

**FICHA IDENTIFICATIVA****Datos de la Asignatura**

<b>Código</b>	35891
<b>Nombre</b>	Dirección Estratégica
<b>Ciclo</b>	Grado
<b>Créditos ECTS</b>	6.0
<b>Curso académico</b>	2019 - 2020

**Titulación(es)**

<b>Titulación</b>	<b>Centro</b>	<b>Curso</b>	<b>Periodo</b>
1314 - Grado de Negocios Internacionales/ International Business	Facultad de Economía	2	Segundo cuatrimestre

**Materias**

<b>Titulación</b>	<b>Materia</b>	<b>Caracter</b>
1314 - Grado de Negocios Internacionales/ International Business	11 - Estrategia Corporativa e Internacional	Obligatoria

**Coordinación**

<b>Nombre</b>	<b>Departamento</b>
BALBASTRE BENAVENT, FRANCISCO	105 - Dirección de Empresas 'Juan José Renau Piqueras'

**RESUMEN**

*Dirección Estratégica* es una asignatura de Formación Obligatoria, que se imparte en el segundo semestre del segundo curso del Grado en *International Business*. Consta de 6 créditos ECTS y pertenece al módulo de “Estrategia de Empresa” y a la materia “Estrategia Corporativa e Internacional”.

Esta asignatura trata de proporcionar a los/as estudiantes conocimientos y habilidades esenciales para la dirección de la empresa en los entornos competitivos actuales caracterizados por un alto grado de turbulencia, y la misma supone la continuación de la asignatura básica de primer curso “Introducción a la Dirección de Empresas” y sienta las bases para que los estudiantes completen su formación en esta temática con la asignatura de formación obligatoria de tercer curso, y también perteneciente a la materia “Estrategia Corporativa e Internacional”, “Dirección de Empresas Internacionales”.



Con esta asignatura se propone un programa de contenidos que aporte al estudiante los conocimientos y habilidades básicas necesarias para el estudio de los planteamientos actuales de la dirección de la empresa, aplicando un enfoque global e integrador al análisis y a las decisiones empresariales de carácter estratégico.

La Dirección Estratégica constituye, en realidad, una forma de concebir la dirección de la empresa en los entornos actuales. A través de este sistema de dirección, las personas encargadas de dirigir las empresas tratan de orientar el rumbo y el desarrollo de las mismas, buscando el equilibrio entre el desarrollo y la supervivencia a largo plazo, y la rentabilidad y la consecución de objetivos a corto plazo. Para aplicar este sistema de dirección en la práctica profesional el estudiante deberá empezar asimilando el proceso de formulación de la estrategia y de los modelos de análisis estratégico para, a continuación, comprender los factores y elementos que pueden facilitar o entorpecer la correcta puesta en práctica o implantación de dichas estrategias.

De manera sintética, con esta asignatura el estudiante abordará los siguientes contenidos:

- Introducción a la Estrategia Corporativa
- Patrones de desarrollo estratégico
- Análisis del entorno
- Recursos, competencias y capacidad estratégica
- Expectativas de los stakeholders y objetivos de la organización
- Bases de la elección estratégica
- Opciones estratégicas de crecimiento
- Valoración y selección de estrategias
- Estructura y diseño organizativo
- Asignación y control de recursos
- La dirección del cambio estratégico

## CONOCIMIENTOS PREVIOS

### Relación con otras asignaturas de la misma titulación

No se han especificado restricciones de matrícula con otras asignaturas del plan de estudios.

### Otros tipos de requisitos

No se requieren conocimientos previos de la materia, más allá de los requisitos de acceso a la titulación

## COMPETENCIAS

### 1314 - Grado de Negocios Internacionales/ International Business

- Desarrollar la capacidad de evaluación y de análisis crítico de fenómenos y agentes económicos internacionales.



- Desarrollar la sensibilidad intercultural y la capacidad de adaptación a otros contextos geopolíticos.
- Tener capacidad para trabajar en equipos multidisciplinares e interculturales.
- Comprender y reflexionar sobre contextos socioeconómicos y políticos que afectan a la toma de decisiones empresariales y económicas en un entorno internacional.
- Comprender la estructura y funcionamiento de las empresas y organizaciones que operan en un contexto internacional.
- Utilizar la información económico financiera de la empresa para tomar decisiones.
- Ser capaz de generar ideas y detectar oportunidades de negocio en los mercados internacionales.
- Desarrollar la capacidad para la elaboración y defensa de informes que contribuyan a la toma de decisiones de agentes públicos y privados.
- Comprender la filosofía de la Dirección Estratégica y los distintos componentes de la estrategia.
- Conocer las distintas técnicas de análisis estratégico. Análisis interno y externo.
- Conocer las distintas opciones estratégicas para el crecimiento de la empresa así como los criterios de diseño, valoración y selección de éstas.
- Implementación de la estrategia: formas organizativas, parámetros de diseño, sistemas de planificación y control, recursos humanos y cultura organizativa.
- Conocer los requisitos necesarios para que la empresa pueda competir en los mercados internacionales.
- Desarrollar la capacidad para trabajar en red, tanto en redes internas de la empresa como en redes inter-empresariales.
- Conocer los distintos modos de entrada y operación en los mercados exteriores.
- Reconocer los distintos procesos de internacionalización que puede seguir una empresa.
- Ser capaz de determinar la configuración internacional de activos que mejor se ajusta a las .... Identificar las características de los sectores de actividad en el marco integración sensibilidad.
- Conocer las características y funcionamiento de los distintos enfoques estratégicos de competencia internacional.
- Ser capaz de diseñar e implementar los mecanismos de coordinación y control de la empresa internacional.
- Conocer los distintos roles estratégicos desempeñados por las filiales exteriores y los procesos de desarrollo de éstas.
- Tener unas nociones básicas sobre el fenómeno de la expatriación.
- Conocer las principales características del proceso de internacionalización seguido por las empresas españolas.
- Mantener una actitud ética en los negocios, respetuosa con los derechos de las personas y el medio ambiente.



## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Los resultados de aprendizaje de esta asignatura son los siguientes:

- Demostrar actitud estratégica en la gestión de los negocios
- Capacidad de formulación de la estrategia a partir de la información generada por el análisis estratégico
- Manejar los distintos parámetros de diseño para definir la estructura organizativa y los mecanismos de coordinación y control de la empresa
- Conoce los aspectos clave de los procesos de dirección estratégica
- Realiza diagnósticos estratégicos mediante técnicas analíticas, identificando y valorando críticamente información externa e interna a las organizaciones
- Establece objetivos y líneas de acción para los distintos niveles de la organización, de modo coherente con un contexto diagnosticado
- Tiene en cuenta las implicaciones de las decisiones y estrategias de la empresa sobre otros actores (stakeholders) o sobre el entorno
- Prevé los medios y recursos (humanos, técnicos o financieros) necesarios y sabe cómo gestionarlos para la correcta implantación de las estrategias
- Trabaja en equipo de forma eficaz con otros compañeros
- Presenta y comunica de modo efectivo resultados de trabajos o análisis realizados, tanto oralmente como por escrito
- Resuelve tareas o realiza trabajos en el tiempo asignado para ello manteniendo la calidad del resultado

Propone y valora acciones empresariales con una perspectiva socialmente responsable

## DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS

### 1. Tema 1. Introducción al proceso estratégico

- 1.1. Origen de la Dirección Estratégica y actitud estratégica
- 1.2. Estrategia: definición y componentes
- 1.3. El proceso de Dirección Estratégica
- 1.4. Niveles de Estrategia

### 2. Tema 2. Propósito estratégico

- 2.1. Misión, valores y objetivos
- 2.2. Gobierno corporativo
- 2.3. Responsabilidad Social Corporativa
- 2.4. Stakeholders y mapa de poder



### 3. Tema 3. Análisis externo

- 3.1. Factores del entorno general: Análisis PESTEL
- 3.2. Análisis del sector y factores del entorno competitivo
- 3.3. Análisis intrasectorial: los Grupos Estratégicos

### 4. Tema 4. Análisis interno

- 4.1. Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva
- 4.2. Métodos de análisis
- 4.3. Integración del análisis interno y externo: Análisis DAFO

### 5. Tema 5. Estrategias Corporativas

- 5.1. Marco para el diseño de las Estrategias
- 5.2. Tipologías de estrategias corporativas
- 5.3. Estrategias de diversificación
- 5.4. Modos de desarrollo: desarrollo interno, externo e híbrido

### 6. Tema 6. Estrategias competitiva en la unidad de negocio

- 6.1. Argumento competitivo
- 6.2. Estrategias genéricas: liderazgo en costes versus diferenciación
- 6.3. El modelo del Reloj Estratégico: aportaciones y limitaciones

### 7. Tema 7. Evaluación y selección de estrategias

- 7.1. Conveniencia
- 7.2. Análisis de la aceptabilidad
- 7.3. Análisis de la factibilidad

### 8. Tema 8. Implementación: Sistemas de planificación y control

- 8.1. El proceso de control
- 8.2. Sistemas de planificación y control

### 9. Tema 9. Diseño de la organización

- 9.1. El diseño de la organización y su relación con la estrategia
- 9.2. Mecanismos de coordinación
- 9.3. Factores de contingencia
- 9.4. Tipos de estructuras organizativas



## VOLUMEN DE TRABAJO

ACTIVIDAD	Horas	% Presencial
Clases de teoría	30,00	100
Prácticas en aula	30,00	100
Elaboración de trabajos en grupo	10,00	0
Elaboración de trabajos individuales	10,00	0
Estudio y trabajo autónomo	20,00	0
Lecturas de material complementario	10,00	0
Preparación de actividades de evaluación	20,00	0
Preparación de clases de teoría	10,00	0
Resolución de casos prácticos	10,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>150,00</b>	

## METODOLOGÍA DOCENTE

**Semanalmente, se impartirá una sesión teórica y otra práctica.** Los estudiantes del grupo se dividirán en dos subgrupos para las sesiones prácticas. En las clases prácticas se desarrollarán casos prácticos, talleres, presentaciones y discusiones, se aprenderán herramientas informáticas relacionadas con la materia, etc. Las diapositivas de las clases de teoría y las indicaciones acerca de las clases prácticas se colgarán en el **aula virtual** de la asignatura ([aulavirtual.uv.es](http://aulavirtual.uv.es)). Al formar parte esta asignatura de una titulación a tiempo completo, la asistencia a todas las clases es importante, siendo **obligatoria la asistencia a todas las sesiones prácticas**.

Se anima a los/as estudiantes a participar activamente en todas las clases, incluidas las sesiones de teoría. **Se formarán equipos de cuatro estudiantes dentro de cada subgrupo de prácticas**, como base para trabajar en importantes elementos de la vertiente práctica de la asignatura (casos prácticos, presentaciones, proyecto final, etc.).

Cuando los/as estudiantes tengan consultas, preguntas o *feedback*, o necesiten orientación o ayuda acerca de los trabajos de las prácticas, además de poder contactar con el profesor por correo electrónico, también pueden acudir personalmente a las **tutorías** (de asistencia voluntaria) ofrecidas en el despacho del/de la profesor/a durante el horario de atención a los/as estudiantes

(<http://centros.uv.es/web/departamentos/D105/castellano/general/tutorias.xml>).

## EVALUACIÓN

La evaluación de la asignatura “Dirección Estratégica” se compone de dos partes:



1. Contenido teórico de la asignatura: se evaluará mediante un examen escrito, con una puntuación máxima de 7 puntos sobre 10 (70% de la nota).
2. Aplicación práctica de los contenidos (Evaluación Continua - EC): con una puntuación máxima de 3 puntos sobre 10 (30% de la calificación).

La **evaluación de los conocimientos teóricos** se realizará mediante prueba escrita que consistirá en un conjunto de preguntas objetivas (tipo test) y preguntas de desarrollo.

Evaluación de la parte práctica (**evaluación continua** - EC) de los contenidos de la asignatura (3 puntos):

- El alumno podrá obtener un máximo de 3 puntos en la parte práctica a través de la EC del trabajo realizado por él durante las clases. 2 puntos corresponderán al trabajo desarrollado en grupos en el aula, presentaciones, participación individual y contribuciones durante las clases (PARTE A). 1 punto corresponderá a los trabajos individuales que deberán realizarse en las clases (PARTE B).
- EC considerará: a) la entrega de los informes sobre los casos propuestos que solicite el profesor (al comienzo de la clase en la que se va a resolver el caso o en su caso antes del comienzo de la clase, pero nunca después); b) la participación activa en la resolución de los casos (especialmente, la cantidad y calidad de las intervenciones); y c) la actitud en clase hacia el aprendizaje.
- Las actividades de evaluación continua, dada su naturaleza y su desarrollo en clase, son de tipo **no recuperables**, no siendo posible el diseño de una prueba alternativa que valore la adquisición de los resultados del aprendizaje en la segunda convocatoria, lo que debe ser sabido por el estudiante, y así le será comunicado al inicio del curso, de acuerdo con la normativa de la Universidad de Valencia aprobada por el Consejo de Gobierno el 30 de mayo de 2017 (ACGUV 108/2017). Sin embargo, en aquellos casos en que el estudiante, por razones justificadas, no pueda asistir regularmente a la clase, se le ofrecerá un sistema de trabajo alternativo siempre que se comunique y justifique esta situación al profesor **dentro de las dos primeras semanas del curso**. Este sistema de trabajo alternativo permitirá al estudiante que se le evalúe su trabajo de la PARTE B (ver más arriba), ya que el trabajo de la PARTE A tiene un carácter colectivo y de desarrollo dentro del aula que hace que lo consideremos no recuperable.

En resumen, la evaluación de este curso es la siguiente:

- Contenidos teóricos de la asignatura (70% de la nota final): basado en un examen escrito con dos partes (examen y preguntas de desarrollo). Es obligatorio que el estudiante apruebe este examen (3.5 sobre 7) para que se considere su calificación de EC a la hora de calcular la calificación final del curso.
- Evaluación continua (20% de la calificación final): basada en actividades de trabajo colectivo desarrolladas durante las clases, así como presentaciones, participación individual y contribuciones durante las clases (PARTE A, arriba). Este componente no será recuperable en la segunda convocatoria.
- Evaluación continua (10% de la calificación final): basada en las tareas individuales que se llevarán a cabo en las clases (PARTE B, arriba). Este componente será recuperable en la segunda convocatoria.



## SEGUNDA CONVOCATORIA

Cuando el alumno suspenda en primera convocatoria, deberá realizar en segunda convocatoria, en la fecha que el centro establezca, una prueba de síntesis de las mismas características que las de la primera. El examen se completará con pruebas que permitirán evaluar, cuando las haya, las actividades de evaluación continua clasificadas como recuperables. En esta convocatoria se mantendrán las notas de las actividades de evaluación continua no recuperables. Si un alumno suspende en segunda convocatoria, no se le guarda ninguna nota para el curso siguiente.

## REFERENCIAS

### Básicas

- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015): La Dirección Estratégica de la Empresa.[Recurso electrónico] Teoría y Aplicaciones, Thompson-Cívitas, Madrid. (Disponible en trobes.uv.es)
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006): Dirección Estratégica, Prentice Hall, Madrid, 7ª edición.
- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2010): Strategic management. Text and cases, 5th. Edition, McGraw-Hill, NY.
- Grant, R.M. (2010): Contemporary Strategy Analysis, 7th. Edition, John Wiley & Sons, Chichester.
- Johnson, G.; Whittington, R.; Scholes, K.; Angwin, D. & Regnér, P. (2014): Exploring strategy. Text & cases, 10th. Edition, Prentice Hall.

### Complementarias

- Ventura, J. (2008): Análisis Estratégico de la Empresa, Paraninfo, Madrid.
- Thompson, Peteraf, Gamble, Stickland (2012): Administración Estratégica, McGraw Hill, México, 18ª edición.

## ADENDA COVID-19

**Esta adenda solo se activará si la situación sanitaria lo requiere y previo acuerdo del Consejo de Gobierno**

**1. Continguts / Contenidos** Se mantienen los contenidos inicialmente recogidos en la guía docente



**2. Volum de treball i planificació temporal de la docència/Volumen de trabajo y planificación temporal de la docencia** El volumen de trabajo se ha mantenido a pesar del Estado de Alarma. No obstante, algunas de las actividades iniciales previstas en la guía docente se han visto alteradas. En este sentido, las clases de teoría y las prácticas en el aula han sido sustituidas por otras actividades compatibles con la docencia de tipo no presencial. Así, las clases de teoría han pasado a darse a través del BB Collaborate, donde se explica el contenido del tema y, a su vez, se resuelven dudas y cuestiones relacionadas con la temática de cada clase. Así mismo, se han creado foros en el Aula Virtual para canalizar las dudas y generar debate entre los alumnos en relación a los contenidos de los distintos temas de la asignatura. Por lo que respecta a las prácticas, éstas continúan desarrollándose según el cronograma previsto inicialmente y continúan aplicando como fórmula básica el trabajo en grupo.

**3. Metodología docente/Metodología docente** La docencia presencial se ha sustituido por los siguientes mecanismos: 1. Subida de materiales al Aula Virtual; 2. Propuesta de actividades por aula virtual; 3. Videoconferencia síncrona BBC. En el horario de las clases de teoría se están dando videoconferencias que cubren los contenidos de dichas clases; 5. Transparencias locutadas; 11. Tutorías mediante videoconferencia y mediante correo electrónico; 12. Forum en Aula Virtual. Con ellos se pretende que el estudiante pueda plantear dudas o cuestiones que le puedan surgir durante el estudio de la asignatura.

**4. Avaluació/Evaluación** Debido al Estado de Alarma y siguiendo indicaciones de Rectorado, la evaluación de la asignatura, en lo que respecta a los contenidos de carácter teórico, deja de aplicarse de forma presencial mediante examen tradicional. Así mismo, la ponderación de la evaluación de las distintas partes de la asignatura también ha cambiado, incrementándose el peso de la evaluación continua y disminuyéndose, consecuentemente, el peso de la evaluación de los contenidos teóricos. Así, la evaluación de la asignatura se realizará de la siguiente forma:

**Contenidos teóricos de la asignatura (60% de la nota final).** Examen online con dos partes distintas. Este examen online se realizará en los plazos oficiales establecidos para ello. Estas dos partes son las siguientes:

- una parte con preguntas tipo test (20% de la nota final)
- una segunda parte con preguntas abiertas o de desarrollo (40% de la nota final)

**Evaluación continua (40% de la asignatura).** Esta parte de la nota final considerará la evaluación de los trabajos presentados por los estudiantes a lo largo del curso, tanto de carácter individual como colectivo, su participación en los distintos foros o canales que se han creado en la asignatura a raíz del Estado de Alarma, así como el interés, participación y contribuciones de los estudiantes realizados a lo largo de las sesiones prácticas presenciales que han tenido lugar desde el inicio de la docencia de la asignatura hasta el 13 de marzo de 2020.

Así mismo, todas las actividades contempladas dentro de la evaluación continua son, por su naturaleza, no recuperables. Por tanto, la calificación obtenida por el estudiante en la evaluación continua se mantendrá de manera íntegra para la segunda convocatoria.



Por último, para el cálculo de la nota final de la asignatura no existe ningún tipo de restricción entre ninguna de las partes de la evaluación anteriormente mencionadas. De esta forma, la nota final será el resultado de la suma aritmética de las notas obtenidas en el examen online y en la evaluación continua.

**5. Bibliografía/Bibliografía** Dado que esta asignatura tiene dos grupos distintos en dos idiomas diferentes (inglés y castellano), la bibliografía utilizada en cada uno de los grupos es, obviamente, distinta.

Por lo que respecta al **grupo de inglés**, la bibliografía recomendada en la guía docente inicial ha sido sustituida por versiones más recientes y accesibles de los manuales. Además, se ha incluido nueva bibliografía accesible para los estudiantes a través del Google Scholar y que les pueda ayudar a profundizar en el estudio de los temas de la asignatura que faltaban cuando se estableció el Estado de Alarma. Igualmente, se ha subido al Aula Virtual artículos específicos sobre los contenidos de los temas de la asignatura que no se habían visto cuando se estableció el Estado de Alarma.

Por lo que respecta al **grupo de castellano**, el manual de referencia utilizado es el que figura en la guía docente: Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones, Thompson-Cívitas, Madrid. Disponible online a través de la Biblioteca de la Universitat de València.