

Transformando y compitiendo desde las operaciones

Máster Universitario en: Administración y Dirección de Empresas

Materia: Dirección estratégica

Créditos: 6 ECTS

Programa: MBA - Track en IA

Modalidad: Presencial Full-Time / Hybrid-Learning

Cuatrimestre: Segundo

Carácter: Obligatorio

Idioma de impartición: Español

Año académico: 2025/2026

Índice

1. Presentación	3
2. Resultados de aprendizaje de la titulación	3
2.1. Conocimiento	3
2.2. Habilidades	4
2.3. Competencias	4
3. Resultados de aprendizaje de la materia	5
4. Contenidos.....	5
5. Metodología	7
6. Evaluación.....	8
7. Bibliografía.....	10

1. Presentación

Las operaciones y su gestión dentro de la empresa, tanto en la cadena de suministro (CdS) como fuera de ella, tienen un impacto directo en los costes y un impacto indirecto en los ingresos, lo que a su vez repercute en la rentabilidad y la competitividad de la empresa a corto y largo plazo.

La tecnología es un factor clave que permite a las operaciones aumentar su eficiencia y eficacia. Los avances tecnológicos en diversos ámbitos pueden ayudar a las empresas a mejorar su competitividad, siempre y cuando los directivos comprendan estas tecnologías, su aplicación y gestión de manera adecuada.

En la actualidad, las tecnologías relacionadas con la industria 4.0, en particular aquellas relacionadas con los datos y su uso para la automatización, predicción y optimización de decisiones en las operaciones, han alcanzado un nivel de madurez y fiabilidad que permite su aplicación en empresas de cualquier tipo, siempre y cuando se entienda primero el valor que estas tecnologías pueden aportar.

En el ámbito de esta asignatura, se revisarán, comprenderán e incluso practicarán, desde una perspectiva tecnológica y directiva, las diversas tecnologías más importantes y clave que se aplican en las empresas en la CdS y las operaciones, con el fin de tomar mejores decisiones mediante análisis descriptivos, predictivos o prescriptivos, automatizando procesos y utilizando la inteligencia artificial, con el objetivo de mejorar la competitividad empresarial.

Se analizará la estrategia de la CdS, su formulación y evaluación, así como su alineación con la estrategia corporativa.

Se abordará el papel que desempeña la sostenibilidad en las operaciones empresariales y cómo un enfoque sólido en esta área puede convertirse en una ventaja competitiva. Por último, se explorará el concepto de resiliencia con el fin de desarrollar la robustez en la cadena de suministro.

2. Resultados de aprendizaje de la titulación

Los resultados de aprendizaje de la titulación aplicables a la materia se distribuyen de la siguiente manera:

2.1. Conocimiento

- | | |
|-------|--|
| RAT 1 | El titulado/a será capaz de organizar la información y los datos como elementos clave para la toma de decisiones de problemas en el entorno empresarial. |
| RAT 2 | El titulado/a inferirá métodos y técnicas de gestión aplicables a la dirección de empresas, mediante la realización de simulaciones y casos prácticos. |

2.2. Habilidades

- RAT 8 El titulado/a podrá explicar cualquier conocimiento/información de forma clara y precisa, oralmente y por escrito, en catalán, castellano y en una tercera lengua, especialmente el inglés.
- RAT 9 El titulado/a podrá aplicar las tecnologías digitales (en los momentos necesarios) en su ámbito de conocimiento.
- RAT 12 El titulado/a sabrá organizar el tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión.
- RAT 14 El titulado/a será capaz de desarrollar estrategias relativas a las personas y a la retención del talento, que ayuden a las empresas a obtener ventajas competitivas sostenidas en el tiempo.
- RAT 17 El titulado/a será capaz de categorizar los indicadores de resultado empresarial para su tratamiento estadístico mediante herramientas de medida estadística y de recogida de datos.
- RAT 18 El graduado/a podrá proponer soluciones innovadoras, creativas y emprendedoras en situaciones propias del ámbito profesional

2.3. Competencias

- RAT 20 El graduado/a será capaz de aplicar la perspectiva de género en las tareas propias del ámbito profesional.
- RAT 21 El titulado/a al acabar el Máster podrá diseñar una planificación operativa como elemento generador de ventaja competitiva para la internacionalización de la empresa, mediante la realización de un proyecto de internacionalización empresarial.
- RAT 22 El graduado/a será capaz de diseñar proyectos de gestión integrada en cada área funcional de la empresa.
- RAT 24 El titulado/a, a la finalización del Máster, será capaz de diseñar planes y programas de integración para la diversidad cultural de la empresa y de los diferentes operadores que interactúan en su entorno.
- RAT 25 El titulado/a a la finalización del Máster será capaz de diseñar instrumentos estadísticos para la obtención de datos relevantes para la gestión empresarial.
- RAT 26 El graduado/a será capaz de identificar las necesidades del cliente para la implantación de una estrategia basada en la analítica de datos.

- RAT 27 El graduado/a será capaz de reestructurar las operaciones de la empresa mediante herramientas de transformación para la implantación de una estrategia que mejore la actividad empresarial.
- RAT 28 El graduado/a podrá diseñar la integración informática mediante la adaptación de las nuevas tecnologías con las diferentes áreas funcionales de la empresa para posicionarse internacionalmente.

3. Resultados de aprendizaje de la materia

Los resultados de aprendizaje de la materia para esta asignatura son los siguientes:

- RAM 5 El titulado/a será capaz de analizar de forma solvente el proceso de la toma de decisiones respecto a los problemas y las políticas de gestión de la cadena de suministro en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial mediante la resolución de ejercicios prácticos.
- RAM 6 El titulado/a será capaz de relacionar adecuadamente las diferentes áreas funcionales y de negocio para la interpretación de los indicadores clave de la gestión empresarial a través del análisis comparativo de empresas de diferentes sectores.
- RAM 7 El titulado/a podrá demostrar de forma solvente su capacidad creativa en el ámbito de la gestión y automatización de la cadena de suministro y la dirección logística integral mediante la realización de retos basados en casos reales.
- RAM 8 El titulado/a será capaz de aplicar correctamente de forma integrada la inteligencia artificial combinada con las estrategias de gestión de la cadena de suministro considerando las implicaciones técnicas, comerciales, productivas, financieras y de calidad mediante la realización de casos prácticos.

4. Contenidos

- **Tema 1:** Supply Chain y Estrategia de Operaciones
 - Conceptos de base
 - Planificación vs ejecución
 - Colaboración
 - Estrategia de Operaciones: las 4 prioridades estratégicas y su aplicación

- **Tema 2:** Almacenaje y Transporte

- Logística, transporte, almacenaje y distribución
 - Las modalidades de transporte (marítimo, aéreo, terrestre)
 - Gestión de inventario
 - Gestión de almacenes
- **Tema 3:** Robótica y automatización de procesos
 - Principios aplicables a la automatización de procesos en la Supply Chain
 - Dos casos en la industria del retail gran consumo
- **Tema 4:** Demand planning
 - Demand modelling
 - Proceso demand planning
 - Áreas afectadas
- **Tema 5:** Sales & Operation planning
 - Por qué S&OP
 - Proceso S&OP
 - Tendencia hacia Integrated Business Planning (IBP)
- **Tema 6:** Demand sensing
 - Precibir la demanda a los clientes
 - Casos de aplicación con IA ML
 - Torre de control de la cadena de suministro
- **Tema 7:** Producción
 - Proceso productivo
 - Despilfarro LEAN
 - PAP
 - PMP
 - MRP
 - MRP II
 - BPS
- **Tema 8:** Compras
 - Estrategia de compras: mariz de Kraljic y plan de compras
 - SRM
 - Global sourcing
 - Compra en mercados inestables
 - e-Procurement
- **Tema 9:** Modelos organizativos para la Supply Chain

- Alternativas para la organización de la supply chain
 - Determinación de objetivos
 - Organización de áreas funcionales
 - Un caso real: la mejora de nivel de servicio en una multinacional de gran consumo
- **Tema 10:** Analíticas descriptivas y prescriptivas aplicadas a la Cadena de Suministro
 - El cuadro de mando para el control de las operaciones
 - Analíticas descriptivas y prescriptivas. Valor de las analíticas avanzadas
 - Técnicas: modelos predictivos, optimizadores matemáticos, simuladores discretos
 - Casos reales: aplicación a la gestión del transporte y del aprovisionamiento de tiendas
- **Tema 11:** Nuevos modelos de negocio
 - Un caso notorio en el sector “fast-fashion”: Shein
 - De qué manera los aspectos tecnológicos han sustentado la estrategia de operaciones de Shein.
 - Cuáles son los retos a futuro para el modelo de negocio de Shein.

5. Metodología

La metodología aplicada a esta asignatura, enmarcada dentro del modelo educativo de EAE Business School, LifEd, se detalla en el siguiente cuadro:

MODALIDAD PRESENCIAL		
Resultados de aprendizaje	Metodología docente	Actividades formativas
Conocimiento	Clase magistral	Conferencias
	Sesiones expositivas	Exposiciones de los estudiantes
	Aprendizaje basado en audiovisuales	Análisis de audiovisuales
	Tutorías	Reuniones para la resolución de dudas Reuniones de seguimiento
Habilidades	Trabajo por proyectos	Resolución de problemas Búsqueda y tratamiento de la información Presentación de informes y/o trabajos
	Aprendizaje basado en casos	Búsqueda y tratamiento de la información Resolución de problemas

Competencias	Aprendizaje basado en juegos	Retos
	Aprendizaje basado en la indagación	Tareas de investigación
	Trabajo por proyectos	Elaboración de informes Presentaciones de informes o trabajos

MODALIDAD HÍBRIDA		
Resultados de aprendizaje	Metodología docente	Actividades formativas
Conocimiento	Sesiones expositivas	Exposiciones de los estudiantes
	Tutorías	Reuniones para la resolución de dudas Reuniones de seguimiento
	Aprendizaje basado en audiovisuales	Análisis de audiovisuales
	Aprendizaje basado en lecturas	Rescensiones / Análisis crítico
Habilidades	Trabajo por proyectos	Resolución de problemas Búsqueda y tratamiento de la información Presentación de informes y/o trabajos
	Trabajo colaborativo	Debates en línea Discusiones de casos prácticos Análisis colectivo
	Aprendizaje basado en casos	Búsqueda y tratamiento de la información Resolución de problemas
Competencias	Aprendizaje basado en juegos	Retos
	Aprendizaje basado en la indagación	Tareas de investigación
	Trabajo por proyectos	Elaboración de informes Presentaciones de informes o trabajos

6. Evaluación

Evaluación continua

Sistema de evaluación	Peso
Bloque 1. Ejercicios, problemas, elaboración de informes, trabajos, presentaciones	40 %
Bloque 2. Participación y exposiciones orales	20 %

Bloque 3. Prueba de evaluación final	40 %
--------------------------------------	------

El bloque 1 consistirá en:

- Dos actividades individuales evaluables. 10% cada una.
- Dos trabajos o informes grupales. 10% cada uno.

El bloque 2 consistirá en:

- Participación y exposiciones orales – 20%

El bloque 3 consistirá en:

- Un examen - 40%

La nota final de la asignatura se obtendrá con la ponderación de los 3 bloques. La nota mínima ponderada requerida para aprobar es de 5.0.

En el caso de tener el bloque 1 o el bloque 3 suspendidos (o ambos) con nota inferior a 5.0 el/la estudiante podrá presentarse a recuperación de dicho bloque o bloques. Dicha nota promediará con el resto de bloques y como nota máxima el/la estudiante obtendrá 5.0 de nota final de asignatura.

En el caso de que el estudiante no haya podido presentarse a dicha prueba de evaluación en primera instancia, y si acredita causa justificada (ver normativa de Universitat de Lleida), podrá realizarla en la fecha establecida para la recuperación.

Los estudiantes que no se presenten a actividades evaluativas con un peso superior al 50% recibirán una calificación general del curso de “No presentado”.

Evaluación alternativa

La evaluación única consta de un único examen que equivale al 100% de la asignatura. El examen, y por tanto la asignatura, se aprueba con una nota de 5 sobre 10 en esta prueba final. En caso de obtener una calificación inferior a 5.0 el estudiante tiene derecho a un examen de recuperación.

Para acogerse a la evaluación única es necesario enviar a coordinación una solicitud por escrito durante los primeros 15 días hábiles del curso. El procedimiento a seguir para acogerse a esta evaluación única queda establecido en las normas propias de EAE.

El plagio es una actividad fraudulenta cuya comisión puede conllevar graves sanciones, tanto académicas como legales. La honestidad académica es uno de los pilares en los que se sustenta el compromiso educativo de la Escuela, y los miembros de su comunidad docente están especialmente sensibilizados y preparados para detectar este tipo de acciones. Habida cuenta de la dificultad que a menudo entraña la conceptualización del plagio, se ha creído conveniente delimitar claramente su contenido y alcance en las presentes regulaciones y políticas.

Se entiende como plagio la apropiación de trabajos u obras ajenas haciéndolos pasar como propios; esto es, sin acreditar su procedencia de manera explícita. El plagio puede consistir en la copia total o parcial no autorizada de una obra ajena, o en la presentación de la copia como obra original propia, suplantando al autor verdadero. Algunos ejemplos de plagio son:

- Entregar un trabajo ajeno como si fuera propio, independientemente de que la copia sea total o parcial.
- Parafrasear un texto plasmándolo con otras palabras, pero haciendo pequeños cambios en el lenguaje para disimular y sin citar fuentes.
- Comprar o conseguir un trabajo y presentarlo como propio.
- Basarse en una idea o frase de otro u otra para escribir un trabajo nuevo sin citar al autor o a la autora de la obra.

Tal y como establece el art. 10 del Código de conducta académica del estudiantado de EAE Barcelona, sin perjuicio de las sanciones de carácter académico resultantes de su aplicación, la Comisión Académica promoverá las acciones legales que correspondieran en el caso de que el plagio pudiera contravenir la normativa aplicable en materia de propiedad intelectual.

7. Bibliografía

- Burkov, A. The Hundred-Page Machine Learning Book. Ed. Andriy Burkov, 2019.
- Gattorna, J. Transforming Supply Chains: Realign your business to better serve customers in a disruptive world. Pearson Education Limited, 2019.
- Hyndman, R. & Athanasopoulos, G. Forecasting: principles and practice. OTexts, 2e, 2018.
- Murphy, R.R. Introduction to AI Robotics (Intelligent Robotics and Autonomous Agents series), 2e. second edition. Bradford Books, 2019.
- Nath, S.V.; Dunkin, A.; Chowdhary, M. & Patel, N. Industrial Digital Transformation: Accelerate digital transformation with business optimization, AI, and Industry 4.0. Packt Publishing, 2020.
- Provost, F. & Fawcett, T. Data Science for Business: What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking. O'Reilly Media, 2e. 2016.
- Russell, S. & Norvig, P. Artificial Intelligence: A Modern Approach (Pearson Series in Artificial Intelligence) 4e. Pearson, 2020.
- Simchi-Levi, D. & Kaminsky, P. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies Kindle Edition. McGraw-Hill Higher Education; 4e, 2021.