



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2020 - 2021**

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Análisis Estratégico
Código	E000006866
Título	<a href="#">Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) [Tercer Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Derecho (E-3) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Derecho (E-3 16) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas con Mención en Internacional (E-4) [Tercer Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Relaciones Internacionales (E-6) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) - Bilingüe en inglés [Tercer Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 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	Conocimiento y 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 de los alumnos 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.

### Datos del profesorado

Profesor



<b>Nombre</b>	Amparo Merino de Diego
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23 [OD-408] Ext. 2297
<b>Correo electrónico</b>	amerino@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Carmen Escudero Guirado
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23 [OD-431] Ext. 2229
<b>Correo electrónico</b>	cescudero@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Carmen Goytre Castro
<b>Departamento / Área</b>	ICADE Business School
<b>Correo electrónico</b>	cgoytre@comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Consuelo Benito Olalla
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	cbenito@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Efrain Olalla Chicote
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	eolalla@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Iñigo Amoribieta Alonso
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Correo electrónico</b>	iamoribieta@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	José Javier Sobrino de Toro
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23
<b>Correo electrónico</b>	jsobrino@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	José Manuel López García-Silva



<b>Departamento / Área</b>	ICADE Business School
<b>Correo electrónico</b>	jose.lopez@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	María Paloma Bilbao Calabuig
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23 [OD-413]
<b>Correo electrónico</b>	pbilbao@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	2453
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Miguel Ángel López Gómez
<b>Departamento / Área</b>	Departamento de Gestión Empresarial
<b>Despacho</b>	Alberto Aguilera 23
<b>Correo electrónico</b>	malopez@icade.comillas.edu
<b>Teléfono</b>	
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Rafael Ramiro Moreno
<b>Departamento / Área</b>	ICADE Business School
<b>Correo electrónico</b>	rramiro@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Valentín Rivas Vera
<b>Departamento / Área</b>	ICADE Business School
<b>Correo electrónico</b>	vrivas@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 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.

#### Prerequisitos

Ninguno



## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CG01</b>	Capacidad de análisis y síntesis	
	<b>RA01</b>	Comprende pormenorizadamente el material bibliográfico propio de la materia
	<b>RA02</b>	Ordena, clasifica y resume de manera lógica y coherente los contenidos del material bibliográfico propio de la materia
<b>CG02</b>	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	<b>RA01</b>	Es capaz de identificar las limitaciones que afectan a la toma de decisiones y de buscar una decisión satisfactoria
	<b>RA02</b>	Toma decisiones y resuelve problemas prácticos haciendo uso de contenidos teóricos y conforme a metodologías reconocidas de resolución de problemas
<b>CG04</b>	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
	<b>RA01</b>	Busca y utiliza documentación de distintas fuentes, proveniente de diversas vías, para sus actividades de aprendizaje, discriminando conforme a su valor y a la utilidad de cada una de ellas
	<b>RA02</b>	Desarrolla pensamiento crítico, cuestionando la información gestionada, generando conclusiones y puntos de vista propios
	<b>RA03</b>	Es claro, preciso, exacto y relevante en el uso de la información, profundizando con lógica e imparcialidad
<b>CG06</b>	Comunicación oral y escrita en la propia lengua	
	<b>RA01</b>	Se expresa por escrito con precisión, con corrección gramatical y ortográfica y de forma estructurada, inteligible y convincente
	<b>RA02</b>	Se expresa oralmente con soltura, fluidez y claridad y de forma estructurada, inteligible y convincente
	<b>RA03</b>	Se comunica eficazmente al idear soluciones a problemas complejos
<b>CG07</b>	Comunicación en una lengua extranjera	
		Busca e utiliza documentación para sus actividades de aprendizaje en idioma



	<b>RA01</b>	Busca y utiliza documentación para sus actividades de aprendizaje en idioma inglés, siendo capaz de realizar una lectura comprensiva
	<b>RA02</b>	Se expresa por escrito y oralmente en idioma inglés con precisión y corrección, con soltura, fluidez y claridad y de forma estructurada, inteligible y convincente
<b>CG09</b>	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	<b>RA01</b>	Expone sus opiniones de forma razonada y sintética
	<b>RA02</b>	Se muestra abierto e interesado por las opiniones y aportaciones de los demás, enriqueciendo también así su propia argumentación
<b>CG10</b>	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	<b>RA01</b>	Participa y contribuye de forma activa y profesional al trabajo de grupo, compartiendo con los otros miembros información, conocimientos y experiencias
	<b>RA02</b>	Contribuye al establecimiento de procesos cooperativos y a la consecución de acuerdos y objetivos comunes, con escucha activa y con comunicación eficaz
<b>CG11</b>	Capacidad crítica y autocrítica	
	<b>RA01</b>	Evalúa el trabajo y las ideas propios y los de los demás
	<b>RA02</b>	Es capaz de realizar el proceso de dar y recibir feedback de forma asertiva, mejorando la integración y la confianza de los grupos de trabajo
<b>CG14</b>	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente	
	<b>RA01</b>	Busca y encuentra recursos adecuados para el desarrollo eficaz de sus actividades de aprendizaje
	<b>RA02</b>	Desarrolla las habilidades necesarias para la investigación independiente
<b>CG17</b>	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas	
	<b>RA01</b>	Argumentar de manera independiente y crítica sobre conceptos y teorías diversas
	<b>RA02</b>	Conocer y aplicar diferentes teorías, modelos y herramientas en la resolución de problemas prácticos
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE14</b>	Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la definición, la implantación y el control de la estrategia de la empresa	



<b>RA01</b>	Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas de análisis estratégico, orientados 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
<b>RA02</b>	Reconoce y argumenta críticamente cómo la misión, la visión, los objetivos, la relación con los stakeholders y la cultura corporativa, entre otros factores, condicionan la formulación y la evaluación de la estrategia
<b>RA03</b>	Comprende la estrategia de la empresa como un proceso social y político negociado, que aspira al logro de una ventaja competitiva sostenible, ligado a un alto grado de compromiso de todos los participantes

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Tema 1: Modelos de negocio y el propósito estratégico

Tema 2: El concepto de estrategia

#### MÓDULO 2: CLAVES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Tema 3: Modelos de análisis externo

Tema 4: Modelos de análisis interno

## 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 participadas de carácter expositivo.** En cada clase magistral se combinará la lección magistral con el debate y/o la discusión sobre el tema en cuestión correspondiente a cada clase. 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).

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. Incluirá casos prácticos como ejes vertebradores de la exposición de ideas y contenidos, presentaciones dinámicas y la participación reglada o espontánea de los estudiantes por medio de actividades diversas.

La participación activa en el aula es una excelente herramienta para mejorar el aprendizaje del estudiante que participa y el de sus compañeros presentes en el aula. Un entorno de aprendizaje productivo requiere que todos los asistentes al aula se involucren de manera activa.

**AF2. Análisis y resolución de casos** propuestos por el profesor y/o por empresas especializadas en consultoría estratégica de reconocido prestigio. El material de partida para dichos casos (material de actualidad, lecturas o informes, entre otros), estará disponible en la plataforma Moodlerooms de la asignatura. 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.

Las sesiones de trabajo dirigido en el aula se desarrollarán en grupo.

La actividad propia de estas clases será la de responder por escrito a preguntas concretas sobre casos reales de empresas.

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.

**AF3. Presentaciones orales.** De acuerdo con los objetivos de la materia, cada grupo de alumnos deberá presentar oralmente en el aula al menos una aplicación práctica (por semestre) de los contenidos desarrollados en el curso al caso real de una empresa, elegida por ellos. Estas presentaciones se articularán conforme a lo establecido en el cronograma de la asignatura y se llevarán a cabo durante las horas de clase. El grupo responsable de la presentación liderará el debate en torno al caso en cuestión, dirigiendo preguntas al resto de compañeros que den lugar a la reflexión y al análisis crítico en torno a las cuestiones esenciales del caso presentado.

En estas presentaciones, cada uno de los integrantes del grupo deberá presentar alguna parte del caso.

Junto con las presentaciones anteriores, se contempla también que los alumnos tengan que exponer en el aula otros trabajos de investigación realizados en grupo, conforme a las instrucciones y a la planificación diseñadas por el profesor.

CG09, CE14

CG01, CG02,  
CG09, CG10,  
CG11, CG17

CG01, CG04,  
CG06, CG07,  
CG09, CG11

### 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,  
CG14, CE14

**AF5. Tutoría académica.** El equipo docente estará a la disposición del alumno, 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 "Análisis estratégico".

CG01, CG04

La tutoría es una herramienta que el equipo docente de esta asignatura pone a disposición del alumno para que éste mejore su proceso de aprendizaje; sin embargo, la decisión del alumno de usar o no dicha herramienta no incidirá en la calificación final de la asignatura.

**AF6. Lectura organizada.** Lectura y análisis de textos relevantes con diversas tareas que evalúen la comprensión lectora de forma individual o grupal.

CG11

**AF7. Aprendizaje cooperativo: aplicaciones prácticas al caso de una empresa.**

Esta actividad grupal parte de la búsqueda de información sobre una empresa a elección de cada grupo de trabajo y que se pueda relacionar con los contenidos de la materia.

Sobre la empresa elegida, cada grupo irá realizando aplicaciones prácticas de los contenidos de los temas del programa.

CG04, CG17

Estas entregas se realizan por escrito, vía Moodlerooms, conforme al cronograma establecido.

Con esta actividad se espera de cada grupo una respuesta sustentada y argumentada, con mención explícita a fuentes bibliográficas, a las preguntas propuestas por el profesor en cada uno de los temas y/o entregas.

**AF8. Trabajos monográficos de consultoría estratégica.** Ejercicios de consultoría estratégica orientados a la aplicación de los contenidos de la asignatura, que se realizarán en colaboración con empresas especializadas de reconocido prestigio.

CG02, CG04, CG17

### RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Exposición pública de temas o trabajos
15.00	30.00	15.00
HORAS NO PRESENCIALES		





Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
20.00	40.00	30.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)</b>		

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
<b>Examen final escrito (INDIVIDUAL):</b> Con una orientación esencialmente práctica, basado en la discusión de caso/s práctico/s.	Capacidad comprensiva y relacional. Capacidad argumentativa y expositiva.	50
<b>Trabajos grupales:</b> Aplicaciones prácticas de los contenidos, los modelos y las herramientas desarrollados durante el curso, sobre casos reales de empresa.	Aplicación práctica y trabajo en equipo. Profundidad de análisis y comprensión. Búsqueda y presentación de información.	30
Participación del alumno en clase <b>presentando oralmente</b> los resultados de estudios de caso del equipo de trabajo.	Proactividad. Rigor en la exposición. Trabajo en grupo y gestión del tiempo. Movilización al debate tras la presentación.	5 %
<b>Contribuciones orales individuales</b> sobre las actividades propuestas en el aula.	Proactividad. Pertinencia de la contribución. Respeto y espíritu crítico.	15 %

### 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.

NO se tendrán en cuenta los ejercicios que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas para cada ejercicio, y comunicadas al inicio del curso/cuatrimestre en el cronograma de la materia.



Los trabajos grupales que forman parte de la metodología docente podrán ser objeto de **co-evaluación** por parte de los integrantes de cada grupo, conforme a un modelo propuesto por el profesor, disponible en Moodlerooms.

A efectos del normal desenvolvimiento de las sesiones de trabajo en el aula, el equipo docente de esta asignatura valora que el alumno mantenga una actitud activa de escucha y de participación, que le mantenga conectado con las reflexiones que en torno a la materia se desarrollen en la clase. **En este sentido, se considerará negativamente el uso de dispositivos electrónicos fuera de los momentos reservados para ellos en el contexto de la clase.**

Asimismo, **se penalizará el ejercicio de plagio** por parte de los alumnos; en este sentido recordamos que se produce plagio cuando:

- No se citan las correspondientes referencias bibliográficas del texto utilizado (sea cual sea la fuente de información consultada, SIEMPRE hay que citar)
- No hay citas ni referencias bibliográficas que muestren en qué autor/es se apoya el alumno en el desarrollo de su trabajo.
- No pueden apreciarse las diferencias entre la información original consultada y la elaboración propia del alumno.
- Se cambian algunas palabras de la información original pero no se ha re-escrito la información de la que se parte.

## EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA DE JULIO:

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

## ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente la actividad de "examen final", y su nota final en la asignatura estará formada en un **100% por la calificación en dicha actividad.**

## PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega
<b>Análisis y resolución de casos reales de empresas:</b> Propuestos por el profesor, por cada grupo de trabajo conforme a su elección y por empresas especializadas en consultoría estratégica de	Cada semana del curso conforme al desarrollo de los contenidos y planificado en el	Entrega tras la realización y discusión en clase conforme al cronograma



reconocido prestigio.	cronograma de la asignatura	de la asignatura
<b>Presentaciones orales</b> del estudio de caso global seleccionado por cada equipo de trabajo.	Conforme al plan de presentaciones establecido en el cronograma de la asignatura.	Conforme al plan de presentaciones establecido en el cronograma de la asignatura.
<b>Examen final escrito:</b> Aplicación de conocimientos a la resolución de problemas de diseño, implantación y control de la estrategia, conforme a la metodología aplicada durante el curso para los casos de estudio realizados.	Fecha y hora establecidas por la Jefatura de Estudios correspondiente.	Fecha y hora establecidas por la Jefatura de Estudios correspondiente

## 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.

Este manual está disponible en papel y también en versión electrónica.

### 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"



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2020 - 2021**

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)