



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Estrategias Empresariales
Código	E000006893
Título	Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Grado en Administración y Dirección de Empresas y Máster Universitario en Ingeniería Industrial [Sexto Curso] 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 y Grado en Derecho (E-3 16) [Quinto 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]
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	El objetivo general de la asignatura es que el alumno adquiera una visión general de la disciplina de la Dirección estratégica y, en particular, de los conceptos y herramientas esenciales para la formulación e implantación de la estrategia empresarial. De forma más específica, se pretende capacitar a los alumnos para: 1) Dominar los conceptos, marcos y procesos implicados en la formulación e implantación de estrategias; 2) Reconocer y aplicar las herramientas de apoyo a la dirección de las organizaciones en las tareas de selección e implantación de la estrategia; 3) Comprender las limitaciones de dichas herramientas y aprender las condiciones en las que se puede hacer un uso óptimo de las mismas; 4) Realizar un análisis crítico de las diferentes dimensiones involucrados en el proceso de selección e implantación de estrategias.

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	Robert James Antonides Campos



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	rantonides@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Carmen Escudero Guirado
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-413]
Correo electrónico	cescudero@icade.comillas.edu
Teléfono	2158
Profesor	
Nombre	Efrain Olalla Chicote
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	eolalla@icade.comillas.edu
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	José Javier Sobrino de Toro
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	jsobrino@icade.comillas.edu
Teléfono	
Profesor	
Nombre	María José Manjón Rodríguez
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Santa Cruz de Marcenado 26
Correo electrónico	mmanjon@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Mario Álvarez Fernández
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	alvaremario@icade.comillas.edu



Profesor

Nombre	Rafael Ramiro Moreno
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	rramiro@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

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.

Por la perspectiva holística de la organización que lleva asociado el desarrollo de habilidades para la formulación, valoración e implantación de estrategias empresariales, 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 muy recomendable, aunque no condición necesaria para poder cursar la asignatura, tener superada la asignatura de Análisis Estratégico, dado que el análisis y comprensión de la posición estratégica de la empresa es el fundamento necesario para poder diseñar opciones de estrategias empresariales. La asignatura de Fundamentos Empresariales también sienta las bases del pensamiento y el proceso estratégico que se ven desarrolladas en las materias de Análisis Estratégico y Estrategias Empresariales.

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
CG06	Comunicación oral y escrita en la propia lengua	
	RA01	Se expresa por escrito con precisión, con corrección gramatical y ortográfica y de forma estructurada, inteligible y convincente
	RA02	Se expresa oralmente con soltura, fluidez y claridad y de forma estructurada, inteligible y convincente
	RA03	Se comunica eficazmente al idear soluciones a problemas complejos
CG09	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	RA01	Expone sus opiniones de forma razonada y sintética
	RA02	Se muestra abierto e interesado por las opiniones y aportaciones de los demás, enriqueciendo también así su propia argumentación
CG10	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	RA01	Participa y contribuye de forma activa y profesional al trabajo de grupo, compartiendo con los otros miembros información, conocimientos y experiencias
	RA02	Contribuye al establecimiento de procesos cooperativos y a la consecución de acuerdos y objetivos comunes, con escucha activa y con comunicación eficaz
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	
	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



RA04	Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas para identificar todas las alternativas estratégicas posibles (¿en qué direcciones y a través de qué métodos puede evolucionar la estrategia de la organización?) y evaluarlas, orientando así la elección de la estrategia
RA05	Reconoce y aplica eficazmente las distintas herramientas de apoyo al directivo de empresa para la implantación y el control estratégicos, y las relaciona en el marco de situaciones empresariales reales

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

BLOQUE 1: LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tema 1: Ventaja competitiva y el diseño de la estrategia competitiva

Tema 2: La estrategia corporativa: el desarrollo empresarial

BLOQUE 2: IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Tema 3: Evaluación e implantación de estrategias

Tema 4: El control de la estrategia

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

El enfoque de la asignatura es fundamentalmente práctico, centrado en el aprendizaje del alumno, fomentando 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 siguientes actividades:

Metodología Presencial: Actividades

AF1. Sesiones participadas de carácter expositivo. En cada sesión 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.

CG01, CG09, CG11, CE14

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 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.

CG01, CG02, CG06,
CG09, CG10, CG11,
CG17, CE14

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 intergrupual.

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.

CG01, CG02, CG06,
CG09, CG10, CG11,
CG17, CE14

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.

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, 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 "Estrategias Empresariales".

CG11, CG17

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.

CG01, CG02, CG06,
CG09, CG10, CG11,
CG17, CE14

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.



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	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo
10.00	30.00	10.00	10.00
HORAS NO PRESENCIALES			
Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos		
40.00	50.00		
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)			

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen final individual escrito , con una orientación esencialmente aplicada, basado en el análisis y 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 empresa que los alumnos alumnos, organizados por equipos, estudian en profundidad y desarrollan a través de diversas entregas.	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de herramientas de análisis a la práctica.• Capacidad para trabajar en equipo.• Profundidad en la comprensión y análisis del problema.• Búsqueda y presentación de información.	30
Participación en clase presentando oralmente trabajos grupales.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de comunicar los resultados esenciales de su trabajo.• Respeto por las opiniones de otros y espíritu crítico y autocrítico.• Capacidad para movilizar el debate en el aula durante las presentaciones.	10
Contribución oral individual en las actividades formativas propuestas en el aula.	<ul style="list-style-type: none">• Proactividad.• Capacidad de argumentar.• Rigor en la exposición.• Adecuación de la contribución al contenido de la discusión.• Respeto por otras opiniones y espíritu crítico y autocrítico.	10



Calificaciones

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.

NORMAS 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 (IAG)**, 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.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

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.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Whittington, R.; Regner, P.; Angwin, D.; Johnson, G.; Scholes, K. (2023). Exploring Strategy- Text & Cases / Text Only, 13th edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Se trata de un manual de referencia imprescindible para que el alumno pueda preparar los contenidos que serán trabajados en cada sesión con antelación. Existe versión disponible en papel y en ebook.

En el portal de recursos de la asignatura estarán disponibles otros documentos esenciales sobre los contenidos de la asignatura, así como los materiales necesarios para el trabajo sobre casos en el aula. La utilización de estos materiales se hará conforme al calendario establecido en el cronograma de la asignatura.

Bibliografía Complementaria

En el portal de recursos de la asignatura estarán disponibles otros documentos esenciales sobre los contenidos de la asignatura, así como los materiales necesarios para el trabajo sobre casos en el aula. La utilización de estos materiales se hará conforme al calendario establecido en el cronograma de la asignatura.

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)