



PRESENTACIÓN

Breve descripción:

Esta asignatura se centra en mostrar esquemas conceptuales y herramientas avanzadas orientadas al análisis, definición e implantación de una estrategia empresarial, conduciendo al alumno a segmentar centrándose en el negocio, la estructura organizativa, los procesos y la configuración institucional de la empresa, con especial foco en aquellas del sector farmacéutico y afines. Se enseñarán herramientas para desarrollar habilidades intelectuales y analíticas que permitan la toma de decisiones y la comprensión de los problemas de alta dirección.

La asignatura se estructura alrededor de las fases en las que conceptualmente se puede separar el proceso de dirección estratégica: análisis estratégico, formulación e implantación de estrategias, para concluir esbozando las claves para competir en el complejo momento actual.

- **Titulación:** Máster Universitario en Gestión de Empresas Pharma-Biotech
- **Módulo/Materia:** Gestión empresarial. Dirección Comercial y Estratégica
- **ECTS:** 2
- **Curso, semestre:** 2026-27
- **Carácter:** obligatorio
- **Profesorado:** D. Ángel Proaño (angel.proano@iese.net)
- **Idioma:** castellano

1. **Aula, Horario:** Aula 05. El horario está a disposición de los alumnos en Google calendar.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (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.

Competencias generales



Universidad de Navarra

CG1. Desarrollar capacidad de liderazgo, creatividad, iniciativa y espíritu emprendedor en el ámbito de la empresa farmacéutica.

CG2. Trabajar formando parte de equipos multidisciplinares y colaborar con otros profesionales del área.

CG4. Visualizar y saber distinguir las mejores opciones de expansión de la empresa, así como las oportunidades de negocio.

Competencias específicas

CE2. Conocer las estrategias comerciales, de marketing y prestación de servicios y aplicarlas al ámbito de la industria farmacéutica y afines.

CE3. Conocer la gestión de los procesos de puesta en el mercado y lanzamiento de productos del sector farmacéutico.

CE4. Conocer las herramientas para el análisis, toma de decisiones y resolución de problemas que les permitan dirigir departamentos organizativos y comerciales del sector farmacéutico.

CE5. Analizar e identificar situaciones y nuevas oportunidades de negocio dentro del sector para realizar planes de acción

CE7. Diseñar y evaluar estrategias empresariales competitivas en el sector farmacéutico y afines mediante herramientas avanzadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El objetivo principal de este curso es introducir a los alumnos en el concepto de estrategia y los elementos básicos de la dirección estratégica. Asimismo, que ellos sean capaces de:

- Conocer las bases del análisis estratégico que permiten entender y definir la estrategia de una organización o actividad.
- Entender cuáles son los factores que determinan el atractivo de una industria y cómo estructurar el análisis de los sectorial.
- Presentar algunas herramientas que permiten analizar y formular la estrategia de una organización de una forma rigurosa y sistemática, a partir del entorno general, sectorial y de sus propias capacidades y recursos.
- Conocer el papel de los grupos de interés o stakeholders en el diseño de la estrategia de la compañía
- Abordar la implementación de la estrategia. Para ello, y desde una perspectiva de Alta Dirección, se analizarán cuatro grupos de tareas o áreas de gobierno: el área de negocio, la estructura organizativa, los sistemas de dirección necesarios para alinear la estructura a la estrategia y el área de configuración institucional.
- Comprender la realidad de la empresa y la tarea de sus máximos responsables.
- Plantear el vínculo entre innovación y estrategia para dar respuesta a entornos en profunda, continua y rápida transformación.
- Entender la importancia de integrar la geopolítica, la tecnología y los criterios ESG de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa.

PROGRAMA



Sesión 1: Estrategia: dónde y cómo competir

Sesión 2: Fundamentos del análisis estratégico (I). Análisis externo de la empresa: sectorial y competitivo. Análisis PESTEL

Sesión 3: Fundamentos del análisis estratégico (II). Análisis interno de la empresa: Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva. Análisis SWOT

Sesión 4: Formulación de la Estrategia y *stakeholders*. Estrategia Corporativa y Estrategia Competitiva. Proceso y modelo de negocio.

Sesión 5: Análisis Estratégico en sector pharma-biotech. Presentaciones de casos I.

Sesión 6: Análisis Estratégico en sector pharma-biotech. Presentaciones de casos II.

Sesión 7: La Implantación de la Estrategia (I): Estrategia y Diseño de la Organización

Sesión 8: La Implantación de la Estrategia (II): La Estructura Organizativa sigue a la Estrategia. Procesos para alinear Estructura Directiva y Estrategia.

Sesión 9: La Implantación de la Estrategia (III): Gobierno Corporativo: acuerdos sobre el futuro y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Sesión 10: Conferencia final: La organización en acción en el entorno actual. Geopolítica, Tecnología y Sostenibilidad.

Sesión 11: EXAMEN FINAL: Examen escrito-Prueba Final.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

La metodología didáctica de esta asignatura emplea clases expositivas (magistrales, seminarios, o conferencias) apoyadas con los correspondientes medios audiovisuales. Además, esta asignatura tiene prevista la realización de pruebas de evaluación.

La metodología didáctica de esta asignatura emplea clases expositivas presenciales, apoyadas con los correspondientes medios audiovisuales, donde se aplicará el método del caso, con situaciones empresariales concretas y reales. También se solicitará un trabajo en grupo consistente en un análisis estratégico para una empresa del sector pharma-biotech. Así a través de lecturas, ejercicios y, principalmente casos, se irán alcanzando los objetivos del curso.

La mayor parte de las lecturas se han tomado de notas técnicas. Para la adecuada preparación de las clases es imprescindible realizar las lecturas recomendadas para la correspondiente sesión, así como repasar los puntos más relevantes de las sesiones anteriores. Es importante seguir un programa de estudio regular

Cada caso requiere una detenida preparación previa: primero individual y posteriormente en la sesión general en el aula donde todos los alumnos intervendrán activamente en su resolución. Para cada caso el alumno deberá de responder a las preguntas de la hoja de preparación, así como estar dispuesto a defender sus argumentos ante sus compañeros en clase.

El trabajo en grupo o equipo consistirá en un análisis estratégico para una empresa del sector pharma-biotech, previamente elegida por cada grupo, en el que se deberá dar



Universidad de Navarra

respuesta a diversas preguntas. Cada grupo entregará su trabajo y lo presentará en una sesión asignada al efecto.

Además, esta asignatura tiene prevista la realización de una prueba escrita de evaluación, cuya ponderación y contenido se detallan más adelante.

Actividades formativas (2 ECTS x 25 = 50 h)

- Clases presenciales teóricas: 16 h
- Tutorías: 1 h
- Trabajo dirigido: 10 h
- Trabajo no presencial del alumno: 21 h
- Evaluación: 2 h

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

- Participación activa (40% calificación global). Se valorará la participación activa de los alumnos en las sesiones presenciales, así como la valoración de la contestación correcta en clase de las cuestiones planteadas por el profesor.

- Trabajo en grupo o equipo (20% calificación global). Consistirá en un análisis estratégico para una empresa del sector pharma-biotech, previamente elegida por cada grupo, en el que se deberá dar respuesta a diversas preguntas. Cada equipo entregará su trabajo y lo presentará en una sesión asignada al efecto.

- Examen (Evaluación Final) de conocimientos alcanzados (40% calificación global). Consistirá en un examen escrito bajo forma de preguntas

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

El alumno que no haya superado una asignatura en convocatoria ordinaria tendrá derecho a examen en convocatoria extraordinaria. Salvo que el profesor establezca un criterio de evaluación específico que tenga en cuenta la actuación realizada por el alumno a lo largo de la asignatura, la calificación en convocatoria extraordinaria se obtendrá de la siguiente manera: la nota obtenida en convocatoria ordinaria representará el 30 % de la nota, mientras que el 70% restante será la calificación resultante de la prueba de convocatoria extraordinaria.

ALUMNOS CON NECESIDADES ESPECIALES

Los estudiantes con necesidades educativas especiales deberán ponerse previamente en contacto con la Coordinación de Estudios de la facultad para obtener la autorización correspondiente a las adaptaciones (por ejemplo, disponer de más tiempo en los exámenes). Dicha autorización deberá ser enviada por el alumno al profesor. Se recomienda realizar esta gestión al comienzo del cuatrimestre.

ATENCIÓN

Se recuerda que cualquier intento de fraude, copia, plagio u otro comportamiento irregular supone una infracción grave tal y como está contemplado en el título IV "Normas de



Universidad de Navarra

disciplina académica de los estudiantes" dentro del Sistema de normas sobre la convivencia en la Universidad de Navarra.

En casos justificados de tener que realizar exámenes fuera de las fechas oficiales, el tipo y estructura del examen pueden variar.

Política de IA

De acuerdo con las políticas de la Universidad de Navarra, todos los contenidos utilizados de fuentes secundarias (libros, artículos, Internet, ...) deben citarse claramente. El incumplimiento de estas normas equivale a una falta de honradez y es injusto para los demás estudiantes. Por lo tanto, dará lugar a una infracción de la integridad académica.

Junto con las normas académicas del programa, he establecido una política específica de Inteligencia Artificial (IA) para este curso. Herramientas como ChatGPT o similares no son obligatorias ni se fomentan en este curso. Sin embargo, si decides utilizarlas, por favor limita su uso y proporciona una explicación clara de por qué y cómo las has utilizado.

Como alumno de la Universidad de Navarra, es tu responsabilidad mantener los más altos estándares de integridad y honestidad académica. Cualquier forma de plagio, incluido el uso de contenidos generados por IA sin citarlos adecuadamente, se considerará una falta ética.

HORARIOS DE ATENCIÓN

D. Angel Proaño (Angel.Proano@iese.net)

Concertar cita previamente por mail

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

Se colgarán los documentos necesarios en la plataforma ADI.

Bibliografía recomendada

Las lecturas obligatorias de la asignatura se basan en notas técnicas y artículos especializados. El curso no tiene un libro obligatorio, pero aquellos que deseen profundizar pueden consultar las siguientes referencias.

1. Mauborgne,R.; LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.Bresca (Profit Ed.), 2020. [Localízalo en la biblioteca](#)
2. C.,EMPRESAS QUE CAEN Y POR QUÉ OTRAS SOBREVIVEN. Ed. Deusto, 2011 [Localízalo en la biblioteca \(en papel\)](#) [Localízalo en la biblioteca \(En electrónico\)](#)
3. Drucker, P., THE PRACTICE OF MANAGEMENT. Ed. Collins, 2006 [Localízalo en la biblioteca \(En papel\)](#)
4. Grant, Rober M. CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS, 11th Edition. Ed. John Wiley & Sons Ltd, 2021. [Localízalo en la biblioteca \(En papel\)](#)
5. Grant, Robert M., CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS, 12th Edition. Ed. John Wiley & Sons Ltd, 2025.
6. Gupta, S. DRIVING DIGITAL STRATEGY: A GUIDE TO REIMAGINING YOUR BUSINESS. HarvardBusiness Review Press, 2018. [Localízalo en la biblioteca \(En papel\)](#)
7. G. y R. L. Martin. JUGAR PARA GANAR. Arpa Editores, 2020



Universidad
de Navarra

8. Mintzberg, H. LA ESTRUCTURACION DE LAS ORGANIZACIONES. Ariel, 2012. [Localízalo en la biblioteca \(En papel\)](#)
9. Navarro-Rubio J.M. y Tapies J. GENESIS DEL CONSEJO. LID, 2013 [Localízalo en la biblioteca \(En papel\)](#)
10. Porter, M. ESTRATEGIA COMPETITIVA. TECNICAS PARA ELANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES. Pirámide, 2009.
11. Valero A. y LucasJ.L. POLITICA DE EMPRESA. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA DE NEGOCIOS (8ª/e). EUNSA.2011. [Localízalo en la biblioteca \(En papel\)](#) [Localízalo en la biblioteca \(En electrónico\)](#)