



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Análisis Estratégico
Código	E000006866
Título	Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas
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 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 [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) - Bilingüe en inglés [Tercer Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics [Tercer Curso] Grado en Psicología y Grado en Administración y Dirección de Empresas [Tercer Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Básico
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Estela María Díaz Carmona
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 la comprensión de las claves de la dirección estratégica y el lenguaje de la estrategia, para desarrollar la capacidad de los estudiantes de trabajar en entornos organizativos complejos y dinámicos, en los que interactúan múltiples actores, perspectivas e intereses. Entornos marcados por profundos retos competitivos, sociales, políticos, tecnológicos y medioambientales, así como por el creciente impacto de big data en los procesos estratégicos. En concreto, 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 derivadas de los diferentes niveles de entorno. El análisis de las capacidades de la organización y del entorno en el que opera se completa con el estudio de los condicionantes que emanan del propósito de la organización, su estructura de propiedad y su posición acerca del valor que crea para la sociedad.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Consuelo Benito Olalla
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	cbenito@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Estela María Díaz Carmona
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-202 C]
Correo electrónico	emdiaz@icade.comillas.edu
Teléfono	2472
Profesor	
Nombre	Iñigo Amoribieta Alonso
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	iamoribieta@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Jacobo Osorio Pitarch
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jvosorio@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Jorge Aracil Jordá
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jaracil@comillas.edu
Profesor	
Nombre	José Javier Sobrino de Toro
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	jsobrino@icade.comillas.edu
Teléfono	
Profesor	
Nombre	Miguel Ángel López Gómez
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	malopez@icade.comillas.edu
Teléfono	
Profesor	
Nombre	Nicolás Santamaría Vega
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	nsantamaria@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Pablo Blanco Juárez
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	pblanco@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

Ninguno

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidad de análisis y síntesis	
	RA01	Comprende pormenorizadamente el material bibliográfico propio de la materia
	RA02	Ordena, clasifica y resume de manera lógica y coherente los contenidos del material bibliográfico propio de la materia
CG02	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	RA01	Es capaz de identificar las limitaciones que afectan a la toma de decisiones y de buscar una decisión satisfactoria
	RA02	Toma decisiones y resuelve problemas prácticos haciendo uso de contenidos teóricos y conforme a metodologías reconocidas de resolución de problemas
CG04	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
	RA01	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
	RA02	Desarrolla pensamiento crítico, cuestionando la información gestionada, generando conclusiones y puntos de vista propios
	RA03	Es claro, preciso, exacto y relevante en el uso de la información, profundizando con lógica e imparcialidad



CG11	Capacidad crítica y autocrítica	
	RA01	Evalúa el trabajo y las ideas propios y los de los demás
	RA02	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
CG17	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas	
	RA01	Argumentar de manera independiente y crítica sobre conceptos y teorías diversas
	RA02	Conocer y aplicar diferentes teorías, modelos y herramientas en la resolución de problemas prácticos
ESPECÍFICAS		
CE14	Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la definición, la implantación y el control de la estrategia de la empresa	
	RA01	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
	RA02	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
	RA03	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 propósito estratégico

El trabajo de 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. El análisis y la reflexión sobre la posición ideológica de la empresa respecto a su rol en la sociedad, y cómo se crea, configura y captura valor en consecuencia, son centrales para la definición del propósito estratégico. Se explicitan las controversias y dilemas éticos involucrados en esta definición relacionados con el acercamiento a los stakeholders y la influencia de la estructura de propiedad.

Tema 2: El concepto de estrategia

La estrategia es una noción multifacética, que involucra diferentes definiciones, enfoques, niveles y lentes teóricas. En este tema se aborda la noción de estrategia y el trabajo práctico de la estrategia.



MÓDULO 2: CLAVES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Tema 3: 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 4: 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 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, tanto propuestos por el profesor y por consultoras estratégicas, como seleccionados por los alumnos para el desarrollo de un estudio de profundidad de un caso real. Estos casos estarán orientados de manera que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos y modelos de análisis estratégico estudiados, favoreciendo el desarrollo de la capacidad de los estudiantes de comprender la complejidad del contexto en el que operan las organizaciones, de realizar valoraciones y diagnósticos, y de realizar propuestas de acción coherentes. El entrenamiento de las habilidades para gestionar y analizar

CG01, CG11, CE14



información, interpretar la realidad empresarial desde los modelos teóricos de análisis estratégico, y discutir críticamente las implicaciones de esos análisis es el objetivo de estas actividades.

Durante las sesiones de trabajo sobre 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, de forma que en lo posible sean ellos mismos los que resuelvan sus dudas dentro de su propio grupo de trabajo, o mediante debate intergrupala.

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.

CG01, CG02, CG04,
CG11, CG17, CE14

CG01, CG11, CG17, CE14

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.

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".

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. Estudio en profundidad de un caso empresarial. Los alumnos, organizados en equipos desarrollarán trabajo de investigación sobre una empresa a elección de cada grupo de trabajo para aplicar directamente los conceptos y herramientas de análisis estratégicos, que les permita realizar las correspondientes valoraciones, diagnósticos, discusiones críticas y propuestas de acción.

Cada grupo desarrollará el estudio en profundidad del caso elegido a través de diversas entregas por escrito, vía Moodlerooms, conforme al cronograma establecido.

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

CG01, CG04, CE14

CG11, CG17

CG01, CG02, CG04,
CG11, CG17, CE14



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
30.00	20.00	40.00
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

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.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad comprensiva y relacional.• Capacidad argumentativa y expositiva.	50 %
Trabajos grupales: Aplicaciones prácticas de los contenidos, los modelos y las herramientas desarrollados durante el curso, sobre casos reales de retos empresariales que los alumnos, organizados por equipos, estudian en profundidad y desarrollan diagnósticos y respuestas a través de diversas entregas.	<ul style="list-style-type: none">• A partir de la información y los datos obtenidos de distintas fuentes, identificar los problemas empresariales, determinando su origen/causas desde una perspectiva crítica y reflexiva.• Articular posibles enfoques y respuestas estratégicas.	30 %
Participación del alumno en clase presentando oralmente los resultados de estudios de caso del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Proactividad.• Rigor en la exposición.• Trabajo en grupo y gestión del tiempo.• Movilización al debate tras la presentación.	10 %
Contribuciones orales individuales sobre las actividades propuestas en el aula.	<ul style="list-style-type: none">• Proactividad.• Pertinencia de la contribución.• Respeto y espíritu crítico.	10 %

Calificaciones



NORMAS GENERALES DE LA ASIGNATURA

NORMAS GENERALES A OBSERVAR EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

A efectos del normal desenvolvimiento de las sesiones de trabajo en el aula, el equipo docente de esta asignatura valora que el/la alumno/a 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.**

Se penalizará el ejercicio de plagio por parte de los/as alumnos/as, de acuerdo al Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". En este sentido, recordamos que se produce plagio cuando:

- No se usan referencias bibliográficas para realizar la tarea ni se citan en el trabajo las fuentes consultadas para su elaboración (sea cual sea la fuente de información consultada, SIEMPRE hay que citar).
- No pueden apreciarse las diferencias entre la información original consultada y la elaboración propia del estudiante.
- Se cambian algunas palabras de la información original pero no se ha re-escrito la información de la que se parte.

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. "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Las consecuencias de ello serán "la expulsión temporal de hasta tres meses o la prohibición de examinarse en la siguiente convocatoria a la imposición de la sanción, en una o en varias asignaturas de las que se encuentre matriculado el alumno, [...] aparte de suponer la calificación de suspenso (0) en la respectiva asignatura, [...] [y] la prohibición de examinarse de esa asignatura en la siguiente convocatoria".

Si el trabajo es grupal, se avisa de que la detección de uso indebido acarreará una sanción (art. 168.2.e del Reglamento General de la Universidad) a todos los integrantes del grupo.

El profesorado podrá proponer entregas parciales del trabajo, así como solicitar que se defiendan de manera oral los trabajos para comprobar la veracidad de la autoría y asegurarse el aprendizaje del alumnado. En todo caso, formará parte importante de la evaluación el uso y la citación correcta de referencias bibliográficas actuales y relevantes.

De modo general, en el contexto de esta asignatura se entiende que un uso correcto de IAG supone lo siguiente:

- Indicar de forma explícita y clara para qué se ha usado.
- Etiquetar todo contenido incluido en la tarea que haya sido generado por IAG.
- Incluir como material adicional (anexos) el *prompt* y la conversación completa (preguntas y respuestas) con IAG para generar la tarea.

EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA ORDINARIA

EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA ORDINARIA

Para aprobar la asignatura en convocatoria ordinaria, el estudiante deberá **superar todas y cada una** de las actividades de evaluación recogidas en esta guía.

NO se tendrán en cuenta a efectos de calificación las actividades que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas 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/la profesor/a, disponible en Moodlerooms.



EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

1. Deberán acudir a ella aquellos/as estudiantes 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/as estudiantes que no superen cualquiera de los otros elementos que componen la evaluación de la asignatura. Estos alumnos/as deberán realizar una serie de prácticas complementarias definidas por el profesor en coherencia con la/s parte/s de la asignatura no superada/s.

ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD

Aquellos/as estudiante 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
Análisis y resolución de casos reales de empresas: Casos propuestos por el profesor, un caso global desarrollado por cada grupo de trabajo y casos propuestos por empresas u otras organizaciones.	Cada semana del curso conforme al desarrollo de los contenidos y planificado en el cronograma de la asignatura	Entrega tras la realización y discusión en clase conforme al cronograma de la asignatura
Presentaciones orales 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.
Examen final escrito: 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*, 13th 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.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

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