

# Transformando y compitiendo desde las operaciones

**Máster Universitario en:** Administración y Dirección de Empresas

**Materia:** Organización Estratégica

**Créditos:** 6 ECTS

**Programa:** International MBA - Barcelona - Boston

**Modalidad:** Presencial Full-Time / Hybrid-Learning

**Cuatrimestre:** Segundo

**Carácter:** Obligatorio

**Idioma:** Español

## Índice

1. Presentación.....	3
2. Resultados de aprendizaje de la titulación .....	3
2.1. Conocimientos.....	3
2.2. Habilidades .....	3
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 (CS) como fuera de ella, tienen un impacto directo en los costos y un impacto indirecto en los ingresos, lo que a su vez impacta en la rentabilidad y rentabilidad. competitividad de la empresa en el corto y largo plazo.

La tecnología es un factor clave que permite que las operaciones aumenten su eficiencia y eficacia. Los avances tecnológicos en diversas áreas pueden ayudar a las empresas a mejorar su competitividad, siempre y cuando los directivos comprendan adecuadamente estas tecnologías, su aplicación y gestión.

Actualmente, las tecnologías relacionadas con la industria 4.0, particularmente las 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 confiabilidad que permite su aplicación en empresas de cualquier tipo, siempre y cuando el valor Primero se comprende lo que estas tecnologías pueden aportar.

En el ámbito de esta asignatura se revisarán, comprenderán e incluso practicarán, desde una perspectiva tecnológica y de gestión, las diversas tecnologías más importantes y claves que se aplican en las empresas en QoS y operaciones, para tomar mejores decisiones mediante métodos descriptivos, predictivos o análisis prescriptivos, automatización de procesos y uso de inteligencia artificial, con el objetivo de mejorar la competitividad empresarial.

Se analizará la estrategia CoS, su formulación y evaluación, así como su alineamiento con la estrategia corporativa.

Se abordará el papel que desempeña la sostenibilidad en las operaciones comerciales y cómo un fuerte enfoque en esta área puede convertirse en una ventaja competitiva. Finalmente, se explorará el concepto de resiliencia para desarrollar robustez en la cadena de suministro.

## 2. Resultados de aprendizaje de la titulación

The program-related learning outcomes are distributed as follows:

### 2.1. Conocimientos

- 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 titulado/a será capaz de identificar las necesidades del cliente para la implantación de una estrategia basada en la analítica de datos.

### 2.3. Competencias

- RAT 20 El titulado/a podrá proponer soluciones innovadoras, creativas y emprendedoras en situaciones propias del ámbito profesional.
- RAT 21 El titulado/a será capaz de evaluar la sostenibilidad y el impacto social de las propuestas planteadas con responsabilidad ética, medioambiental y profesional.
- RAT 22 El titulado/a será capaz de aplicar la perspectiva de género en las tareas propias del ámbito profesional.
- RAT 24 El titulado/a será capaz de diseñar proyectos de gestión integrada en cada área funcional de la empresa.
- RAT 25 El titulado/a sabrá adaptar los cambios procedentes de los entornos internacionales a la dinámica de gestión de la empresa, mediante el estudio de casos reales.
- RAT 26 El titulado/ 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 27 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 28 El titulado/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.

### 3. Resultados de aprendizaje de la materia

Los resultados de aprendizaje basados en materias para este curso 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:** Estrategia de operaciones y cadena de suministro
  - Conceptos básicos
  - Planificación vs ejecución
  - Colaboración
  - Estrategia de Operaciones: las 4 prioridades estratégicas y su aplicación
- **Tema 2:** Almacenamiento y transporte
  - Logística, transporte, almacenamiento y distribución.
  - Modos de transporte (marítimo, aéreo, terrestre)
  - Gestión de inventario
  - Gestión de almacén
- **Tema 3:** Robótica y automatización de procesos.
  - Principios aplicables a la automatización de procesos en la Cadena de Suministro
  - Dos casos en la industria minorista de consumo masivo
- **Tema 4:** Planificación de la demanda
  - Modelado de demanda
  - Proceso de planificación de la demanda.
  - Zonas afectadas
- **Tema 5:** Planificación de ventas y operaciones
  - ¿Por qué S&OP?
  - Proceso S&OP
  - Tendencia hacia la Planificación Empresarial Integrada (IBP)

- **Tema 6:** Detección de demanda
  - Prescribir la demanda a los clientes.
  - Casos de aplicación con AI ML
  - Torre de control de la cadena de suministro
  
- **Tema 7:** Producción
  - Proceso de producción
  - LEAN waste
  - PAP
  - PMP
  - MRP
  - MRP II
  - B.P.S.
  
- **Tema 8:** Purchasing
  - Estrategia de compras: La matriz de Kraljic y plan de compras
  - MER
  - Abastecimiento global
  - Comprar en mercados inestables
  - Contratación electrónica
  
- **Tema 9:** Modelos organizativos para la Cadena de Suministro
  - Alternativas para la organización de la cadena de suministro.
  - Determinación de objetivos
  - Organización de áreas funcionales
  - Un caso real: mejora del nivel de servicio en una gran multinacional de consumo
  
- **Tema 10:** Analítica descriptiva y prescriptiva aplicada a la Cadena de Suministro
  - El panel de control para controlar las operaciones.
  - Analítica descriptiva y prescriptiva. Valor de la analítica avanzada
  - Técnicas: modelos predictivos, optimizadores matemáticos, simuladores discretos
  - Casos reales: aplicación a la gestión del transporte y aprovisionamiento de tiendas.
  
- **Tema 11:** Nuevos modelos de negocio
  - Un caso sonado en el sector “fast-fashion”: Shein
  - Cómo los aspectos tecnológicos han apoyado la estrategia operativa de Shein.
  - Cuáles son los retos de 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	Recensiones / 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.