



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	La Estrategia en Acción
Código	IBS-MBA-614
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 [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Carmen Alba Ruiz-Morales
Horario	cita por email
Horario de tutorías	cita por email
Descriptor	Proporcionar a los participantes una experiencia sólida en la aplicación de las herramientas y de las técnicas esenciales para el trabajo estratégico. A través del abordaje de situaciones organizativas y estratégicas reales es posible apreciar mejor cómo las diferentes herramientas y técnicas se pueden integrar con el fin de construir un conjunto más robusto y coherente de opciones estratégicas para la empresa. Esta aplicación práctica conduce también necesariamente a aprender a manejar las incertidumbres y ambigüedades que existen al aplicar estas herramientas.

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Carmen Alba Ruiz-Morales
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	caruizmorales@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Valentín Rivas Vera
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	vrivas@icade.comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

<b>Contextualización de la asignatura</b>
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>



La Dirección Estratégica se ha convertido desde hace ya un tiempo en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno cada vez más complejo y dinámico.

Más concretamente, el modelo de Dirección Estratégica pretende integrar la vida de la empresa en su contexto externo, para que ésta sea capaz de responder tanto a las amenazas como a las oportunidades que puedan aparecer, dadas las fortalezas y debilidades con las que la empresa cuenta. A través de una visión holística de las organizaciones, los alumnos adquieren capacidades para un desempeño eficaz de las tareas de dirección en el área corporativa, en la unidad de negocio y en las diferentes áreas funcionales.

Asimismo, las metodologías de trabajo ligadas a la identificación de problemas empresariales y la generación de propuestas de acción estratégica favorecen el desarrollo de capacidades requeridas para el ejercicio de la profesión de consultoría estratégica.

Por último, el conjunto de competencias que la asignatura busca entrenar en los alumnos son de aplicación en cualquier tipo de empresa (sea cual sea su tamaño, misión, formato de gobierno, tipo de propiedad, alcance geográfico, sector de actividad, etc.), así como en entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil.

## Prerrequisitos

Es importante haber cursado asignaturas que versan sobre los fundamentos de la dirección estratégica de la empresa (El entorno global de la empresa y Planificación Estratégica).

Esta asignatura, además, se conecta fuertemente con otras asignatura del área de Organización: Ética y Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno corporativo. Haberlas cursado o cursarlas simultáneamente es muy recomendable.

## 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>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>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>CG08</b>	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.	
	<b>RA01</b>	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica.
	<b>RA02</b>	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias.
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE01</b>	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.	
	<b>RA1CE1</b>	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.
	<b>RA2CE1</b>	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.



<b>RA3CE1</b>	Aplique las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes.
<b>RA4CE1</b>	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: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

##### Tema 1: Análisis de la estrategia competitiva de la empresa

Estrategia y ventaja competitiva

Estrategias competitivas genéricas: costes y diferenciación

Estrategia y modelos digitales

##### Tema 2: Análisis estrategia corporativa

Campo de actividad y direcciones de desarrollo

El valor de la corporación

Métodos de desarrollo

Estrategias de internacionalización

#### BLOQUE 2: EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

##### Tema 3: Implantación y control estratégico

Tipologías de estructura organizativa

Cultura corporativa

Implantación estratégica

Control estratégico

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

Lecciones de carácter expositivo

CG01, CG03, CG05,



Análisis y resolución de casos individuales y colectivos	CG08, CE01
Presentaciones orales de temas, casos y trabajos	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Tutoría académica	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01

### Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual y lectura organizada	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01
Trabajos monográficos y de investigación	CG01, CG03, CG05, CG08, CE01

### RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones expositivas	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos
12.00	12.00	6.00
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
20.00	15.00	10.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 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
Evaluación y defensa de casos en grupo	Evaluación de casos en grupo (mínimo 2 casos), y de la defensa oral.	30
Participación activa del alumno en el aula	Evaluación individual	20
	Resolución de caso final	
	Evaluación individual	



Examen final

50

## Calificaciones

Los estudiantes dispondrán de dos oportunidades para aprobar la asignatura a lo largo del curso: una durante el periodo lectivo y otra en un periodo de exámenes de recuperación que tendrá lugar en el mes de junio/julio.

A fin de superar la asignatura durante el período lectivo, el alumno deberá obtener una calificación mínima de 5 en todos los sistemas de evaluación definidos (participación en clase, el examen final y proyectos/trabajos propuestos). Aquellos alumnos que no superen esta primera evaluación, podrán repetir el examen individual y/o el proyecto/actividades definido por el docente en el periodo de recuperación de junio/julio.

Las calificaciones alcanzadas por los estudiantes en el resto de componentes de la evaluación -con sus correspondientes ponderaciones en la calificación final- se mantendrán en esta segunda evaluación.

Aquellos alumnos que tengan dispensa de escolaridad, serán calificados atendiendo a la nota obtenida en el examen final.

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.

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

De manera específica, en la asignatura de ESTRATEGIA EN ACCIÓN 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 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



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2025 - 2026**

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 ESTRATEGIA.

## **BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS**

### **Bibliografía Básica**

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

### **Bibliografía Complementaria**

Lecturas adicionales propuestas por los docentes, como artículos de Harvard Business Review y otros.