

## Sílabo

### 142077 - Creación de Valor y Toma de Decisiones

#### I. Información general

Nombre del Curso: Creación de Valor y Toma de Decisiones

Código del curso: 142077

Departamento Académico: Administración

Créditos: 3

Horas Teoría: 3

Horas Práctica: 0

Periodo Académico: 2023-01-PRE

Sección: C

Modalidad: Presencial

Idioma: Español

Docente: JOSE ANIBAL DIAZ ISMODES

Email docente: diaz\_ja@up.edu.pe

#### II. Introducción

Las empresas, hoy más que nunca, al definir sus estrategias deben centrarse en las necesidades de sus clientes a fin de crearles valor y lograr su fidelidad. Para crear valor se debe desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades, capaces de proporcionar mejores soluciones que las ofrecidas por los competidores. De acuerdo con , la ventaja competitiva es la clave para crear y capturar valor en los negocios, al permitir a las empresas tener aquellos atributos, capacidades y recursos únicos con los cuales superará a sus rivales en el mercado. Así mismo, señalan estos autores que al enfrentarnos a entornos cambiantes, inciertos, complejos y ambiguos, la ventaja competitiva deja de ser un estática, por lo que la acción del líder es determinante para definir la estrategia y guiar a la empresa en una constante evolución e innovación para mantenerse por delante de sus competidores. Esto requiere un análisis profundo de las condiciones del entorno, el desarrollo de capacidades dinámicas internas y el tomar decisiones oportunas.

Para Casadesus, R. (2014), creación de valor se refiere a la capacidad de una empresa para generar beneficios económicos superiores al costo de producir y ofrecer sus productos o servicios. En otras palabras, una empresa crea valor cuando es capaz de ofrecer algo que los clientes valoran más que lo que cuesta producirlo. Este valor puede manifestarse de diversas formas, como precios más bajos, mejor calidad, mayor conveniencia o innovación, pero también, desde la perspectiva de Porter, M. y Kramer, M. (2011), productos más saludables, menos contaminantes con el medio ambiente o mas sostenibles, a fin de crear valor compartido.

Ante este contexto, el curso Creación de Valor y Toma de decisiones brinda un análisis crítico y práctico acerca de la estrategia en el logro de la performance de la empresa, a partir de la revisión teórica de diversos marcos conceptuales, así como de la aplicación de estos al proceso de toma de decisiones en una realidad simulada. El curso aporta al desarrollo de la competencia de pensamiento crítico y trabajo en equipo.

#### III. Logro de aprendizaje final del curso

Al termino del curso, el estudiante diseñará estrategias para las organizaciones, toma decisiones y reformula planes de acción ante entornos inciertos. Para ello cumplirá con los siguientes criterios: Describe la relación entre estructura y estrategia, identifica las diferentes escuelas del pensamiento estratégico, describe el proceso de planeamiento estratégico, describe la mentalidad correcta ante la

competencia, describe las bases de la ventaja competitiva, identifica los diferentes niveles de la jerarquía de la estrategia, establece indicadores de logro de la estrategia, elabora planteamientos para la toma de decisiones y reflexiona sobre los resultados alcanzados en la toma de decisiones.

#### IV. Unidades de aprendizaje

##### UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: Perspectivas sobre la Estrategia y Creación de Valor

**Logro de Aprendizaje / propósito de la unidad:**

Al terminar la primera unidad el estudiante contrastará las principales escuelas que explican el rol de la Estrategia en la rentabilidad de las empresas

**Contenidos:**

Contenidos:

- Revisión de las diferentes escuelas sobre Estrategia
- Revisión sobre el aporte de la teoría organizacional a la Estrategia
- Alcances sobre Estrategia y Competencia
- De la teoría a la práctica: Generación de valor
- Herramientas de control de la Estrategia: BSC
- Toma de decisiones en escenarios de incertidumbre

##### UNIDAD DE APRENDIZAJE 2: Procesos dinámicos en la Creación de Valor

**Logro de Aprendizaje / propósito de la unidad:**

Al terminar la segunda unidad el estudiante comprenderá el proceso dinámico de la Estrategia a partir de las Capacidades Dinámicas y de los Sistemas Dinámicos que tienen lugar en las empresas.

**Contenidos:**

- Enfoque de Capacidades Dinámicas
- Modelo de Sistemas Dinámicos
- Estrategia de Océano Azul
- Design thinking, Lean Startup y Organizaciones ágiles
- Estrategia de innovación
- La estrategia en entornos digitales

#### V. Estrategias Didácticas

1. Exposición dialogante: explicación y demostración de contenidos a cargo del profesor, con intervención de los estudiantes, ya sea a través de preguntas o presentaciones de trabajos elaborados por los estudiantes.
2. Estudios de casos y simulación de toma de decisiones: análisis profundo de un hecho hipotético con la finalidad de interpretarlo, generar hipótesis, diagnosticarlo y resolverlo.
3. Aprendizaje basado en problemas: a partir de un problema complejo del mundo real o hipotético, formulado por el profesor, los estudiantes (generalmente reunidos en grupos) tienen que ubicar

información secundaria y estructurarla en una descripción y/o explicación del problema a efectos de identificar opciones que permitan enfrentar el problema.

4. Trabajo colaborativo: los estudiantes forman pequeños grupos y, de acuerdo con las instrucciones proporcionadas por el docente, intercambian información y trabajan una tarea hasta que todos los participantes han desarrollado una comprensión de esta (no necesariamente igual) y la han culminado.

5. Debates/discusiones estructuradas: discusión sistemáticamente organizada de opiniones divergentes entre dos o más personas sobre los resultados de toma de decisión de los simuladores usados en clase.

6. Aula invertida: el tiempo de clase se dedica a actividades de aprendizaje que involucran la colaboración, el debate, la resolución de problemas a partir de la revisión de materiales conceptuales e información previa realizada fuera de clase.

Para lo cual el alumno tendrá como responsabilidad: - Leer y esquematizar el material de lectura seleccionado para cada semana - Interactuar activamente en clase a través de debates, actividades, diálogos, exposiciones actividades y proyectos. - Tomar decisiones en simuladores

Para la toma de decisiones, se trabajará en un entorno de realidad simulada: Simulador I: Caso Delta Signal Corp. Harvard Business Publishing <https://hbsp.harvard.edu> Simulador II: Caso LoFare Strategy Dynamics <https://strategydynamics.com>

## VI. Sistemas de evaluación

Nombre evaluación	%	Fecha	Criterios	Comentarios
1. Nota de Trabajo	50			
1.1. Revisión de lecturas	50		Fechas: 1) Seman. 4 2) Seman. 6 3) Seman. 11 4) Seman.14	Ingresa las lecturas asignadas de acuerdo con cronograma de lecturas indicadas en el BBC
1.2. Toma de decisiones bajo competencia	50			
1.2.1.Resultados del Simulador I	40		Fechas: De Semana 4 a Semana 7	Caso Delta Signal Corp
1.2.2.Resultados del Simulador II	40		Fechas:De Semana 11 a Semana 13	Ranking de performance de desempeño competitivo Caso Lo Fare

1.2.3.Exposición de resultados	20		<p>Fechas: Semana 14 y 15</p> <p>Sobre resultados en toma de decisiones</p>	Ambos casos
2. Examen Parcial	20			
3. Examen Final	30			

## VII. Cronograma referencial de actividades

Unidades de aprendizaje	Contenidos y actividades a realizar	Recursos y materiales	Evaluaciones
<b>Semana 1: del 20/03/2023 al 25/03/2023</b>			
• UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: Perspectivas sobre la Estrategia y Creación de Valor	Contenidos: • Introducción • Modelos para entender los negocios • Indicadores de gestión y el BSC • Presentación de caso Delta/Signal Actividades: • Organización de equipos	• Lecturas: Delta/Signal Corp. Case	
<b>Semana 2: del 27/03/2023 al 01/04/2023</b>			
• UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: Perspectivas sobre la Estrategia y Creación de Valor	Contenidos: • Estrategia Competitiva • Generación de valor • Relación Estrategia - Estructura Actividades: Simulación de Toma de Decisiones I	• How to play? • Magreta, J (2011) • Hall y Saias (1980) • Simulador Delta/Signal	
<b>Semana 3 con feriados el jueves 06, viernes 07 y sábado 08: del 03/04/2023 al 08/04/2023</b>			
	Contenidos: • Origen económico de la estrategia • Fundamentos de la Teoría de la OI	• Michael E. Porter (1981) • Treacy, M. y Wiersema, F. (1993)	
<b>Semana 4: del 10/04/2023 al 15/04/2023</b>			
• UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: Perspectivas sobre la Estrategia y Creación de Valor	Contenidos: • Contribuciones de la Teoría OI • Herramientas de gestión Actividades: Toma de Decisiones Año 1	• Magreta, J (2011) • Michael E. Porter (1981)	Revisión de Lecturas
<b>Semana 5: del 17/04/2023 al 22/04/2023</b>			
• UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: Perspectivas sobre la Estrategia y Creación de Valor	Contenidos: • Escuelas de la Estrategia I Actividades: Toma de Decisiones Año 2	• Mintzberg, H. et al (1999)	
<b>Semana 6: del 24/04/2023 al 29/04/2023</b>			
• UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: Perspectivas sobre la Estrategia y	Contenidos: • Escuelas de la Estrategia II	• Mintzberg, H. et al (1999)	Revisión de Lecturas

Unidades de aprendizaje	Contenidos y actividades a realizar	Recursos y materiales	Evaluaciones
Creación de Valor	Actividades: Toma de Decisiones Año 3		
<b>Semana 7: del 01/05/2023 al 06/05/2023</b>			
• UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: Perspectivas sobre la Estrategia y Creación de Valor	Contenido: Actividades: Toma de Decisiones Año 4  Reporte de desempeño 4 años		
<b>Semana 8 de exámenes parciales: del 08/05/2023 al 13/05/2023</b>			
<b>Semana 9: del 15/05/2023 al 20/05/2023</b>			
• UNIDAD DE APRENDIZAJE 2: Procesos dinámicos en la Creación de Valor	Contenidos: • Sistemas Dinámicos I Actividades:  • Simulación de Toma de Decisiones	Simulador LoFare	
<b>Semana 10: del 22/05/2023 al 27/05/2023</b>			
• UNIDAD DE APRENDIZAJE 2: Procesos dinámicos en la Creación de Valor	Contenidos: • Sistemas Dinámicos II Actividades: Primer desafío	• Dynamic System Essencial	
<b>Semana 11: del 29/05/2023 al 03/06/2023</b>			
	Contenidos: • Teoría de Recursos y Capacidades Actividades: Segundo desafío	• Dynamic System Essencial	Revisión de Lecturas
<b>Semana 12: del 05/06/2023 al 10/06/2023</b>			
	Contenidos: • Capacidades Dinámicas Actividades: Tercer desafío	• Teece, Pisano y Shuen (1997)	
<b>Semana 13: del 12/06/2023 al 17/06/2023</b>			
		• Hawawini, Subramanian and Verdin (2003)	

Unidades de aprendizaje	Contenidos y actividades a realizar	Recursos y materiales	Evaluaciones
	Contenidos: • Análisis de la Industria, de la Firma y de la Institucionalidad  Actividades: Cuarto desafío		
<b>Semana 14: del 19/06/2023 al 24/06/2023</b>			
	Contenidos: • Estrategia de Diversificación • Exposición de Reporte 4 años Actividades: Reporte de desempeño 4 años		Revisión de Lecturas
<b>Semana 15 con feriado jueves 29: del 26/06/2023 al 01/07/2023</b>			
	Contenidos: • Resultados Finales de Simulación Actividades: Exposición en grupo de Resultados de Simulación		
<b>Semana 16 de exámenes finales: del 03/07/2023 al 08/07/2023</b>			

## VIII. Indicaciones para el desarrollo del curso

El curso será desarrollado de manera modular sobre la base de las dos áreas temáticas centrales que le permitirán al alumno tener una visión sobre lo que implica crear valor a partir de una estrategia. Las actividades que se llevarán a cabo serán las siguientes:

- Exposición dialogante: explicación y demostración de contenidos a cargo del profesor, con intervención de los estudiantes, ya sea a través de preguntas o presentaciones de trabajos elaborados por los estudiantes.
- Estudios de casos y simulación de toma de decisiones: análisis profundo de un hecho hipotético con la finalidad de interpretarlo, generar hipótesis, diagnosticarlo y resolverlo.
- Aprendizaje basado en problemas: a partir de un problema complejo del mundo real o hipotético, formulado por el profesor, los estudiantes (generalmente reunidos en grupos) tienen que ubicar información secundaria y estructurarla en una descripción y/o explicación del problema a efectos de identificar opciones que permitan enfrentar el problema.
- Trabajo colaborativo: los estudiantes forman pequeños grupos y, de acuerdo con las instrucciones proporcionadas por el docente, intercambian información y trabajan una tarea hasta que todos los participantes han desarrollado una comprensión de esta (no necesariamente igual) y la han culminado.
- Debates/discusiones estructuradas: discusión sistemáticamente organizada de opiniones divergentes entre dos o más personas sobre los resultados de toma de decisión de los simuladores usados en clase.
- Aula invertida: el tiempo de clase se dedica a actividades de aprendizaje que involucran la colaboración, el debate, la resolución de problemas a partir de la revisión de materiales conceptuales e información previa realizada fuera de clase.

Para lo cual el alumno tendrá como responsabilidad:

- Leer y esquematizar el material de lectura seleccionado para cada semana
- Interactuar activamente en clase a través de debates, actividades, diálogos, exposiciones actividades y proyectos.
- Tomar decisiones en simuladores

Para la toma de decisiones, se trabajará en un entorno de realidad simulada:

Simulador I: Caso Delta Signal Corp. Harvard Business Publishing

Simulador II: Caso LoFare Strategy Dynamics

## IX. Referencias bibliográficas

- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*.
- Casadesus, R. (2014). *Introducción a la estrategia*. HBP.
- Collis, D. & Anand, B. (2019). *The Limitations of Dynamic Capabilities*. Working Paper 20-029. HBS
- Frery, F. (2006). The fundamental dimensions of strategy. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 48-1
- Hall, David (1980). Strategy Follows Structure. *Strategic Management Journal*.



- Kaplan, Robert & Norton, David (2004). *Mapas Estratégicos*. México: Gestión 2000.
- Kazakov, R., Kunc, M. (2016). Foreseeing the Dynamics of Strategy: An Anticipatory Systems Perspective. *Systemic Practice and Action Research* (SPAR) (2016) 29:1–25
- Kraus, S., et al (2018). Digital entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol 25, N° 2.
- Ghemawat, P. y Rivkin, J. (2014). *Ventaja Competitiva*. HBP: Boston
- Lauer, T. (2019). Generic strategies, outpacing and blue ocean – discussing the validity of three strategic management theories using case studies from airlines and grocery retail. [\*Theory Methodology Practice \(TMP\)\*](#), Faculty of Economics, University of Miskolc, vol. 15(01), pages 57-66.
- Lopez, E., Martinez, S. (2000). *Iniciación a la simulación dinámica*. Ariel: Barcelona
- Magretta, Joan (2014). *Para entender a Michael Porter Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Patria.
- Marvin, B., Montgomery, D. (1988). First mover advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 9.
- McKinsey (2020). *The Next Normal. The recovery will be digital*. McKinsey & Company
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (2016). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica Argentina.
- MIT Sloan (2020). *The AI & Machine Learning Imperative*. MIT Sloan Management Review
- Porter, Michael (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*,. 6. 609-620.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011), La creación de valor compartido. HBR-Latam
- Rumelt, R., Schendel, D., Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy*. HBSP: Boston
- Reuver, M. et al (2018). The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology* (2018) 33, 124–135
- Subramaniam, M. (2020). Digital ecosystems and their implications for competitive strategy. *Journal of Organization Design* (2020) 9:12
- Teece, Pisano y Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18. 509-533.
- Treacy, Michael (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*  
Recuperado de <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>.
- Warren, K. (2008). *Strategic Management Dynamics*. John Wiley & Sons, Ltd: London