



CAMPUS
DE EXCELENCIA
INTERNACIONAL

PROCESO DE
COORDINACIÓN DE LAS
ENSEÑANZAS PR/CL/001



E.T.S. de Ingenieros
Industriales

ANX-PR/CL/001-01

GUÍA DE APRENDIZAJE

ASIGNATURA

53001502 - Análisis estratégico de las decisiones empresariales

PLAN DE ESTUDIOS

05BD - Master Universitario en Ingeniería de la Organización

CURSO ACADÉMICO Y SEMESTRE

2017/18 - Primer semestre

Índice

Guía de Aprendizaje

1. Datos descriptivos.....	1
2. Profesorado.....	1
3. Conocimientos previos recomendados.....	2
4. Competencias y resultados de aprendizaje.....	2
5. Descripción de la asignatura y temario.....	4
6. Cronograma.....	6
7. Actividades y criterios de evaluación.....	9
8. Recursos didácticos.....	15

1. Datos descriptivos

1.1. Datos de la asignatura

Nombre de la asignatura	53001502 - Análisis estratégico de las decisiones empresariales
No de créditos	6 ECTS
Carácter	Obligatoria
Curso	Primer curso
Semestre	Primer semestre
Período de impartición	Septiembre-Enero
Idioma de impartición	Castellano
Titulación	05BD - Master Universitario en Ingeniería de la Organización
Centro en el que se imparte	Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales
Curso académico	2017-18

2. Profesorado

2.1. Profesorado implicado en la docencia

Nombre	Despacho	Correo electrónico	Horario de tutorías *
Rafael Ramos Diaz (Coordinador/a)	UD Economía	rafael.ramos@upm.es	M - 11:30 - 13:30

* Las horas de tutoría son orientativas y pueden sufrir modificaciones. Se deberá confirmar los horarios de tutorías con el profesorado.

3. Conocimientos previos recomendados

3.1. Asignaturas previas que se recomienda haber cursado

El plan de estudios Master Universitario en Ingeniería de la Organización no tiene definidas asignaturas previas recomendadas para esta asignatura.

3.2. Otros conocimientos previos recomendados para cursar la asignatura

- La empresa y su entorno (55000636)
- Análisis estratégico y competitivo (55000676)
- Estrategia empresarial (55000668)

4. Competencias y resultados de aprendizaje

4.1. Competencias que adquiere el estudiante al cursar la asignatura

CB06 - 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

CB08 - 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

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

CE03 - Identificar y caracterizar las implicaciones económicas y estratégicas de las decisiones empresariales

CG01 - Utilizar los conocimientos científicos y tecnológicos adquiridos en sus estudios de Grado en Ingeniería como recurso a integrar en la generación de soluciones a problemas de las organizaciones, sean éstos de funcionamiento o de diseño

CG02 - Analizar situaciones estructuradas y poco estructuradas de empresas y otras organizaciones, estableciendo diagnósticos apropiados, en particular, de carácter estratégico

CG03 - Concebir soluciones para afrontar problemas previamente diagnosticados, y evaluarlas desde diferentes criterios correspondientes a los distintos actores concernidos

CG04 - Comprender las relaciones entre la estrategia y el diseño de una organización, sus condiciones de funcionamiento y las características del entorno económico, político, normativo, social, tecnológico y medioambiental en que se desenvuelve

CG05 - Conocer las tendencias predominantes en el entorno actual de las distintas políticas funcionales (marketing, producción, logística, finanzas, recursos humanos, liderazgo...)

CT01 - Aplica. Habilidad para aplicar conocimientos científicos, matemáticos y tecnológicos en sistemas relacionados con la práctica de la ingeniería

CT02 - Experimenta. Habilidad para diseñar y realizar experimentos así como analizar e interpretar datos

CT03 - Diseña. Habilidad para diseñar un sistema, componente o proceso que alcance los requisitos deseados teniendo en cuenta restricciones realistas tales como las económicas, medioambientales, sociales, políticas, éticas, de salud y seguridad, de fabricación y de sostenibilidad

CT05 - Resuelve. Habilidad para identificar, formular y resolver problemas de ingeniería

CT08 - Entiende los impactos. Educación amplia necesaria para entender el impacto de las soluciones ingenieriles en un contexto social global

CT09 - Se actualiza. Reconocimiento de la necesidad y la habilidad para comprometerse al aprendizaje continuo

CT10 - Conoce. Conocimiento de los temas contemporáneos

CT11 - Usa herramientas. Habilidad para usar las técnicas, destrezas y herramientas ingenieriles modernas necesarias para la práctica de la ingeniería

4.2. Resultados del aprendizaje al cursar la asignatura

RA10 - Identificar, elegir y aplicar herramientas y metodologías para el diseño y análisis de estrategias y políticas empresariales en contextos competitivos

RA8 - Identificar y caracterizar las implicaciones estratégicas de las decisiones empresariales

RA9 - Aplicar la teoría de juegos al análisis de situaciones empresariales y a la toma de decisiones estratégicas

5. Descripción de la asignatura y temario

5.1. Descripción de la asignatura

La asignatura **Análisis Estratégico de las Decisiones Empresariales**, que se imparte en el primer semestre del Máster en Ingeniería de Organización, tiene como objetivos fundamentales que los alumnos sean capaces de:

- Comprender y analizar los impactos de la revolución digital en organizaciones, sectores e industrias, y especialmente sus implicaciones desde un punto de vista estratégico.
- Identificar y caracterizar las implicaciones estratégicas de las decisiones empresariales: escala y alcance de las operaciones, experiencia y aprendizaje, efectos red, integración vertical, diversificación, crecimiento, etc.
- Conocer y aplicar las herramientas de la teoría de juegos al análisis de situaciones empresariales y a la toma de decisiones estratégicas.
- Aplicar estas herramientas y metodologías para el diseño y análisis de estrategias y políticas empresariales en contextos competitivos.
- Conocer los avances más recientes en el ámbito de la estrategia empresarial que marcarán su desarrollo en los próximos años.

5.2. Temario de la asignatura

1. ESTRATEGIA: definiciones y conceptos
2. LA (NUEVA) TEORÍA DE LA FIRMA: organizaciones en la era de internet
3. REDES: efectos y estrategias
4. MERCADOS: estructura y estrategia competitiva
5. TEORÍA DE JUEGOS: interdependencia y conflicto
6. DECISIONES DE ENTRADA: incumbentes y atacantes
7. DECISIONES SOBRE PRODUCTO: diferenciación horizontal y vertical
8. DECISIONES SOBRE CLIENTES: costes de cambio y lock-in
9. DECISIONES SOBRE PRECIOS: discriminación con poder de mercado
10. FRONTERAS DE LA EMPRESA: integración vertical y diversificación
11. DECISIONES DE CRECIMIENTO: orgánico versus M&A
12. DECISIONES DE I+D+i: estrategia y propiedad intelectual
13. POLÍTICA DE COMPETENCIA: marco legal e institucional y comportamiento
14. FRONTERAS EN ESTRATEGIA

6. Cronograma

6.1. Cronograma de la asignatura *

Sem	Actividad presencial en aula	Actividad presencial en laboratorio	Otra actividad presencial	Actividades de evaluación
1	<p>PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA: objetivos, programa, metodología didáctica, evaluación Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p>			
2	<p>ESTRATEGIA: definiciones y conceptos Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p> <p>ESTRATEGIA: definiciones y conceptos Duración: 02:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas</p>			<p>Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo Evaluación continua Duración: 00:00</p> <p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p>
3	<p>LA (NUEVA) TEORÍA DE LA FIRMA: organizaciones en la era de internet Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p> <p>LA (NUEVA) TEORÍA DE LA FIRMA: organizaciones en la era de internet Duración: 02:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas</p>			<p>Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo Evaluación continua Duración: 00:00</p> <p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p>
4	<p>REDES: efectos y estrategias Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p> <p>REDES: efectos y estrategias Duración: 02:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p> <p>Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo Evaluación continua Duración: 00:00</p>
5	<p>MERCADOS: variedades e implicaciones estratégicas Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p> <p>MERCADOS: variedades e implicaciones estratégicas Duración: 02:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p> <p>Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo Evaluación continua Duración: 00:00</p>

6	<p>Caso APPLE-SAMSUNG Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p>			<p>Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo Evaluación continua Duración: 00:00</p>
7	<p>TEORÍA DE JUEGOS: interdependencia y conflicto Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p> <p>TEORÍA DE JUEGOS: competencia y coordinación Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p>
8	<p>DECISIONES DE ENTRADA: incumbentes y atacantes Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p> <p>DECISIONES DE ENTRADA: incumbentes y atacantes Duración: 02:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p> <p>Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo Evaluación continua Duración: 00:00</p>
9	<p>DECISIONES SOBRE PRODUCTO: diferenciación horizontal y vertical Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p> <p>DECISIONES SOBRE CLIENTES: costes de cambio y lock-in Duración: 02:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p> <p>Primera prueba de control de evaluación continua: temas 1 al 6 ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 02:00</p>
10	<p>DECISIONES SOBRE PRECIOS: discriminación con poder de mercado Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p>
11	<p>DECISIONES SOBRE PRECIOS: discriminación con poder de mercado Duración: 02:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas</p> <p>FRONTERAS DE LA EMPRESA: integración vertical Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p> <p>Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo Evaluación continua Duración: 00:00</p>
12	<p>FRONTERAS DE LA EMPRESA: diversificación Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p> <p>Caso GOOGLE STRATEGY TEARDOWN Duración: 02:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p> <p>Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo Evaluación continua Duración: 00:00</p>

13	<p>DECISIONES DE CRECIMIENTO: crecimiento orgánico Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p> <p>DECISIONES DE CRECIMIENTO: M&A Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p>
14	<p>DECISIONES DE I+D+i: estrategia, propiedad intelectual Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p>
15	<p>POLÍTICA DE COMPETENCIA: marco legal e institucional y comportamiento Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p> <p>NUEVAS FRONTERAS EN ESTRATEGIA Duración: 02:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral</p>			<p>Cuestionario online ET: Técnica del tipo Prueba Telemática Evaluación continua Duración: 00:30</p>
16	<p>WRAP UP Duración: 02:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas</p>			<p>Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo Evaluación continua Duración: 00:00</p> <p>Segunda prueba de control de evaluación continua: temas 7 al 14 EX: Técnica del tipo Examen Escrito Evaluación continua Duración: 02:00</p>
17				<p>Examen final (no evaluación continua) EX: Técnica del tipo Examen Escrito Evaluación sólo prueba final Duración: 02:30</p>

Las horas de actividades formativas no presenciales son aquellas que el estudiante debe dedicar al estudio o al trabajo personal.

Para el cálculo de los valores totales, se estima que por cada crédito ECTS el alumno dedicará dependiendo del plan de estudios, entre 26 y 27 horas de trabajo presencial y no presencial.

* El cronograma sigue una planificación teórica de la asignatura y puede sufrir modificaciones durante el curso.

7. Actividades y criterios de evaluación

7.1. Actividades de evaluación de la asignatura

7.1.1. Evaluación continua

Sem.	Descripción	Modalidad	Tipo	Duración	Peso en la nota	Nota mínima	Competencias evaluadas
2	Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula	TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo	Presencial	00:00	2%	5 / 10	CB06 CB08 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03
2	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05
3	Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula	TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo	Presencial	00:00	2%	5 / 10	CB06 CB08 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03
3	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05

4	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05
4	Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula	TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo	Presencial	00:00	2%	5 / 10	CB06 CB08 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03
5	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05
5	Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula	TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo	Presencial	00:00	2%	5 / 10	CB06 CB08 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03
6	Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula	TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo	Presencial	00:00	2%	5 / 10	CB06 CB08 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03

7	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05
8	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05
8	Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula	TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo	Presencial	00:00	2%	5 / 10	CB06 CB08 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03
9	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05
9	Primera prueba de control de evaluación continua: temas 1 al 6	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	No Presencial	02:00	28%	4 / 10	CB06 CB08 CB10 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03

10	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05
11	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05
11	Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula	TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo	Presencial	00:00	2%	5 / 10	CB06 CB08 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03
12	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	
12	Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula	TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo	Presencial	00:00	2%	5 / 10	CB06 CB08 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03
13	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05

14	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05
15	Cuestionario online	ET: Técnica del tipo Prueba Telemática	Presencial	00:30	2%	6 / 10	CB06 CB08 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05
16	Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula	TG: Técnica del tipo Trabajo en Grupo	Presencial	00:00	2%	5 / 10	CB06 CB08 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03
16	Segunda prueba de control de evaluación continua: temas 7 al 14	EX: Técnica del tipo Examen Escrito	Presencial	02:00	28%	4 / 10	CB06 CB08 CB10 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03

7.1.2. Evaluación sólo prueba final

Sem	Descripción	Modalidad	Tipo	Duración	Peso en la nota	Nota mínima	Competencias evaluadas
							CB06 CB08 CB10 CG01 CG02 CG03 CG04

17	Examen final (no evaluación continua)	EX: Técnica del tipo Examen Escrito	Presencial	02:30	100%	5 / 10	CG05 CT01 CT02 CT03 CT05 CT08 CT09 CT10 CT11 CE03
----	---------------------------------------	-------------------------------------	------------	-------	------	--------	--

7.1.3. Evaluación convocatoria extraordinaria

No se ha definido la evaluación extraordinaria.

7.2. Criterios de evaluación

La calificación por evaluación continua se basa en los siguientes sistemas de evaluación:

- Dos pruebas de control, una a mitad de semestre (temas 1 a 7) y otra al final (temas 8 a 14)
- Un cuestionario online cada semana
- Comentarios sobre los materiales complementarios
- Presentación y discusión de trabajos y casos en el aula

Los pesos relativos de cada uno de estos sistemas de evaluación en el cálculo de la calificación final por evaluación continua será el siguiente:

- Media de las calificaciones de las dos pruebas de control, siempre que ambas estén por encima de 4 puntos: 52%
- Media de las calificaciones de los cuestionarios online y los comentarios sobre los materiales complementarios: 24%
- Valoración del profesor de la participación en las presentaciones y discusiones de trabajos y casos en el aula: 24%

Alternativamente, el alumno podrá elegir renunciar a la calificación por evaluación continua y optar por un único examen final al final del semestre (convocatoria ordinaria)

Después de este examen final, habrá una convocatoria extraordinaria de examen al que podrán presentarse tanto los alumnos que no hayan superado la asignatura por evaluación continua como los que hayan suspendido el examen final en convocatoria ordinaria.

8. Recursos didácticos

8.1. Recursos didácticos de la asignatura

Nombre	Tipo	Observaciones
HAX Arnoldo, The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy, Springer, 2009	Bibliografía	
HAX Arnoldo y Nicolás MAJLUF, Strategic Management: An Integrative Perspective, Prentice Hall, 1984	Bibliografía	
ACKOFF Rusell L, A Concept of Corporate Planning, Wiley-Interscience, 1970	Bibliografía	

BARABÁSI Alfred László y J FRANGOS, Linked, Perseus Book Group, 2002	Bibliografía	
CHANDLER Alfred, Strategy and Structure, MIT Press, 1962	Bibliografía	
DIXIT Avinash K y B J NALEBUFF, Thinking Strategically, Norton, 1993	Bibliografía	
HAMEL Gary y C K PRAHALAD, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990	Bibliografía	
HAMEL Gary y C K PRAHALAD, Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1996	Bibliografía	
KAY John, Foundations of Corporate Success, Oxford University Press, 1995	Bibliografía	
KIM W Chan y René MAUBORGNE, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005	Bibliografía	
KUIJPER Mia de, Profit Power Economics, Oxford University Press, 2009	Bibliografía	
MINTZBERG Henry, The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners, Free Press, 1994	Bibliografía	
PORTER Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980	Bibliografía	

RUMELT Richard P, Strategy, Structure and Economic Performance, HBS, 1974	Bibliografía	
TALEB Nassim N, Antifragile, Penguin, 2013	Bibliografía	
FREEDMAN Lawrence, Strategy A History, Oxford University Press, 2013	Bibliografía	