG08, CG09, CG11, CE04

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES	

Lecciones de carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas
15.00	15.00
HORAS NO PRESENCIALES	
Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada	Ejercicios y resolución de casos y de problemas
20.00	25.00
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)	

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

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

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen final escrito individual, con una orientación esencialmente práctica, basado en la discusión de caso/s práctico/s. Permite al estudiante demostrar su conocimiento aplicado a problemas de análisis estratégico.	Comprensión y conexión de ideas esenciales del curso. Uso de argumentos lógicos, detallados y estructurados dentro de los marcos teóricos y analíticos apropiados para su aplicación a problemas prácticos.	50
Análisis de casos: Aplicaciones prácticas de contenidos, modelos y herramientas desarrolladas durante el curso. Los casos incluyen propuestas del profesor, de compañías consultoras que colaboran con el equipo docente, así como del estudio de una compañía real por parte de cada grupo de trabajo.	Riqueza de fuentes de información y profundidad del análisis. Argumentación lógica conforme a los marcos teóricos y analíticos adecuados. Solidez de los diagnósticos, identificación de retos y propuestas de solución.	30
Presentación oral de los resultados del trabajo global (INVIDUAL). 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 %

Participación en las actividades propuestas en el aula (INDIVIDUAL).	• Pertinencia y calidad de la intervención • Claridad y coherencia en la comunicación • Participación activa y disposición al diálogo • Profundidad crítica y creatividad	10 %

Calificaciones

NORMAS GENERALES QUE 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 (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 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 Análisis Estratégico 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. En ningún caso se permitirá incorporar contenido generado por IA de forma directa en la versión final de las tareas o evaluaciones, sin un proceso de reelaboración individual.

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. (2020). *Exploring Strategy- Text & Cases / Text Only,* 12th edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Bibliografía Complementaria

Artículos

En Moodlerooms se podrán encontrar 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. La utilización de estos materiales se hará conforme al calendario establecido en el cronograma de la asignatura.

Páginas web

Moodlerooms y *links* de interés sobre Análisis Estratégico.

Apuntes

Resúmenes de temas con soporte de transparencias disponibles en Moodlerooms.

Otros materiales

Para preparar algunas sesiones de trabajo dirigido, el alumno deberá hacer uso de las bases de datos de artículos y literatura académica que Comillas pone a disposición de la comunidad universitaria.

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