Universidad de Navarra

Dirección de Negocios II (MDPO)
Guía docente 2026-27

PRESENTACIÓN

Breve descripción: Dirección de Negocios es una continuación, un poco más profunda y con nuevos temas, de conceptos y contenidos desarrollados en Dirección de Negocios 1. Tal y como se desarrollaba entonces, conviene recordar que el MDPO tiene por misión formar profesionales de la dirección de personas con "visión de negocio"; personas que sepan entender las necesidades de cada momento; personas que, desde su ámbito de responsabilidad, sepan generar propuestas de mejora; y sean capaces de explicar la forma en que esas propuestas pueden contribuir a solucionar problemas o lograr ventajas competitivas. Para todo ello un profesional de los recursos humanos debe ser capaz de conocer y hablar en el lenguaje de los negocios.

- **Titulación**: **Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones.**
- **Módulo/Materia**: **Contextuales/Dirección de Negocios II**
- **ECTS**: **4**
- **Curso, semestre**: **Segundo semestre.**
- **Carácter**: **Obligatorio**
- **Profesorado**:
- Organización, Operaciones y Procesos. Profesor: José Antonio Alfaro (jalfaro@unav.es),
- Control de Gestión y Evaluación del Desempeño. Profesores: Javier Arellano (jarellano@unav.es) y José Manuel Malmierca (jmmalmierca@unav.es), y
- Estrategia. José Manuel Malmierca (jmmalmierca@unav.es)
- **Idioma**: Castellano
- **Aula, Horario**: Consulte la agenda que recibirá semanalmente.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

Objetivos.

ORGANIZACIÓN, OPERACIONES Y PROCESOS:

En este módulo de Operaciones se exploran algunas herramientas básicas para entender los sistemas operativos que se encuentran en todo departamento en cualquier empresa. Se van a definir y analizar las variables operacionales y vincularlas a los efectos sobre el rendimiento global de la empresa.

"Operations management is about the way organizations produce goods and services. Everything you wear, eat, sit on, use, read or knock about on the sports field comes to you courtesy of the operations managers who organized its production. Every book you borrow from the library, every treatment you receive at the hospital, every service you expect in the shops and every lecture you attend at university - all have been produced."

Slack et al, Operations Management (7th edition), Pearson, 2015

El propósito del curso es entender las principales decisiones que debe tomar un director de Operaciones en una empresa. Objetivos específicos:

- Conocer qué se entiende por "dirección de operaciones" y su evolución histórica
- Definir la estrategia de operaciones a través de la herramienta "Matriz de Operaciones"
- Analizar el papel del factor humano en el área de operaciones
- Entender y saber analizar la dinámica de los procesos operativos y su importancia para la estrategia competitiva de la compañía

Para alcanzar los objetivos del curso con mayor eficacia, el alumno tendrá que:

• Preparar los casos y participar en las discusiones en clase.

CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

El curso tiene por objetivo profundizar en los problemas actuales del control de gestión en las empresas y en su importancia. Se reflexiona en las sesiones sobre cuestiones tales como por qué el control es tarea de todo directivo, qué debemos pedir a un sistema de control, cómo debemos medir los diferentes “qués” y “quienes”, qué características debe tener un indicador para ser una medida útil que refleje el desempeño de la organización, etc.

Así pues, el objetivo no es tanto discutir las peculiaridades concretas de una serie de herramientas específicas, sino el de proporcionar un marco general que permita entender el papel que pueden desempeñar dichas herramientas en la tarea diaria del control de gestión; actividad ésta indispensable para todo directivo.

Para alcanzar los objetivos del curso con mayor eficacia, el alumno tendrá que:

- Preparar los casos y participar en las discusiones en clase
- Elaborar las presentaciones en grupo que se le soliciten
- Realizar , al menos, dos exámenes sobre la asignatura

ESTRATEGIA:

Dirección Estratégica es una del área de Dirección de Negocios que agrupa conocimientos anteriores, basada en los intentos de resolución de casos reales como método de aprendizaje.

La estrategia se puede definir como “el patrón de objetivos y metas y de las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.". Esta definición propone que la estrategia tiene que ver con las decisiones que se enfrentan los gerentes y que eventualmente definen el éxito o el fracaso de la organización. El énfasis que Kenneth Andrews pone en los "patrones de objetivos" revela la importancia de la "coherencia estratégica", lo que implica un compromiso particular que no es fácil de revertir. También destaca que la estrategia define “qué tipo de empresa es o debe ser”, indicando que las decisiones estratégicas representan cómo la organización se posiciona en su mercado y planea competir en el futuro. Por lo tanto, administrar en el mundo turbulento y semi-globalizado del siglo XXI requiere dominar los principios fundamentales de la economía empresarial que, combinados con herramientas de gestión, ayudan a los gerentes a tomar decisiones estratégicas acertadas.

Las decisiones estratégicas abordan la estructura organizativa, el desarrollo y la asignación de recursos y capacidades y el posicionamiento estratégico para crear, capturar y mantener una ventaja competitiva. En otras palabras, administrar no es solo una cuestión de crear valor, sino que también se preocupa por apropiarse del valor creado.

Los objetivos principales del curso son, por lo tanto, desarrollar sus habilidades en:

- Analizar los problemas de negocio, incluido el entorno económico, las cuestiones sociales y éticas;
- Comprender cómo las organizaciones crean, se apropian y mantienen una ventaja competitiva;
- Aplicar herramientas conceptuales de estrategia empresarial adaptables para diferentes propósitos en diferentes situaciones;
- Formular estrategias que equilibren riesgos y oportunidades considerando la dinámica del mercado y la posición de la organización.

& & & & & &

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 auto dirigido o autónomo.

Competencias generales

- **CG0 -** Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.
- **CG3 -** Habilidad para resolver problemas aplicando los conocimientos y las herramientas adquiridas.
- **CG4 -** Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad.

Competencias específicas

- **CE2** - Conocer el funcionamiento de las organizaciones y su proceso directivo para hacer posible el desarrollo estratégico de las personas y añadir valor a las empresas.
- **CE4** - Comprender la importancia de la innovación como fuente de ventajas competitivas sostenibles para la empresa.
- **CE5** - Comprender el papel de los directores de personas como promotores y gestores de entornos creativos en la empresa.
- **CE7** - Conocer los mecanismos empleados en la toma de decisiones empresariales en un contexto competitivo, así como las implicaciones que se derivan de las mismas, todo ello en un entorno ético y de respeto.
- **CE8** - Profundizar en el conocimiento de las distintas áreas funcionales de la empresa y de su interrelación para la implantación de la estrategia general de empresa.
- **CE9** - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo.
- **CE13** - Identificar fuentes de innovación y analizar y discriminar la viabilidad económica y comercial de nuevos proyectos de innovación empresarial.
- **CE14** - Diseñar y planificar la implantación de una estrategia empresarial, y el impacto que ésta ejerce sobre las distintas políticas de gestión de las personas en la organización.
- **CE15** - Diseñar cuadros de mando que permitan el seguimiento, evaluación y corrección de distintas estrategias empresariales.

PROGRAMA

Universidad de Navarra

ORGANIZACIÓN, OPERACIONES Y PROCESOS:

La asignatura consta de 5 sesiones dobles. En las mismas, se combinan los conceptos teóricos con la utilización del método del caso, los cuales deberán ser preparados previamente por el alumno.

El programa se estructura siguiendo los siguientes temas

- Perspectiva de la **Dirección de Operaciones**.
- **Conceptos y parámetros** fundamentales del área de Operaciones

Análisis de **procesos** en el área de Operaciones.

SESIÓNES 1 y 2. **Estrategia de la Dirección de Operaciones.**

SESIONES 3 y 4. Conceptos y parámetros. Cadena de Suministros.

SESIONES 5 y 6 . Factor Humano en Operaciones

SESIONES 7 a 10. Análisis de procesos. Test + Ejercicio de Mejora de Procesos

CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

La asignatura consta de 8 sesiones dobles. Durante las mismas se estudiará mediante casos y clases magistrales los conceptos anteriormente señalados. Los primeros casos están centrados en los elementos previos que deben sustentar cualquier Sistema de Control y las Responsabilidades de quien lo delimita.

A medida que transcurra el curso se irán añadiendo complejidad a los casos, introduciendo el concepto de Indicador y los calificativos que aquellos deben poseer con el fin de medir adecuadamente la gestión y a sus responsables.

En las últimas clases se tratará de profundizar, tras haber trabajado diferentes sistemas históricos, en un sistema global de control (Balance Scorecard) y ver su posible adecuación a distintos sectores productivos, siempre en relación con la estrategia general de las compañías. Sobre esta parte final parte los alumnos realizarán un trabajo práctico, por equipos que deberá ser presentado al resto de la clase.

SESIONES 1 y 2. **Palancas de un Sistema de Control.**

SESIONES 3 y 4. Sistemas de Control: Responsabilidad en la Gestión.

SESIONES 5 y 6. ¿Qué controlar y para qué?.

SESIONES 7 y 8. ¿Cómo controlar?. Centros de Beneficio.

SESIONES 9 y 10. **Evaluación del Desempeño. Indicadores**

SESIONES 11 y 12. Operaciones de Venta e Indicadores. Líneas estratégicas

SESIONES 13 y 14. Sistemas tradicionales. El cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

SESIONES 15 y 16. Estrategia de Crecimiento y Producto.

SESIONES 17 y 18. Presentaciones de trabajos. Análisis comparativo de BSC. Examen Final

ESTRATEGIA:

En la asignatura se abordará el impacto de la estrategia en las organizaciones. Asimismo, se estudiará un modelo de planificación estratégica que, junto con varias herramientas, permita analizar la situación actual de una organización y plantear qué acciones estratégicas deberían llevarse a cabo.

La asignatura se basa en el estudio de casos reales, en empresas de diferentes sectores y geografías. A través de estos casos los alumnos pondrán en práctica diferentes herramientas y su pensamiento crítico para identificar qué acciones serían recomendables en cada situación.

SESIONES 1 y 2. **¿Qué es la Estrategia?. Análisis externo (I).**

SESIONES 3 y 4. Análisis Interno . Recursos y Capacidades

SESIONES 5 y 6. Planificación Estratégica

SESIONES 7 y 8. Innovación Estratégica. Agilidad estratégica

SESIONES 9 y 10. **Control de la Aplicación de la Estratégia**

ACTIVIDADES FORMATIVAS

El curso utiliza mayoritariamente el **método del caso,** si bien se compagina con lecturas adicionales, presentaciones y algunas lecciones magistrales.

Un caso presenta al alumno una situación de negocio, que ilustra un problema, contexto, decisión, etc., relacionados siempre con los contenidos del programa. Los conceptos y sus aplicaciones se extraen de la discusión de esos casos.

Las clases consistirán en la discusión de las distintas visiones que los asistentes tienen sobre el caso. Puede decirse que la materia prima de las clases son las ideas y análisis de los alumnos. En consecuencia, para el correcto funcionamiento del método, es imprescindible que cada alumno trabaje los casos individualmente y en equipo antes de asistir a las clases. Trabajar los casos es ser capaz de dar una respuesta (sea o no correcta) a las preguntas de la hoja de preparación del caso o que el texto del mismo plantea. La discusión del caso en los equipos de trabajo o en clase no tiene sentido (no sirve de nada) si no hay un trabajo individual previo.

Con carácter general se trabajará un caso por sesión (hay casos más extensos que requieren de más sesiones). La preparación de los casos (previo a la clase) supone alrededor del 70% del tiempo total de trabajo individual del alumno durante el curso (fuera lógicamente de las propias clases). Otro 15% debe dedicarse a profundizar en los análisis hechos en las clases. El 15% restante el alumno debe dedicar al estudio de las lecturas complementarias, en ocasiones imprescindibles para ilustrar los casos.

EVALUACIÓN

El sistema final de la evaluación de la asignatura será:

Trabajos individuales y/o en equipo: 18,50%

Intervención en clase: 10,17%

Exposición oral y discusión casos: 32,33%

Exámenes parciales y finales: 39%

CONVOCATORIA ORDINARIA

EVALUACIÓN GLOBAL FINAL DEL MÓDULO:

Universidad de Navarra

En todo el módulo se realiza evaluación continua, con el siguiente baremo global conjunto:

- Calidad de la Participación en clase 10%
- Trabajo continuo (valorado por intervenciones) 35%
- Presentaciones de equipo y Trabajos dirigidos 15%
- Exámenes parciales o final 40%

Estos porcentajes se ponderan, para la nota final, entre la duración y la distribución individual, que más adelante se específica, de cada asignatura.

* Calidad de la Participación en clase: Se valorarán positivamente aquellas aportaciones que añadan valor a la clase, entendiendo por tal, NO “la solución” al caso sino el proceso por el cual se llega a unos resultados o a una decisión (sea esta correcta o no). Se valorará también la capacidad de comunicación y diálogo. No se penalizarán las intervenciones alocadas -aquellas que uno hubiera preferido callarse- salvo que se repitan a menudo o se hagan con el único objetivo de "hablar por hablar, que nunca digo nada". Las dudas de interés general deben quedar aclaradas en clase, las de interés particular fuera de ella.

ORGANIZACIÓN, OPERACIONES Y PROCESOS:

Evaluación continua, mediante la valoración por parte del profesor de la participación en clase y del test final, con arreglo a los siguientes porcentajes:

- Calidad de la Participación en clase 10%
- Trabajo continuo (valorado por intervenciones) 40%
- Test final 50%

Se espera del alumno que participa activamente y contribuya de manera cualitativa a la discusión de los casos. La participación en clase será evaluada utilizando los siguientes criterios: (1) relevancia de los comentarios, (2) relación con otras aportaciones hechas previamente, (3) comprensión y análisis del caso, y (4) voluntad de contribuir.

CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Se realizará evaluación continua, mediante la valoración por parte del profesor del nivel de la participación en clase; de algunas pruebas escritas y de la presentación de un trabajo/informe, con arreglo a los siguientes porcentajes:

- Calidad de la Participación en clase 10%
- Trabajo continuo (valorado por intervenciones) 30,45%
- Presentaciones de equipo y Trabajos dirigidos 19,55%
- Exámenes parciales o final 40%

ESTRATEGIA:

En esta asignatura se realizará principalmente evaluación continua, en los porcentajes que se señalan a continuación, mediante la valoración por parte del profesor del nivel de la participación en clase y de su calidad; de la presentación de un trabajo/informe, y de alguna prueba escrita, además de la final.

La ponderación específica es la siguiente:

- Calidad de la Participación en Clase (Individual) 10%
- Trabajo Continuo (valorado por intervenciones) 40%
- Presentaciones de Equipo y Trabajos dirigidos 20%
- Exámenes 30%

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

- Examen final con puntuación de 0 a 10

HORARIOS DE ATENCIÓN

Universidad de Navarra

Solicitar entrevista con el profesor escribiendo un correo electrónico. Correos electrónicos de los profesores:

Javier Arellano (jarellano@unav.es)

José Manuel Malmierca (jmmalmierca@unav.es)

José Antonio Alfaro (jalfaro@unav.es)

BIBLIOGRAFÍA

- *"El Control de Gestión".* Robert N. Anthony H.B.S. Ediciones Deusto 1990 Localízalo en la biblioteca.
- *"El Control de Gestión: una perspectiva de Dirección".* Joan Mª Amat Salas. Ediciones: Gestión 2000. Marzo 1992 Localízalo en la biblioteca.
- *"Cuadro de Mando Integral". Robert S.Kaplan & David P.Norton.* Ediciones Gestión 2.000 (En español) Localízalo en la biblioteca.
- *"Management Control Systems".* Anthony, Dearden, Govindarajan. IRWIN 7ª edición (en inglés)
- *"Advanced Management Accounting".* Robert S.Kaplan & Anthony A.Atkinson. Prentice Hall (Third Edition) (En inglés)
- *Artículos selecionados (disponibles en la plataforma HBSP).*

Estrategia:

Estrategia y planificación estratégica

- Michael Porter (2008). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, 2008

Análisis externo

- Michael Porter (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 2008
- https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/a-long-term-look-at-roic
- https://www.blueoceanstrategy.com

Análisis interno

· David Collins & Cynthia A. Montgomery (2008). Competir con los recursos. Harvard

Business Review, 2008

· https://www.economist.com/news/2009/11/19/value-chain

· https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix

· https://www.bain.com/insights/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights/

Agilidad estratégica

· de Diego, E. (2023). Del tablero de ajedrez a la pista de baile. Harvard Deusto business review (339), 42-48.

· Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (2017). Fast/Forward: Make Your Company Fit for the Future (1st Edition ed.). Stanford Business Books. Localízalo en la biblioteca (Versión electrónica)



Universidad
de Navarra