



Proyecto/Guía docente de la asignatura

Asignatura	Simulación de Empresa		
Materia	Dirección General		
Módulo			
Titulación	Máster Universitario en Administración de Empresas		
Plan	620	Código	54528
Periodo de impartición	Semestre 2	Tipo/Carácter	OP
Nivel/Ciclo	Máster	Curso	1º
Créditos ECTS	3		
Lengua en que se imparte	Castellano		
Profesor/es responsable/s	Víctor Manuel Martín Pérez		
Datos de contacto (E-mail, teléfono...)	vmartin@eco.uva.es		
Departamento	Organización de Empresas y C.I.M.		



1. Situación / Sentido de la Asignatura

1.1 Contextualización

En el contexto económico actual, caracterizado por su complejidad, la rapidez con la que se producen los cambios y los elevados niveles de incertidumbre, resulta fundamental que las empresas sean capaces de tomar buenas decisiones estratégicas. Con esta asignatura se pretenden integrar los conocimientos adquiridos en asignaturas tales como Dirección Financiera, Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Estratégica para que los alumnos sean capaces de abordar la problemática de la gestión empresarial en toda su amplitud.

Para ello se proporciona a los alumnos un instrumento interactivo en el que no sólo tengan que pensar en la situación de la empresa que van a gestionar, sino también en la evolución que puede tener el entorno en el que se desenvuelve –aspecto cada vez más importante en un mundo globalizado en cambio continuo- y los movimientos que pueden seguir sus rivales para neutralizar o contrarrestar la ventaja que la empresa trata de desarrollar. Los simuladores, basados en las metodologías de aprendizaje activo o “learning-by-doing”, permiten considerar situaciones dinámicas y complejas, y analizar múltiples circunstancias bajo el supuesto “que pasaría si...” ya que es posible su cuantificación, dotando de un realismo mucho mayor a la práctica.

1.2 Relación con otras materias

Materia importante para la adopción de decisiones estratégicas en el contexto empresarial partiendo de un profundo conocimiento de las decisiones funcionales.

1.3 Prerrequisitos

- Haber cursado asignaturas de Organización, Finanzas, Marketing y Contabilidad que permitan comprender el funcionamiento interno de la empresa.
- Capacidad de comunicación oral y escrita.
- Comprensión de inglés económico-empresarial.



2. Competencias

2.1 Generales

G2- Ser capaz de llevar a cabo procesos de aprendizaje continuo, integrando nuevos conocimientos con la experiencia y el aprendizaje previo.

G3- Poseer habilidades de apreciación del entorno, comprendiendo las organizaciones y el contexto en el que operan. Disponer de herramientas de decisión para aplicar capacidades estratégicas avanzadas en contextos nuevos, cambiantes, globalizados o multidisciplinares.

G4- Disponer de capacidad de reflexión a partir de la integración de aprendizajes en diferentes áreas para saber abordar situaciones complejas.

G5- Inculcar métodos de análisis, síntesis y resolución de problemas en situación de incertidumbre e información limitada.

G6- Desarrollar habilidades interpersonales que permitan relacionarse y encontrar la complementariedad con grupos e individuos en todos los niveles. Ser capaces de organizar, planificar y gestionar los recursos y el trabajo en equipo.

2.2 Específicas

E3 - Conocer la teoría de la organización, comportamiento organizativo, gestión de personas y comunicación interpersonal.

E4 - Saber abordar procesos y problemas de gestión, tanto a nivel operativo como estratégico.

E5 - Utilizar una variedad de herramientas de investigación en el ámbito de los negocios y capacidades de consultoría.

E6 - Valorar el impacto del entorno en las organizaciones. En particular, del sistema jurídico, así como los cambios éticos, económicos, tecnológicos, sociales y político-legales.

E7 - Poseer capacidad para responder y gestionar los cambios dentro de la empresa.

E8 - Conocer los principales principios de estrategia de la empresa.

E9 - Fomentar el liderazgo en el seno del equipo directivo de la empresa y espíritu emprendedor.

E10 - Adquirir una comprensión de la importancia de la creatividad, la innovación y los negocios en red para la dirección estratégica de las organizaciones.

E11 - Ser capaz de percibir las implicaciones de la globalización y la sostenibilidad para la dirección estratégica de las organizaciones.

E12 - Apreciar la dimensión internacional de los negocios, incluyendo aspectos como el riesgo político, la regionalización, los mercados emergentes o el gobierno global.



3. Objetivos

Con el desarrollo de la asignatura se pretende facilitar que el alumnado entienda y alcance un nivel suficiente de conocimientos acerca de:

- Saber resolver problemas generales y globales relacionados con la dirección y gestión de empresas, así como adoptar decisiones en equipo de forma creativa e innovadora.
- Poner en práctica los conocimientos teóricos, las técnicas y las herramientas que se han aprendido en las asignaturas de las distintas materias referentes a la economía empresarial, como dirección, inversión, financiación, recursos humanos, operaciones, marketing y comercialización.
- Saber adoptar decisiones y realizar tareas correspondientes a las actividades más comunes en una empresa, como análisis, formulación, implantación y control de estrategias; evaluación de proyectos de inversión; solicitud de préstamos; gestión de compras y ventas; realización de gastos en publicidad; contratación y cese de trabajadores, etc.
- Aprender a orientarse, adaptarse y desenvolverse en escenarios imprevistos y situaciones nuevas, aproximándose a los contextos de información incompleta, incertidumbre, movimientos estratégicos entre competidores, dificultades en la adopción de decisiones en grupo, etc., que caracterizan la vida real en el mundo empresarial.
- Ser capaz de utilizar eficientemente el tiempo, contribuir a fomentar el trabajo en equipo, manejar simultáneamente importantes volúmenes de datos e informaciones y contrastar, argumentar y debatir con otros las propias opiniones personales.
- Desarrollar habilidades de autogestión.
- Desarrollar habilidades interpersonales.
- Identificar las principales variables de decisión en los diferentes ámbitos operativos de la empresa así como sus interrelaciones.
- Comprender la interrelación entre las decisiones estratégicas y tácticas a nivel empresarial.
- Plantear, evaluar y seleccionar las estrategias más adecuadas en cada caso.
- Ser capaz de realizar un adecuado análisis de los problemas, propuesta de acciones correctoras y detectar oportunidades de mejora en la administración y gestión de la empresa.
- Desarrollar en el alumno pensamiento crítico para que esté en disposición de reconocer que el saber no constituye un cuerpo de conocimientos estáticos, sino que es el resultado de unas perspectivas y unos métodos de trabajo en continua evolución.
- Potenciar el manejo y uso del inglés, como principal idioma en el mundo de los negocios, a través del manejo del simulador desarrollado íntegramente en inglés.



4. Contenidos y/o bloques temáticos

Bloque 1: TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y TÁCTICAS EN LA EMPRESA

Carga de trabajo en créditos ECTS:

3.0

a. Contextualización y justificación

La asignatura analiza la toma de decisiones estratégicas a nivel empresa. Para ello, se parte del análisis estratégico interno de la propia empresa y del entorno en el que opera, en sus diferentes niveles, para identificar oportunidades que se puedan aprovechar a partir de los puntos fuertes y minimizar las amenazas tratando de reducir los puntos débiles detectados. Sobre la base de este análisis, se formulan los objetivos estratégicos a alcanzar y se diseña la estrategia con la que intentará conseguirlos.

Una vez formulada la estrategia general de la empresa, se hace operativa tomando decisiones tanto estratégicas como tácticas y operativas en las diferentes áreas funcionales que conforman la empresa: operaciones, finanzas, marketing y recursos humanos. Dichas decisiones se tienen que integrar de forma coherente y congruente en la estrategia adoptada para el conjunto de la empresa, sin perder de vista que cualquier decisión adoptada en un área funcional, por las interrelaciones e interdependencias existentes, tiene consecuencias en las demás áreas funcionales.

b. Objetivos de aprendizaje

Entender:

- Conocer e integrar los elementos clave del proceso de toma de decisiones.
- Comprender la naturaleza del sistema empresarial, en sus distintos niveles, a la hora de tomar decisiones.
- Analizar inversiones productivas en condiciones de incertidumbre, determinar su aceptación o rechazo, y cuantificar su efecto sobre el valor de la empresa.
- Justificar la elección de medios y fuentes de financiación y establecer las relaciones básicas entre endeudamiento, rentabilidad y riesgo financiero.
- Argumentar la política de dividendos como una decisión vinculada a la autofinanciación de la empresa.
- Identificar las necesidades de los distintos tipos de clientes y las principales variables que inciden en su comportamiento en el ámbito comercial.
- Comprender la importancia de las políticas comerciales en el proceso de decisión de compra.
- Comprender la importancia de la marca como atributo de un producto y activo de la empresa.
- Identificar y analizar los competidores de una empresa.
- Las políticas y prácticas de compensación más adecuadas a cada empresa.
- Determinar la capacidad de diseño, capacidad efectiva y utilización.



- Comprender los costes asociados al inventario.
- Capacidad para anticiparse al futuro y poder plantear posibles escenarios.
- Capacidad para conocer cuál es la situación actual de una empresa.
- Hacer operativo el objetivo de creación de valor.
- Desarrollar capacidades para tomar decisiones de futuro para el conjunto de la empresa.
- Ser capaces de integrar los conocimientos adquiridos a lo largo de la titulación, tanto de carácter económico-empresarial como instrumental, para basar las decisiones a tomar.
- Desarrollar un pensamiento crítico aplicado a la recogida e interpretación de la información y al análisis de problemas en la empresa.

c. Contenidos

BLOQUE I. TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y TÁCTICAS EN LA EMPRESA

Tema 1.- Análisis estratégico

- 1.1. Análisis del entorno general.
- 1.2. Análisis del sector.
- 1.3. Análisis interno.
- 1.4. Análisis DAFO
- 1.5. Fijación de objetivos y formulación de la estrategia.
- 1.6. Implantación de la estrategia.
- 1.7. Valoración de resultados, detección de desviaciones y medidas correctoras.

El objetivo de este tema es conocer el entorno en el que la empresa desarrolla o puede desarrollar su actividad, tanto el general como el sectorial así como llevar a cabo un análisis interno, todo ello tratando de identificar sus fortalezas y debilidades para poder aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Este análisis servirá de base para fijar los objetivos de la empresa, diseñar la estrategia que permita alcanzarlos, valorar en qué medida se han logrado y establecer acciones correctivas si fuera preciso.

Tema 2.- Decisiones de producción

- 2.1. Localización de instalaciones.
- 2.2. Capacidad de las instalaciones.
- 2.3. Variaciones de capacidad de las instalaciones: Ampliación, venta, apertura.
- 2.4. Modernización de las instalaciones disponibles.
- 2.5. Utilización de la capacidad.
- 2.6. Dimensión de los lotes de fabricación
- 2.7. Niveles de inventario.
- 2.8. Control de calidad: Políticas TQM y costes de la no calidad.
- 2.9. Interpretación de los informes de aprovisionamiento, inventario y fabricación.

El objetivo de este tema es determinar que instalaciones productivas va a utilizar la empresa, donde las va a ubicar, cuál será su capacidad, qué posibilidades tiene para modificar esa capacidad, en qué



medida va a utilizar la capacidad disponible, como puede modernizar las instalaciones existentes, procesos de producción que va a emplear, sistemas de gestión de inventarios a utilizar y políticas de control de calidad.

Tema 3.- Decisiones comerciales

- 3.1. Previsiones de demanda. Concepto de producto.
- 3.2. Caracterización del producto y amplitud de surtido.
- 3.3. Marca propia frente a marca del distribuidor.
- 3.4. Política de precios y promociones.
- 3.5. Gasto en publicidad y contratación de celebridades.
- 3.6. Canales de distribución: Venta detallista frente a venta online.
- 3.7. Aprovisionamiento internacional
- 3.8. Interpretación de los informes y gráficos comerciales

El objetivo de este tema es conocer que producto debe elaborar la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes, pronosticar la demanda que tendrá que atender, caracterizar el producto y definir el surtido, desarrollar su propia marca comercial o recurrir a marcas de distribuidor para su venta y diseñar las políticas conocidas en el ámbito del marketing como las “4p”.

Tema 4.- Decisiones de recursos humanos

- 4.1. Tamaño de la plantilla: Contrataciones y despidos.
- 4.2. Políticas de compensación: Fija vs. variable.
- 4.3. Formación de los empleados.
- 4.4. Productividad de los empleados.
- 4.5. Ampliaciones de jornada: Horas extraordinarias.

En este tema se abordarán decisiones como el tamaño de la plantilla y su ajuste a través de contrataciones y despidos, políticas de compensación aplicables, medidas de formación para mejorar la productividad de los empleados y posibilidad de realizar ajustes de jornada para modificar la producción en correspondencia con la demanda.

Tema 5.- Decisiones financieras

- 5.1. Decisiones de inversión: Análisis de rentabilidad.
- 5.2. Decisiones de financiación: Estructura y composición del pasivo
- 5.3. Captación de capitales propios
- 5.4. Capitales ajenos: Instrumentos de deuda y calificación de la deuda
- 5.5. Autofinanciación
- 5.6. Política de dividendos.
- 5.7. Cálculo de magnitudes y ratios financieros: EPS, ROE, apalancamiento.
- 5.8. Interpretación de los estados contables y financieros

El objetivo de este tema es analizar las inversiones potenciales para determinar si resultan o no aceptables, determinar la composición adecuada del pasivo atendiendo al coste tanto de los capitales



ajenos como de los propios, conocer el riesgo de la deuda y como se calibra, establecer la política de dividendos, interpretar los estados contables y financieros y conocer el rendimiento de la empresa a partir de las principales magnitudes económico-financieras.

d. Evaluación

La evaluación será continua y comprende:

- Una prueba no presencial al comienzo de la simulación, que consistirá en preguntas objetivas de tipo test, que evaluará el conocimiento del funcionamiento del programa de simulación.
- Resultados logrados en cada una de las sesiones de toma de decisiones. Se utilizará la clasificación que elabora el programa de simulación basada en el desempeño logrado por cada una de las empresas sobre una serie de variables económico financieras. Con esta clasificación se determina la coherencia y adecuación al entorno interno y externo de la estrategia seguida tanto por comparación con unos estándares de rendimiento previamente establecidos como por comparación entre las diferentes empresas con las que se está compitiendo.
- Informes en los que se analice la situación interna de la empresa y el entorno, tanto general como sectorial, que sirven de base para formular la estrategia elegida. Reflejarán el control realizado sobre la estrategia implementada, identificando los aciertos y errores cometidos, así como las medidas correctoras a adoptar a partir de los mismos.
- Dos pruebas presenciales consistentes en la presentación oral del plan estratégico de la empresa, al inicio y a la mitad de la simulación, exponiendo de forma razonada y argumentada, el análisis tanto interno como externo en que se sustenta.
- Una prueba no presencial, que consistirá en preguntas objetivas de tipo test, al finalizar la simulación, que evaluará el conocimiento del proceso estratégico y de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Una prueba no presencial, al finalizar la simulación, en la que por medio de una batería de preguntas estructuradas como escalas tipo Likert, se evaluarán tanto las actitudes como las aptitudes de los miembros que forman el equipo.

e. Bibliografía básica

Thompson, A.A., Stappenbeck, G.J. y Reidenbach, M.A. (2019): *The business strategy game. Competing in a global Marketplace (Players Guide)*. Editorial McGraw-Hill Education.

f. Bibliografía complementaria

Johnson, G., Scholes, K.; Whittington, R.: (2010): *Fundamentos de estrategia*. Editorial Pearson, Madrid.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2016): *Fundamentos de dirección estratégicas de la empresa*, Editorial Aranzadi, Navarra.

g. Recursos necesarios

Cañón de proyección, ordenador, pizarra digital, licencias BSG, campus virtual, libros de texto.

h. Temporalización

CARGA ECTS	PERIODO PREVISTO DE DESARROLLO
3	7 SEMANAS

5. Métodos docentes y principios metodológicos

Clase magistral, que dará lugar a la exposición por parte del profesor, de manera organizada y sistemática, del funcionamiento del programa de simulación, objetivos que se persiguen con la simulación y resultados de aprendizaje esperados, apoyada con la proyección de diapositivas.

Audiovisuales que proporcionarán al alumno ejemplos sobre el funcionamiento del programa de simulación.

Dinámica de grupos con el objetivo de que el alumno trabaje en equipo la toma de decisiones estratégicas.

Simulación que permitirá a los alumnos competir con su empresa en un entorno cambiante, buscando la mejor estrategia posible para desarrollar ventajas competitivas sostenibles frente a sus competidores.

Elaboración de informes para que los alumnos reflexionen sobre las decisiones estratégicas que han adoptado y las que quieran adoptar, a partir de los aciertos y errores cometidos.

Tutorías, con las que el profesor completará la exposición teórica y la actividad práctica con una atención individualizada o grupal a los alumnos.

El plan de trabajo previsto para el desarrollo de los diferentes contenidos incluidos en este bloque temático es el siguiente:

Se empezará con **Clases Magistrales de contenido teórico**, en las que se proporcionará a los alumnos el contenido básico del programa de simulación, se explicará su funcionamiento y cómo llevar a la práctica la estrategia formulada. Se trabajará con audiovisuales para una mejor comprensión de las cuestiones abordadas.

En las **clases prácticas** se recurrirá a la simulación y trabajo en equipo, de manera que el alumno desarrolle la aplicación de los contenidos previamente adquiridos en diferentes asignaturas de la titulación relativas a la administración y dirección de empresas, en la gestión de una empresa. Por medio de la simulación en una empresa ficticia, analizará, formulará e implementará la estrategia de su empresa, debiendo analizar y resolver cuantos problemas y contingencias aparezcan, además de presentar su plan estratégico al equipo de profesores que asumirán el rol de consejo de administración que debe aprobar las estrategias de la empresa y controlar tanto su ejecución como la consecución de los objetivos estratégicos.

**6. Tabla de dedicación del estudiante a la asignatura**

ACTIVIDADES PRESENCIALES	HORAS	ACTIVIDADES NO PRESENCIALES	HORAS
Clases teóricas	2	Estudio y trabajo autónomo individual	15
Clases prácticas	4	Estudio y trabajo autónomo grupal	30
Laboratorios /Seminarios	24		
Prácticas externas o de campo	0		
Otras actividades*			
Total presencial	30	Total no presencial	45

7. Sistema y características de la evaluación

INSTRUMENTO/PROCEDIMIENTO	PESO EN LA NOTA FINAL	OBSERVACIONES
Resolución de pruebas de conocimientos que permita valorar si el alumno conoce los diversos contenidos de la asignatura. Se trata de secuencias de preguntas cortas, tipo test, que el profesor establecerá a lo largo del curso.	15%	De forma individual, se realizarán dos test a lo largo de la asignatura, uno al comienzo con una valoración del 30% y otro a la finalización con una valoración del 70% restante.
Elaboración de informes en los que se analicen los aciertos y fallos cometidos en la implantación de la estrategia formulada y, sobre esta base, se planteen recomendaciones de actuación o bien reformulaciones de la estrategia a seguir.	15%	La valoración de los diferentes informes, realizados de forma grupal, se llevará a cabo en función de la calidad de las soluciones y recomendaciones planteadas.
Resultados logrados en el simulador empresarial en cada una de las sesiones de toma de decisiones.	50%	Este instrumento se construye valorando parámetros económico-financiero-estratégicos que permiten establecer la posición relativa de unas empresas frente a otras. Se exigirá un mínimo de 30 puntos.
Presentación del plan	10%	La calificación de la prueba presencial



<p>estratégico al inicio y a mitad del cuatrimestre que permita evaluar si el alumno conoce y es capaz de aplicar los conceptos del análisis estratégico.</p>		<p>se realizará a partir de la capacidad del alumno para defender y razonar sus argumentos y debatir, cuando sea el caso, con el equipo de profesores y los profesionales externos si los hubiera.</p>
<p>Evaluación, por medio de un cuestionario, de la actitud y contribución de cada uno de los miembros del equipo.</p>	<p>10%</p>	<p>A través de un cuestionario anónimo, cada uno de los alumnos será evaluado por sus compañeros de equipo sobre aspectos tales como implicación, aportación, compromiso, liderazgo y eficacia.</p>

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

- **Convocatoria ordinaria:**
 - Se aplicarán los cinco instrumentos de evaluación, con sus respectivas ponderaciones, expuestos en la tabla anterior. Para aprobar la asignatura hay que lograr una calificación mínima de 30 puntos en los resultados logrados en el simulador y que la suma combinada de los diferentes instrumentos permita alcanzar una nota de 5.0
- **Convocatoria extraordinaria:**
 - Los mismos que en la convocatoria ordinaria

8. Consideraciones finales