



# Planificación y estrategia competitiva

Máster análisis de Inteligencia y  
Ciberinteligencia



UNIVERSIDAD  
**NEBRIJA**

## GUÍA DOCENTE

**Asignatura:** Planificación y estrategia competitiva.

**Titulación:** Máster en análisis de Inteligencia y Ciberinteligencia

**Carácter:** Optativa

**Idioma:** Castellano

**Modalidad:** Presencial/semipresencial/a distancia

**Créditos:** 6

**Semestre:** 2º

**Responsable académico:** Dra. Dña. Ivana Laura Ambrosio Racic

**Equipo docente:** Dr. D. Miguel Madueño Álvarez, Dr. D. Santiago Budria Rodríguez y Dra. Dña. Elena Ortiz Teran.

### 1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

#### 1.1. Competencias

##### Competencias básicas:

- CB6** Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
- CB7** Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
- CB8** Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
- CB9** Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
- CB10** Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

##### Competencias generales:

- CG8.-** Saber reconocer la necesidad del cambio en una organización, utilizando las diferentes técnicas de obtención de Inteligencia.
- CG9.-** Analizar e interpretar la información obtenida en el ámbito de la Inteligencia y Ciberinteligencia.
- CG10.-** Distinguir planteamientos estratégicos y operacionales que puedan ser erróneos o inducidos en el ámbito de la Inteligencia y Ciberinteligencia.

##### Competencias específicas:

- CE4.-** Saber codificar el impacto transversal de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la obtención de Inteligencia.
- CE14.-** Identificar y analizar las funciones de un departamento de Inteligencia competitiva en una empresa.

## **1.2. Resultados de aprendizaje**

- Importancia del establecimiento de objetivos dentro de la organización para poder diseñar una estrategia para alcanzarlos.
- Conocimiento del entorno próximo y remoto que permita detectar las amenazas para neutralizarlas o, al menos, para minimizar los efectos negativos para la organización y sus intereses.
- Aplicación de los principios organizacionales, de formación y gestión de equipos, de comunicación y motivación con el fin último de ser eficaces.
- Establecimiento y control de las líneas de acción más apropiadas para la salvaguarda de los intereses de las entidades o instituciones.

## **2.- CONTENIDOS**

### **2.1. Requisitos previos**

Ninguno.

### **2.2. Descripción de los contenidos**

El análisis del ciclo de inteligencia lleva a un estudio detallado de cada una de sus fases. En este sentido, la dirección y el planeamiento como primera fase de ese ciclo ha de ser tratado con profundidad para garantizar un buen establecimiento de objetivos y un seguimiento adecuado de las líneas de acción elegidas para alcanzarlos. Constituye una tarea de la dirección adecuar los planes para evitar desviaciones respecto de los fines perseguidos, así como asignar los recursos materiales, económicos y humanos de modo eficiente.

El trabajo en equipo contribuye de modo considerable a la producción de inteligencia de calidad, oportuna, pertinente, útil para la toma de decisiones con la menor incertidumbre posible y con ausencia de sesgos. Formar equipos multidisciplinares donde sus integrantes se complementen y saber dirigirlos es básico en el mundo tan interconectado en el que vivimos.

La relación constante entre los analistas y la dirección es crucial para la detección de las amenazas y para apreciar el riesgo que cada una conlleva; la comunicación entre los implicados, directos e indirectos, en la producción de inteligencia es vital para diseñar y cumplir la estrategia que la organización debe seguir para defender sus intereses y alcanzar sus metas, siempre teniendo muy presente el equilibrio entre la seguridad y la eficacia, con la atención puesta también en las ciberamenazas.

### **2.3. Contenido detallado**

Tema 1.- Métodos para diseñar objetivos

Tema 2.- Estudio y elección de las líneas de acción para conseguirlos

Tema 3.- Visión, entendimiento, claridad y agilidad para dirigir el programa

Tema 4.- Definición de “entorno”

Tema 5.- Análisis de amenazas y de oportunidades

Tema 6.- Optimización de situaciones adversas

Tema 7.- Eficacia y eficiencia para lograr los objetivos

Tema 8.- Creación y gestión de equipos: la inteligencia colaborativa

**Actividades formativas:**

**Modalidad Presencial:**

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad de la AF
A1 Clase magistral	45	100%
A4 Tutorías	5	75%
A6 Clases prácticas. Seminarios y talleres	10	100%
A7 Prácticas	5	100%
A9 Estudio individual y trabajo autónomo	60	0%
A10 Trabajos individuales o en grupo de los estudiantes	12	0%
A13 Actividades a través de los recursos virtuales	10	0%
A14 Evaluación	3	100%

**Modalidad Semipresencial:**

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad de la AF
A3 Clases síncronas	45	30%
A4 Tutorías	5	50%
A6 Clases prácticas. Seminarios y talleres	15	50%
A9 Estudio individual y trabajo autónomo	55	0%
A12 Trabajos individuales de los estudiantes	15	0%
A13 Actividades a través de los recursos virtuales	12	0%
A14 Evaluación	3	100%

**Modalidad a distancia:**

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad de la AF
A2 Clases asíncronas	42	0%
A4 Tutorías	35	0%
A9 Estudio individual y trabajo autónomo	55	0%
A12 Trabajos individuales de los estudiantes	15	0%
A14 Evaluación	3	100%

## Metodologías docentes

CODIGO	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
MD1	<b>Método expositivo / Clase magistral</b>	Exposición por parte del profesor de los contenidos de cada tema por medio de explicaciones y presentaciones, junto con indicaciones sobre fuentes de información y bibliografía. Se promueve la participación activa del alumno con actividades de debate, discusión de casos, preguntas y exposiciones. El alumno dispondrá previamente de materiales didácticos, que incluirán objetivos, guiones, cronograma y recursos.
MD2	<b>Resolución de ejercicios y problemas</b>	Formulación, análisis, resolución y debate de un problema o ejercicio, relacionado con la temática de la asignatura y que el alumno hace de manera autónoma.
MD3	<b>Estudio de casos</b>	Examen y análisis sistemáticos y profundos de los diferentes aspectos y cuestiones de casos prácticos y reales concretos.
MD4	<b>Aprendizaje basado en problemas</b>	Métodos de aprendizaje puestos en práctica a través de la resolución de los diversos problemas o situaciones, con las que se puede enfrentar el alumno en la práctica.

**Modalidad presencial:** MD1; MD2; MD3; MD4

**Modalidad semipresencial:** MD1; MD2; MD3; MD4

**Modalidad a distancia:** MD1; MD2; MD3; MD4

## 4. SISTEMA DE EVALUACIÓN

### Sistemas de evaluación:

El sistema de calificaciones (R.D. 1125/2003, de 5 de septiembre) será el siguiente:

*0 – 4,9 Suspenso (SS)*

*5,0 – 6,9 Aprobado (AP)*

*7,0 – 8,9 Notable (NT)*

*9,0 – 10 Sobresaliente (SB)*

La mención de “matrícula de honor” se podrá otorgar a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0. Su número no podrá exceder del cinco por ciento de los alumnos matriculados en la materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de alumnos matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una sola “Matrícula de Honor”.

Para superar con éxito cualquier materia/asignatura, el alumno debe aprobar el examen final presencial. Esto es, en el examen final se debe alcanzar una calificación igual o superior a 5 en una escala de 0-10, siendo 0 la nota mínima y 10 la máxima.

### Modalidad Presencial:

#### Convocatoria Ordinaria

Sistema de Evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %

SE1 Asistencia y/o participación	15	15
SE2 Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y/o trabajo en equipo)	25	25
SE4 Examen final presencial	60	60

Convocatoria Extraordinaria

Sistema de Evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
SE2 Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y/o trabajo en equipo)	25	25
SE4 Examen final presencial	75	75

**Modalidad semipresencial:**

Convocatoria Ordinaria

Sistema de Evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
SE1 Asistencia y/o participación	15	15
SE2 Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y/o trabajo en equipo)	25	25
SE4 Examen final presencial	60	60

Convocatoria Extraordinaria

Sistema de Evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
SE2 Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y/o trabajo en equipo)	25	25
SE4 Examen final presencial	75	75

**Modalidad a distancia:**

Convocatoria Ordinaria

Sistema de Evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
SE1 Asistencia y/o participación	15	15
SE2 Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y/o trabajo en equipo)	25	25
SE4 Examen final presencial	60	60

#### Convocatoria Extraordinaria

Sistema de Evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
SE2 Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y/o trabajo en equipo)	25	25
SE4 Examen final presencial	75	75

En todo caso, la superación de cualquier materia/asignatura está supeditada a aprobar las pruebas finales presenciales e individuales correspondientes.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. J. (2019). *Gestión de crisis: Respuestas creativas en tiempos de incertidumbre*. Pirámide
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2019). *Estrategia competitiva: Métodos y técnicas para el análisis y la creación de valor*. Prentice Hall.
- Díaz, C. R., & García, E. R. (2020). *Inteligencia colaborativa: Cómo trabajar en equipo en la era digital*. Paidós.
- Drucker, P. F. (2017). *La gestión eficaz*. Tecnos.
- Fernández, A. S. (2021). *Análisis estratégico para el desarrollo de la microempresa en América Latina*. McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (2018). *Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación*. Reverté.
- Porter, M. E. (2020). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Deusto.