

**FITXA IDENTIFICATIVA****Dades de l'Assignatura**

Codi	35823
Nom	Estratègies corporatives
Cicle	Grau
Crèdits ECTS	6.0
Curs acadèmic	2022 - 2023

Titulació/titulacions

Titulació	Centre	Curs	Període
1313 - Grau d'Administració i Direcció d'Empreses	Facultat d'Economia	3	Segon quadrimestre
1330 - Grau en Administració i Direcció d'Empreses (Ontinyent)	Facultat d'Economia	3	Segon quadrimestre
1926 - Doble Grado en Turismo y ADE	Facultat d'Economia	4	Segon quadrimestre

Matèries

Titulació	Matèria	Caràcter
1313 - Grau d'Administració i Direcció d'Empreses	20 - Asignaturas obligatorias del IC: Creación y Dirección de Empresas	Optativa
1330 - Grau en Administració i Direcció d'Empreses (Ontinyent)	20 - Estratègia i desenvolupament corporatiu	Optativa
1926 - Doble Grado en Turismo y ADE	5 - Assignatures de quart curs	Obligatòria

Coordinació

Nom	Departament
CAMARENA GIL, EMILIO	105 - Direcció d'Empreses 'Juan José Renau Piqueras'
CAMISON HABA, SERGIO	105 - Direcció d'Empreses 'Juan José Renau Piqueras'
ORTEGA COLOMER, FRANCISCO JAVIER	105 - Direcció d'Empreses 'Juan José Renau Piqueras'



RESUM

El directiu va ser fins a finals de segle XIX, fonamentalment, un emprenedor, en la mesura que la identificació propietat-control de l'empresa era alta i dominant. El creixement de la mida de les empreses i la complexitat administrativa va propiciar a partir de començaments de segle XX, una especialització directiva, el resultat més apreciable va ser la consolidació d'àrees funcionals com Finances, Màrqueting, Producció o personal. El creixement de l'arsenal tècnic en cadascuna d'aquestes funcions impedeix a un membre de l'alta direcció dominar amb profunditat totes elles, la qual cosa ha reforçat la tendència a l'especialització directiva. No obstant això, a el mateix temps, s'ha constatat la necessitat d'una visió global de l'empresa i la seva administració, que requereix conjugar la formació tècnica amb la formació estratègica i el domini de dimensions en auge de la feina directiu, com el lideratge, la comunicació o l'administració per mitjà de valors a través de la creació d'un projecte d'empresa compartit i una cultura organitzativa eficaç. Com a conseqüència, és cada vegada més acceptada l'opinió que les organitzacions requereixen dos tipus de directius: directius generalistes, preocupats per l'eficàcia de l'empresa i per la interrelació empresa-entorn, i especialistes interns, concentrats en l'eficiència interna de l'empresa. La formació en Direcció Estratègica s'encamina a el primer perfil de directiu. La tasca de dirigir consisteix a aconseguir judicis encertats per coordinar tots els factors importants en l'empresa (comptabilitat, finances, màrqueting, operacions i processos, recursos humans, sistemes d'informació, tecnologia). Això fa que la Direcció Estratègica sigui un curs integrador en el qual s'utilitzaran conceptes i tècniques ja exposats en cursos previs. Potser per primera vegada, l'alumne podrà veure com encaixen totes les peces de l'trencaclosques, i per què les diferents parts d'una empresa han d'administrar amb harmonia estratègica perquè l'organització funcioni amb èxit, tasca primordial de la direcció general. L'ensenyament de la Direcció Estratègica ha de desenvolupar un ampli ventall de capacitats, assentades en un arsenal de coneixements i tècniques, i en el desenvolupament de les actituds i aptituds apropiades, que capaciten per al treball directiu d'alt nivell, per afrontar una àmplia gamma de tasques freqüentment mal definides. Enfront de la formació directiva especialitzada, basada en l'ensenyament de tècniques, la formació directiva generalista o estratègica ha d'adoptar una perspectiva més àmplia. Aquest caràcter generalista de la formació en estratègia fa els seus programes més vàlids amb caràcter general, sense importar el tipus d'empresa o sector; d'aquí el valor de comparar pràctiques i experiències en diferents organitzacions i indústries, mitjançant l'estudi de casos. La maximització de l'eficàcia de la formació requereix aconseguir la combinació òptima de coneixements, aptituds i actituds. Per tant, un programa de Direcció Estratègica ha de buscar la formació de directius generalistes, que uneixin a visions holístiques de l'empresa i el seu entorn, sòlids coneixements lògic-i certes actituds en el camp social i humà, al costat dels coneixements tècnics indispensables. Compartint les mateixes actituds, el treball directiu estratègic proporciona un marc integrador per al desenvolupament de les habilitats dels directius especialistes. L'estratègia docent dissenyada ha de també buscar el desenvolupament de les capacitats necessàries perquè interioritzin l'actitud estratègica, al costat d'altres actituds coherents amb el sistema de valors que sostenen el model d'empresa emergent "ideal".

L'objectiu general de l'assignatura consisteix a ensenyar a l'alumne a definir les opcions estratègiques a utilitzar per l'empresa turística en el marc de la Direcció Estratègica i en l'actual entorn socioeconòmic, en el qual la turbulència i la globalització s'han convertit en trets característics. El curs ofereix doncs un marc integrat per a facilitar el procés de formulació d'estratègies, que parteix de la comprensió dels conceptes que són a la base d'aquesta matèria i culmina en les decisions relatives a aquestes opcions a la realitat empresarial actual, preferentment en el context de el sector turístic. La perspectiva que s'adopta és la de director general que assumeix la responsabilitat global pels resultats de l'empresa o d'una línia de negoci dins d'ella.



El centre d'atenció de la Direcció Estratègica és l'empresa global: l'entorn en el qual funciona, el lideratge per conduir l'organització cap a la seva missió i objectius, i les tasques gerencials de govern per a la implantació i execució de l'estratègia elaborada. La resposta a la qüestió què han de fer els gerents i com han de fer-ho perquè la seva empresa guanyi i no perdi en el joc dels negocis? es converteix així en el tema central de el curs, ja que una bona creació i implantació de l'estratègia constitueixen sempre el signe més fiable d'un govern empresarial excel·lent. L'èmfasi es posa tant en les decisions a el nivell de negoci, com en l'estratègia en l'àmbit corporatiu. Quines opcions tenim per competir en els mercats? Hauríem desplaçar-nos en sentit ascendent cap a la cadena de subministrament o en sentit descendent cap als nostres clients finals, o hauríem de quedar-nos on som? Hauríem anar al segur o diversificar en altres mercats? Si és així, ¿en quins? Què passar si ens establim en l'àmbit mundial? Hauríem fer-ho? Com podem aconseguir-ho? Tenim els recursos per fer-ho? Podem permetre'ns el luxe de no fer-ho? Aquests són exemples dels dilemes i les decisions que es poden suscitar en el marc de l'estratègia competitiva i corporativa. Aquest curs busca rumbos alternatius (com ara moviments verticals, nous mercats i tecnologies, expansió internacional) i mitjans alternatius per seguir aquests rumbos (com ara l'expansió interna, els contractes, les adquisicions i les aliances), així com el problema de canviar el model de negoci. El curs desenvolupa un conjunt d'enfocaments i eines analítics per poder formular i avaluar aquestes estratègies tema per tema.

Amb aquesta assignatura, pretenem introduir a l'alumne en l'estudi de les opcions estratègiques que tenen a la seva disposició les empreses turístiques, i com triar entre elles. Els objectius generals que es pretén assolir amb aquest programa són:

- Ampliar els fonaments i les eines de la Direcció Estratègica, perquè l'estudiant sigui capaç d'aplicar-los a el problema d'elecció estratègica en la pràctica empresarial.
- Aprendre a definir l'àmbit d'activitat de l'empresa
- Introduir les opcions estratègiques disponibles per les empreses a nivell de negoci (estratègies competitives) i global (estratègies corporatives) i en les implicacions dels seus usos i combinacions • Desenvolupar els principis i les eines útils per al problema de l'elecció estratègica
- Ensenyar les opcions per competir en els mercats en funció de l'avantatge competitiu, el model de negoci i la dinàmica competitiva
- Entendre quan procedeixen estratègies de reestructuració i com desenvolupar-les
- Comprendre les decisions d'estratègies de creixement tant en la seva direcció com en el seu mètode • Hem o no diversificar i cap a on?
- Hem de créixer orgànicament o mitjançant fusions i adquisicions?
- Quan són útils les aliances?

CONEIXEMENTS PREVIS



Relació amb altres assignatures de la mateixa titulació

No heu especificat les restriccions de matrícula amb altres assignatures del pla d'estudis.

Altres tipus de requisits

No s'han especificat les restriccions de matrícula amb altres assignatures de el pla d'estudis.

No obstant això, es recomana haver cursat i aprovat prèviament l'assignatura troncal Direcció estratègica de l'empresa. Per tant, es consideren adquirits els coneixements de direcció estratègica segons el contingut desenvolupat en la matèria Direcció estratègica de l'empresa.

COMPETÈNCIES

1313 - Grau d'Administració i Direcció d'Empreses

- Capacitat d'anàlisi i síntesi.
- Capacitat d'organització i planificació.
- Capacitat per a utilitzar l'anglès en l'àmbit professional.
- Capacitat per a utilitzar les TIC en l'àmbit d'estudi.
- Habilitat per a analitzar i buscar informació provinent de fonts diverses.
- Capacitat per a la resolució de problemes.
- Capacitat de prendre decisions.
- Capacitat de negociar i conciliar interessos de forma eficaç.
- Capacitat per a transmetre i comunicar idees i plantejaments complexos tant a un públic especialitzat com no especialitzat.
- Capacitat per a treballar en equip.
- Habilitat en les relacions personals.
- Capacitat crítica i autocrítica.
- Compromís amb l'ètica i la responsabilitat social.
- Gestionar el temps de manera efectiva.
- Capacitat d'aprenentatge autònom.
- Capacitat d'adaptació a noves situacions.
- Creativitat.
- Capacitat de lideratge i mobilització de les capacitats d'altres.
- Treballar iniciativa i esperit emprenedor.
- Capacitat per a contribuir positivament a la sensibilització envers temes mediambientals i socials, i a la superació de totes les formes de discriminació, essencial per al desenvolupament econòmic i la reducció de la pobresa.



- Capacitat per a coordinar activitats.
- Posseir un coneixement interdisciplinari de l'empresa i del seu entorn social, econòmic, institucional i jurídic, així com els elements bàsics del procés de direcció, com l'organització i administració, la comptabilitat, la fiscalitat, les operacions, els recursos humans, la comercialització i el finançament i inversió.
- Conèixer les característiques i els fonaments generals de la direcció i organització d'empreses, i saber utilitzar els instruments i les eines disponibles per a analitzar i dissenyar polítiques i estratègies empresarials, prenent en consideració l'àmbit internacional dels negocis i sabent valorar els efectes d'aquestes estratègies sobre l'activitat i els resultats empresarials i sobre l'entorn socioeconòmic a curt i llarg termini.
- Conèixer les tècniques, els mètodes i els instruments bàsics lligats a l'anàlisi del comportament dels individus.
- Capacitat per a definir, resoldre i exposar de forma sistèmica problemes complexos.
- Relacionar els diferents elements que interactuen en les decisions dels individus.
- Comprendre l'impacte de les variables econòmiques, politicolegals, socioculturals, tecnològiques i mediambientals sobre l'activitat empresarial.
- Capacitat per a aplicar les normes laborals a la solució de problemes concrets.
- Saber plantejar objectius i estratègies en els diferents nivells de l'organització, i valorar les implicacions i necessitats per a la seua consecució.
- Capacitat per a planificar, organitzar, controlar i avaluar la posada en pràctica de les estratègies empresarials.
- Comprendre i valorar les característiques i la utilitat de les diferents estratègies empresarials, tant en el nivell competitiu com en el corporatiu.
- Saber contextualitzar els principis de la direcció d'empreses i del disseny i implantació d'estratègies a l'àmbit dels negocis internacionals.

1330 - Grau en Administració i Direcció d'Empreses (Ontinyent)

- Capacitat d'anàlisi i síntesi.
- Capacitat d'organització i planificació.
- Capacitat per a utilitzar l'anglès en l'àmbit professional.
- Capacitat per a utilitzar les TIC en l'àmbit d'estudi.
- Habilitat per a analitzar i buscar informació provinent de fonts diverses.
- Capacitat per a la resolució de problemes.
- Capacitat de prendre decisions.
- Capacitat de negociar i conciliar interessos de forma eficaç.



- Capacitat per a transmetre i comunicar idees i plantejaments complexos tant a un públic especialitzat com no especialitzat.
- Capacitat per a treballar en equip.
- Capacitat crítica i autocrítica.
- Gestionar el temps de manera efectiva.
- Capacitat d'aprenentatge autònom.
- Capacitat d'adaptació a noves situacions.
- Creativitat.
- Capacitat de lideratge i mobilització de les capacitats d'altres.
- Capacitat per a coordinar activitats.
- Conèixer les característiques i els fonaments generals de la direcció i organització d'empreses, i saber utilitzar els instruments i les eines disponibles per a analitzar i dissenyar polítiques i estratègies empresarials, prenent en consideració l'àmbit internacional dels negocis i sabent valorar els efectes d'aquestes estratègies sobre l'activitat i els resultats empresarials i sobre l'entorn socioeconòmic a curt i llarg termini.
- Capacitat per a definir, resoldre i exposar de forma sistèmica problemes complexos.
- Comprendre l'impacte de les variables econòmiques, politicolegals, socioculturals, tecnològiques i mediambientals sobre l'activitat empresarial.
- Saber plantejar objectius i estratègies en els diferents nivells de l'organització, i valorar les implicacions i necessitats per a la seua consecució.
- Capacitat per a planificar, organitzar, controlar i avaluar la posada en pràctica de les estratègies empresarials.
- Comprendre i valorar les característiques i la utilitat de les diferents estratègies empresarials, tant en el nivell competitiu com en el corporatiu.
- Saber contextualitzar els principis de la direcció d'empreses i del disseny i implantació d'estratègies a l'àmbit dels negocis internacionals.
- Conèixer les característiques dels emprenedors i saber elaborar plans d'empresa efectius, així com establir les condicions necessàries per portar-los a la pràctica.

RESULTATS DE L'APRENTATGE

D'acord amb el previst en els plans d'estudi del Grau en ADE, els resultats de l'aprenentatge desrits per a l'assignatura d'Estratègies Corporatives són:

- 1) Conèixer les diferents opcions estratègiques que les empreses tenen a la seua disposició per a desenvolupar-se al llarg del temps.



- 2) Planteja combinacions d'opcions estratègiques de manera coherent i d'acord amb les condicions existents i les necessitats de la organització.
- 3) Presenta i argumenta de manera convincent un projecte d'empresa o una estratègia empresarial.
- 4) Treballa de manera eficaç junt amb altres companys.
- 5) Presenta i comunica de manera efectiva resultats de treballs o anàlisis realitzats, tant oralment com per escrit.
- 6) Establir preguntes o qüestions rellevants i planteja autònomament treballs d'orientació investigadora sobre aquestes qüestions.

DESCRIPCIÓ DE CONTINGUTS

1. INTRODUCCIÓ A L'ESTRATÈGIA

1. La relació empresa-entorn i l'actitud estratègica
2. L'estratègia: definició i components
3. L'importància de dissenyar i executar estratègies
4. Decisions estratègiques: corporatives, competitives i funcionals
5. La jerarquia estratègica i la segmentació estratègica.
6. Marc per al disseny de l'estratègia

2. ESTRATÈGIES BASADES EN L'AVANTATGE COMPETITIU

1. Argument competitiu i Avantatges competitius
2. Les estratègies competitives genèriques: lideratge en costos, diferenciació i segmentació
3. Riscos de les estratègies híbrides i intermèdies
4. El model del rellotge estratègic

3. ESTRATÈGIES BASADES EN LA CREACIÓ DE VALOR

1. El model de negoci: concepte i creació de valor.
2. El model de negoci: captura i entrega de valor
3. El model CANVAS de negoci: la triple capa
4. Model de negoci i estratègia: la Creació de Valor Compartit

4. DINÀMICA COMPETITIVA

1. Lestructura de la indústria per a la formulació de lestratègia
2. Estratègies de posicionament estratègic
3. Dinàmica competitiva i moviments estratègics
4. Estratègies competitives i estratègies cooperatives



5. DIRECCIONS DE DESENVOLUPAMENT: ESPECIALITZACIÓ, DIVERSIFICACIÓ I INTEGRACIÓ VERTICAL

1. La definició de l'àmbit d'activitat de l'empresa.
2. Estratègies de desenvolupament i creixement de l'empresa segons la seua direcció
3. Estratègies de diversificació
4. Estratègies d'integració vertical

6. DIRECCIONS DE DESENVOLUPAMENT: RENOVACIÓ I REESTRUCTURACIÓ

1. Concepte i tipologies de renovació i reestructuració
2. Estratègies de renovació
3. Estratègies de reestructuració

7. ESTRATÈGIES DE INTERNACIONALITZACIÓ

1. La competència global: factors i estratègies
2. Raons per a la internacionalització de les empreses
3. Procés de internacionalització: estratègies d'entrada i de competència en mercats exteriors
4. Gestió del procés de internacionalització: implicacions funcionals i organitzatives

8. MODALITATS DE DESENVOLUPAMENT. CREIXEMENT INTERN VERSUS FUSIONS I ADQUISICIONS

1. Modalitats de desenvolupament: creixement intern enfront de l'extern
2. El desenvolupament extern
3. Raons de la proliferació d'operacions corporatives (F&A)
4. Avantatges i problemes de les F&A.
5. La gestió de les fusions i adquisicions

9. MODALITATS DE DESENVOLUPAMENT. ALIANCES ESTRATÈGIQUES

1. La cooperació empresarial: concepte, raons i motius
2. Tipus d'aliances estratègiques
3. Elecció del tipus d'aliances
4. La gestió de les aliances i les seues implicacions

**VOLUM DE TREBALL**

ACTIVITAT	Hores	% Presencial
Classes de teoria	30,00	100
Pràctiques en aula	30,00	100
Assistència a esdeveniments i activitats externes	5,00	0
Elaboració de treballs en grup	15,00	0
Elaboració de treballs individuals	15,00	0
Estudi i treball autònom	25,00	0
Lectures de material complementari	10,00	0
Preparació de classes de teoria	10,00	0
Preparació de classes pràctiques i de problemes	10,00	0
TOTAL	150,00	

METODOLOGIA DOCENT

Amb la finalitat d'aconseguir objectius proposats, el procés d'ensenyament-aprenentatge de la matèria Estratègies Corporatives s'admetrà en els mètodes de classe magistral participativa, treball auto-guiat a partir de diversos materials, estudi de casos i elaboració d'informes i estudis monogràfics. Amb aquestes metodologies es busca desenvolupar les competències genèriques i específiques establertes anteriorment. D'aquesta manera, els estudiants analitzen i sintetitzen informació procedent de diferents fonts, treballaran la comunicació escrita mitjançant la presentació d'un informe escrit i la comunicació oral a través de l'exposició oral del treball utilitzant diferents mètodes i suports expositius. Asimismo, la capacitat de treball cooperatiu en equip serà rellevant per a un bon desenvolupament del projecte.

Clases teòriques:

Se hará uso, fundamentalmente, de la clase magistral participativa. El professor, en cada sessió, aportarà una visió general del tema, i expondrà i reforçarà els aspectes clau i els conceptes més complexos. Cada sessió s'iniciarà amb un esquema dels continguts que es van abordar, i finalitzarà amb un breu resum que ressaltarà els aspectes i conceptes més destacats contemplats.

Amb la finalitat de superar les limitacions de la classe magistral, es recorrerà al mètode de l'aprenentatge auto-guiat a la fi de que els estudiants tinguin un paper més actiu en el seu procés d'aprenentatge. Aquest mètode suposa que els alumnes assumeixen dues responsabilitats: o Per cada sessió, els alumnes hauran de realitzar individualment un treball previ, que consistirà en respondre a una sèrie de qüestions relacionades amb el tema a tractar. Aquest treball previ realitzat pels alumnes permetrà al professor iniciar cada sessió amb una qüestió a resolució, que serà debatida en classe i facilitarà la participació dels estudiants. o Per facilitar l'autonomia dels alumnes en el procés d'aprenentatge, per a cada tema despondrà d'un esquema-guia que permetran la construcció dels seus propis materials d'estudi. Els estudiants hauran de preparar els continguts de l'assignatura a partir de les explicacions del professor i de la bibliografia recomanada i els materials lliurats per a cada tema. o Participar en els debats possibles organitzats pel professor al Fòrum de l'Aula Virtual.



Clases pràctiques: tenen com a objectiu l'aplicació pràctica dels conceptes i tècniques introduïdes en la teoria, a través de la resolució de casos reals o ficticis i exercicis i de la realització de treballs en equip. La resolució de casos i realització d'exercicis permeten introduir-se de manera natural en les problemàtiques relatives als coneixements i competències que han de ser adquirits en l'assignatura, reflectint la complexitat i la incertidumbre de la realitat empresarial i les decisions estratègiques. A més, les sessions pràctiques ajuden a desenvolupar la capacitat per treballar en grup, les habilitats de comunicació interpersonal i la capacitat d'organització i planificació del treball. Les classes pràctiques poden consistir en:

Anàlisi i resolució de casos en classe.

Anàlisi i resolució de casos fora de classe i debat del mateix en classe.

La modalitat de les classes per als estudiants dependrà de les condicions sociosanitàries i de les restriccions establides per les autoritats competents.

En cas de docència **no presencial** les classes s'impartiran per videoconferència preferiblement síncrona mitjançant Blackboard Collaborate, Teams, Skype o l'eina que el professor considere adequada per a optimitzar el procés d'ensenyament-aprenentatge de l'estudiant en **l'horari fixat per a l'assignatura i el grup**.

En cas de docència **semipresencial**, aquesta consistirà en l'assistència rotatòria per setmanes de l'alumnat amb presència en aula en torns segons el cognom. Els alumnes de la A a la L acudirán una setmana a l'aula, mentre que la resta, de la M a la Z rebrà docència des de casa a través de diferents metodologies docents. La setmana següent al revés.

AVALUACIÓ

- **40 % Avaluació contínua** de l'alumnat, basada en la participació i implicació del mateix en el procés d'ensenyament-aprenentatge a través de l'avaluació de les activitats pràctiques desenvolupades, de l'elaboració de treballs/memòries i/o exposicions orals, amb defensa i debat de les posicions desenvolupades per l'alumnat. Es seguiran dinàmiques de grup. Aquesta part de l'avaluació serà **NO recuperable**, sent **l'assistència a les sessions pràctiques obligatòria**.
- **60% Exàmens escrits/orals**, sobre la matèria impartida. Incloent-hi un examen final en la data fixada dintre del calendari oficial d'exàmens de la Facultat d'Economia. **Per a superar l'assignatura l'estudiantat haurà de superar l'examen final**.

REFERÈNCIES

Bàsiques

- Guerras, L.A., Navas, J.E. (2015), Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Civitas, Madrid, 5a ed.



- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006), Dirección estratégica. Pearson / Prentice-Hall, Madrid, 7ª ed.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), Administración Estratégica. Teoría y casos. McGraw-Hill, México, 18ª ed.
- Vasconcellos, J.A. (2007), Movimientos estratégicos. Deusto, Barcelona,
- López, C., Martín, A. (2012), Estrategias empresariales. Starbook Editorial, Madrid, 2ª ed.
- Porter, M. E. y Kramer, M. (2011): La creación de valor compartido, Harvard Deusto Business Review, enero-febrero, pp. 3-18.
- Johnson, G., Whittington, R., Regner, P., Scholes, K., & Angwin, D. (2017). Exploring Strategy: Text and Cases. In Exploring Strategy. Pearson Education Limited.
Available online: https://trobes.uv.es/permalink/34CVA_UV/1093lvl/cdi_askewsholts_vlebooks_9781292145136
- Thomson, A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2020). Crafting & Executing Strategy. Concepts and readings. McGraw-Hill Education.
Available online: https://trobes.uv.es/permalink/34CVA_UV/um6gse/alma991009463633006258
- Galbraith, J. (2014). Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels (3rd Edition.). John Wiley & Sons, Incorporated. Available online: https://trobes.uv.es/permalink/34CVA_UV/1093lvl/cdi_skillsoft_books24x7_bkb00062621

Complementàries

- Porter, M.E., ¿Qué es la estrategia?, en Porter, M.E. (2008), Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones, Deusto, Barcelona, pp. 45-80.
- Hambrick, D.C., Fredrickson, J.W. (2001), Are you sure you have a strategy?. Academy of Management Executive, 15(4), pp. 48-59
- Porter, M.E. (1980), Estrategia competitiva. CECSA, México
- Porter, M.E. (1985), Ventaja competitiva. CECSA, México
- Casadesús, R. (2004), Dinámica competitiva y modelos de negocio. Universia Business Review, cuatro trimestre, nº 4, pp. 8-17.
- Jarillo, J.C. (2002), La lógica estratégica. Deusto, Bilbao
- Porter, M.E., De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial, en Porter, M.E. (2008), Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones, Deusto, Barcelona, pp. 125-159
- Blanco, M., Forcadell, F.J., Guerras, L.A. (2009), La estrategia de reestructuración de la cartera de negocios orientada a la creación de valor: el caso del Grupo Uralita. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 18(4), pp. 29-48.
- Joyce, A., Paquin, R., & Pigneur, Y. 2015. The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. ARTEM Organizational Creativity International Conference. Nancy, France.