



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Análisis Estratégico / Strategic Analysis
Código	FCEE-BA-511
Título	<a href="#">Grado en Análisis de Negocios / Business Analytics por la Universidad Pontificia Comillas</a>
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 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.

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	Alfonso Carcasona García
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	acarcasona@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Juan Antonio Gil Serra
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jagil@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	



<b>Nombre</b>	Mario Álvarez Fernández
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	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

<b>CG01</b>	Capacidad de organización y planificación en la identificación de problemas en el contexto de datos masivos	
	<b>RA1</b>	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos de nivel medio
	<b>RA2</b>	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas
	<b>RA3</b>	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.
<b>CG02</b>	Capacidad de análisis de datos masivos procedentes de diversas fuentes: texto, audio, numérica e imagen	
	<b>RA1</b>	Identifica y define, adecuada y proactivamente, un problema y sus posibles causas
	<b>RA2</b>	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
<b>CG04</b>	Capacidad para elaborar proyectos e informes de manera oral y escrita, difundiendo estas ideas a través de canales digitales	
	<b>RA1</b>	Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas, haciendo un uso eficaz de las herramientas digitales



	<b>RA2</b>	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias.
	<b>RA3</b>	Incorpora la información a su propio discurso, citando adecuadamente las fuentes que utiliza
<b>CG06</b>	Habilidades interpersonales en la sociedad de la información: escuchar, argumentar y debatir	
	<b>RA1</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones, escuchando las opiniones de los demás y estableciendo diálogos constructivos
	<b>RA2</b>	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	<b>RA3</b>	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales
<b>CG08</b>	Capacidad crítica y autocrítica en la sociedad de la información	
	<b>RA1</b>	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías
	<b>RA2</b>	Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	<b>RA3</b>	Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de intercambio de opiniones.
<b>CG09</b>	Compromiso ético en la sociedad de la información	
	<b>RA1</b>	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	<b>RA2</b>	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás
	<b>RA3</b>	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
<b>CG11</b>	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente en la sociedad de la información	
	<b>RA1</b>	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
	<b>RA2</b>	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
	<b>RA3</b>	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE04</b>	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	
	<b>RA1</b>	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 estratégico 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 competitiva 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
<b>Examen final escrito individual, con</b> 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
<b>Análisis de casos:</b> 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
<b>Participación activa</b> en clase y en los medios digitales de la asignatura.	Proactividad  Rigor en la participación	20

## Calificaciones

Para aprobar la asignatura en **convocatoria ordinaria**, el alumno deberá superar cada una de las actividades que forman parte de la nota final de la materia.

Aquellos alumnos con **dispensa de escolaridad** obtendrán el 100% de su calificación del examen final.

### Convocatoria extraordinaria:

1. Deberán acudir a ella aquellos alumnos que no hayan aprobado el examen en convocatoria ordinaria. En la convocatoria extraordinaria



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

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 alumnos que no superen cualquiera de los otros elementos que componen la evaluación de la asignatura. Estos alumnos deberán realizar, bien una serie de prácticas complementarias definidas por el profesor, bien una defensa oral de una solución a un problema estratégico.

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. Las indicaciones específicas sobre lo que se entiende como "uso indebido" en el contexto de esta asignatura están recogidos en documento aparte disponible en Moodle.

## 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/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>