



PRESENTACIÓN

Breve descripción:

- **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. Diego Gutiérrez Berlinches (dgutierrezb@external.unav.es)
- **Idioma:** castellano
- **Aula, Horario:** Aula 05. El horario está a disposición de los alumnos en Google calendar.

La dirección de empresas, negocios u otros tipos de organizaciones exige a sus responsables a pensar y actuar en consecuencia con el pensamiento, es decir, a tomar decisiones e implantarlas y de esta forma resolver los problemas. Estos problemas de dirección no son estructurados y siempre son diferentes por lo que su proceso de resolución exige el desarrollo de una capacidad para decidir bien y para actuar bien en situaciones siempre diferentes y en permanente cambio.

La materia de ASN está enfocada a ayudar a los alumnos a realizar una gimnasia intelectual que les permita, de una manera natural, afrontar cualquier situación de las descritas en el párrafo anterior y ser capaces de encontrar soluciones que sean aplicables en la realidad. Es una cuestión que va más allá de los conocimientos y pretende crear una forma de abordar y enfocar los problemas que permita su resolución con rigor, rapidez y efectividad.

Se trata, por tanto, de crear una forma de pensar estructurada y en permanente evolución que haga a las personas más capaces para afrontar las diferentes situaciones que habitualmente se encuentran en las organizaciones.

OBJETIVOS

- Desarrollar el saber prudencial del alumno de forma que mejore su capacitación para resolver problemas no operativos (problemas para los cuales no existen procedimientos preestablecidos de solución). Es importante subrayar lo importante que es la prudencia como capacidad para emitir un juicio acertado sobre lo que se debe hacer "aquí y ahora". Aristóteles decía que era fácil enseñar a un joven a ser geómetra pero que era imposible enseñarle que fuera prudente. La prudencia la debe aprender cada uno de los alumnos a través de las participaciones en clase, suyas y ajenas.
- Ayudar a que cada alumno configure su forma de observar las cosas, de pensar sobre ellas y de buscar soluciones efectivas.
- Introducir al alumno en la utilización del Método del Caso que será aplicado durante todo el Máster en múltiples materias y así ayudarle a:
 - Gestionar situaciones con incertidumbre
 - Adaptarse a los distintos papeles que puede tomar el profesor y otros alumnos
 - Habilitar la capacidad de encontrar soluciones concretas para cada situación y problema



- Ser capaz de construir sobre opiniones ajenas, de admitir opiniones contrarias y de defender opiniones propias...

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

Al final del módulo, el alumno deberá tener una mayor capacitación para descubrir las causas de fondo de los problemas explícitos e identificar los problemas implícitos de una situación concreta en la empresa.

Deberá ser capaz de valorar mejor que muchos hechos o números o datos pueden tener importantes implicaciones para la gestión mientras que otros pueden ser sencillamente irrelevantes.

Le será más fácil la definición del problema descartando hipótesis imposibles, discerniendo entre lo importante y lo urgente.

Será más eficaz en la utilización priorizada de criterios tanto cualitativos como cuantitativos, lo cual le permitirá buscar alternativas de una forma más creativa y formalizada incorporando ideas propias y ajenas.

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

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



Universidad
de Navarra

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

PROGRAMA

Sesión 1. Criterios relevantes y diferenciales en una decisión.

Sesión 2. Generación de alternativas y criterios de decisión.

Sesión 3. Criterios cualitativos en la toma de decisiones y plan de acción.

Sesión 4. La necesidad de clarificar ideas antes de tomar decisiones.

Sesión 5. La visión integradora y el contexto en la toma de decisiones.

Sesión 6. El condicionamiento mutuo entre el largo y el corto plazo.

Sesión 7. Los riesgos implícitos en las decisiones y sus consecuencias.

Sesión 8. Conferencia + Ejercicio final.

ACTIVIDADES FORMATIVAS (METODOLOGÍA)

La metodología didáctica de esta asignatura emplea clases presenciales apoyadas con los correspondientes medios audiovisuales, así como el empleo del Método del Caso.

El Método del Caso es uno de los mejores sistemas para desarrollo de esas capacidades ya que propone a cada alumno hacer frente a uno o varios problemas reales en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor.

Mediante este método, se sustituyen las lecciones dogmáticas y pasivas del profesor por un diálogo y discusión activos y esclarecedores. Este sistema permite a los alumnos aprender resolviendo problemas y, por tanto, a acumular experiencias utilizables en el futuro y desarrollar así esa capacidad para pensar y actuar.

La utilización del Método del Caso exige seguir unas pautas concretas para que no pierda eficacia: estudio individual del caso, discusión en grupo del mismo y discusión en sesión general con toda la clase.

Los Casos recogen situaciones reales a las que se tuvieron que enfrentar personas concretas. Estas situaciones presentan en ocasiones problemas explícitos sobre los que pensar para buscar soluciones. En otras circunstancias los problemas no están claramente definidos y parte del problema constituye en definir con cierta precisión cuál es o son los problemas fundamentales.



Universidad de Navarra

En muchas ocasiones los problemas están mezclados con ideas difusas, opiniones y vaguedades que dificultan su identificación y que sirven como un extraordinario ejercicio para desarrollo de los alumnos.

Los Casos no tienen solución en el sentido de que tengan una solución única. Por esta razón los alumnos aprenden a comprender que en muchas situaciones pueden ser válidas diferentes soluciones y se aprovecha para hacerles comprender que el objetivo del estudio de los Casos no está en las soluciones o decisiones en sí mismas sino en el ejercicio realizado para llegar a ellas.

De esta forma el Caso permite desarrollar capacidades como: la escucha, la comunicación sintética y efectiva, el trabajo en equipo, la conformación de una estructura mental clara, la síntesis..., además de proporcionar conocimientos sobre las materias que se traten en cada uno de ellos.

Calculo horario de actividades formativas (2 ECTS x 25 = 50 h)

- Clases presenciales: 10 horas
- Trabajos dirigidos: 10 h
- Tutorías: 1 h
- Trabajo no presencial del alumno: 28 h
- Evaluación: 1 h

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

- Participación activa (50% calificación global). Se valorará las intervenciones del alumno en las sesiones presenciales. No se trata de cantidad sino de calidad de éstas.
- Trabajo Individual de conocimientos alcanzados (50% calificación global).

El profesor podrá, si lo considera oportuno, pedir a un alumno que al principio de la sesión haga una introducción al caso o que toda la clase responda por escrito a una o dos cuestiones antes de comenzar la discusión.

La forma de evaluar pretende reforzar la idea de que lo más importante no es la solución sino el proceso para llegar a ella, pues es ese proceso el que permite el aprendizaje y desarrollo de cada individuo.

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.



Universidad
de Navarra

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 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.

HORARIOS DE ATENCIÓN

D. Diego Gutiérrez Berlinches (dgutierrezb@external.unav.es)

Concertar cita previamente por mail o a través de la Secretaria del Programa.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía recomendada

Notas Técnicas y casos que se irán entregando a través de ADI