

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

Codi	35891
Nom	Direcció estratègica
Cicle	Grau
Crèdits ECTS	6.0
Curs acadèmic	2019 - 2020

Titulació/titulacions

Titulació	Centre	Curs	Període
1314 - Grau de Negocis Internacionals/ International Business	Facultat d'Economia	2	Segon quadrimestre

Matèries

Titulació	Matèria	Caràcter
1314 - Grau de Negocis Internacionals/ International Business	11 - Estrategia Corporativa e Internacional	Obligatòria

Coordinació

Nom	Departament
BALBASTRE BENAVENT, FRANCISCO	105 - Direcció d'Empreses 'Juan José Renau Piqueras'

RESUM

Direcció Estratègica és una assignatura de Formació Obligatòria, que se imparteix en el segon semestre del segon curs del Grau en *International Business*. Consta de 6 crèdits ECTS i pertany al mòdul d' "Estratègia d'Empresa" i a la matèria "Estratègia Corporativa i Internacional".

Aquesta assignatura tracta de proporcionar al/les estudiants coneixements i habilitats essencials per a la direcció de l'empresa en els entorns competitiu actuals caracteritzats per un alt grau de turbulència, i la mateixa suposa la continuació de l'assignatura bàsica de primer curs "Introducció a la Direcció d'Empreses" i estableix les bases per a que els estudiants completen la seua formació en aquesta temàtica amb l'assignatura de formació obligatòria de tercer curs, i també pertanyent a la matèria "Estratègia Corporativa i Internacional", "Direcció d'Empreses Internacionals".



Amb aquesta assignatura es proposa un programa de continguts que aporte al estudiant els coneixements i habilitats bàsiques necessàries per a l'estudi dels plantejaments actuals de la direcció de l'empresa, aplicant un enfocament global i integrador a l'anàlisi i les decisions empresarials de caràcter estratègic.

La Direcció Estratègica constitueix, en realitat, una forma de concebir la direcció de l'empresa en els entorns actuals. Mitjançant aquest sistema de direcció, les persones encarregades de dirigir les empreses tracten d'orientar el rumb i el desenvolupament de les mateixes, buscant l'equilibri entre el desenvolupament i la supervivència al llarg termini, i la rendibilitat i la consecució d'objectius a curt termini. Per a aplicar aquest sistema de direcció en la pràctica professional l'estudiant haurà d'escomençar assimilant el procés de formulació de l'estratègia i dels models d'anàlisi estratègic per a, a continuació, entendre els factors i elements que poden facilitar o entorpir la correcta posada en pràctica o implantació de aquestes estratègies.

De manera sintètica, amb aquesta assignatura l'estudiant abordarà els següents continguts:

- Introducció a l'Estratègia Corporativa
- Patrons de desenvolupament estratègic
- Anàlisi de l'entorn
- Recursos, competències i capacitat estratègica
- Expectatives dels stakeholders i objectius de l'organització
- Bases de l'elecció estratègica
- Opcions estratègiques de creixement
- Valoració i selecció d'estratègies
- Estructura i disseny organitzatiu
- Assignació i control de recursos
- La direcció del canvi estratègic

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 es requereixen coneixements previs de la matèria, més enllà dels requisits d'accés a la titulació

COMPETÈNCIES

1314 - Grau de Negocis Internacionals/ International Business

- Desenvolupar la capacitat d'avaluació i d'anàlisi crítica de fenòmens i agents econòmics internacionals.
- Desenvolupar la sensibilitat intercultural i la capacitat d'adaptació a altres contextos geopolítics.



- Tenir capacitat per treballar en equips multidisciplinaris i interculturals.
- Comprendre i reflexionar sobre contextos socioeconòmics i polítics que afecten a la presa de decisions empresarials i econòmiques en un entorn internacional.
- Comprendre l'estructura i el funcionament de les empreses i les organitzacions que operen en un context internacional.
- Utilitzar la informació econòmic i financera de l'empresa per prendre decisions.
- Ser capaç de generar idees i detectar oportunitats de negoci als mercats internacionals.
- Desenvolupar la capacitat per a l'elaboració i defensa d'informes que contribuïsquen a la presa de decisions d'agents públics i privats.
- Comprendre la filosofia de la direcció estratègica i els distints components de l'estratègia.
- Conèixer les distintes tècniques d'anàlisi estratègica. Anàlisi interna i externa.
- Conèixer les distintes opcions estratègiques per al creixement de l'empresa, així com els criteris de disseny, valoració i selecció d'aquestes.
- Implementació de l'estratègia: formes organitzatives, paràmetres de disseny, sistemes de planificació i control, recursos humans i cultura organitzativa.
- Conèixer els requisits necessaris perquè l'empresa pugui competir en els mercats internacionals.
- Desenvolupar la capacitat per treballar en xarxa, tant en xarxes internes de l'empresa com en xarxes interempresarials.
- Conèixer les distintes formes d'entrada i operació en els mercats exteriors.
- Reconèixer els distints processos d'internacionalització que pot seguir una empresa.
- Ser capaç de determinar la configuració internacional d'actius que millor s'ajusta a les... . Identificar les característiques dels sectors d'activitat en el marc integració i sensibilitat.
- Conèixer les característiques i el funcionament dels distints enfocaments estratègics de competència internacional.
- Ser capaç de dissenyar i d'implementar els mecanismes de coordinació i control de l'empresa internacional.
- Conèixer els distints rols estratègics exercits per les filials exteriors i els processos de desenvolupament d'aquestes.
- Tenir unes nocions bàsiques sobre el fenomen de l'expatriació.
- Conèixer les característiques principals del procés d'internacionalització seguit per les empreses espanyoles.
- Mantenir una actitud ètica en els negocis, respectuosa amb els drets de les persones i el medi.



RESULTATS DE L'APRENTATGE

Els resultats d'aprenentatge d'aquesta assignatura són els següents:

- Demostrar actitud estratègica en la gestió dels negocis
- Capacitat de formulació de l'estratègia a partir de la informació generada per l'anàlisi estratègic
- Manejar els distints paràmetres de disseny per a definir l'estructura organitzativa i els mecanismes de coordinació i control de l'empresa
- Coneix els aspectes clau dels processos de direcció estratègica
- Realitza diagnòstics estratègics mitjançant tècniques analítiques, identificant i valorant críticament informació externa i interna a les organitzacions
- Estableix objectius i línies d'actuació per als diferents nivells de l'organització, de manera coherent amb un context diagnosticat
- Té amb compte les implicacions de les decisions i estratègies de l'empresa sobre altres actors (stakeholders) o sobre l'entorn
- Preveu els medis i recursos (humans, tècnics o financers) necessaris i sap com gestionar-los per a la correcta implantació de les estratègies
- Treballa en equip de forma eficaç amb altres companys
- Presenta i comunica de manera efectiva resultats de treballs o anàlisis realitzats, tant oralment com per escrit
- Resol tasques o realitza treballs en el temps assignat per a fer-ho mantenint la qualitat del resultat

Proposa i valora accions empresarials amb una perspectiva socialment responsable

DESCRIPCIÓ DE CONTINGUTS

1. Tema 1. Introducció al procés estratègic

- 1.1. Origen de la Direcció Estratègica i actitud estratègica
- 1.2. Estratègia: definició i components
- 1.3. El procés de Direcció Estratègica
- 1.4. Nivells d'Estratègia

2. Tema 2. Propòsit Estratègic

- 2.1. Missió, valors i objectius
- 2.2. Govern corporatiu
- 2.3. Responsabilitat Social Corporativa
- 2.4. Stakeholders i mapa de poder



3. Tema 3. Anàlisi extern

- 3.1. Factors de lentorn general: Anàlisi PESTEL
- 3.2. Anàlisi del sector i factors de lentorn competitiu
- 3.3. Anàlisi intrasectorial: els Grups Estratègics

4. Tema 4. Anàlisi intern

- 4.1. Recursos, Capacitats i Avantatge competitiu
- 4.2. Mètodes danàlisi
- 4.3. Integració de lanàlisi intern i extern: Anàlisi DAFO

5. Tema 5. Estratègies corporatives

- 5.1. Marco per al disseny de les Estratègies
- 5.2. Tipologies d'estratègies corporatives
- 5.3. Estratègies de diversificació
- 5.4. Modes de desenrotllament: desenrotllament intern, extern i híbrid

6. Tema 6. Estratègies competitives de la unitat de negoci

- 6.1. Argument competitiu
- 6.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos versus diferenciació
- 6.3. El model del Relotge Estratègic: aportacions i limitacions

7. Tema 7. Avaluació i selecció destratègies

- 7.1. Conveniència
- 7.2. Anàlisi de lacceptabilitat
- 7.3. Anàlisi de la factibilitat

8. Tema 8. Implementació: Sistemes de planificació i control

- 8.1. El procés de control
- 8.2. Sistemes de planificació i control

9. Tema 9. Disseny de l'organització

- 9.1. El disseny de l'organització i la seua relació amb lestratègia
- 9.2. Mecanismes de coordinació
- 9.3. Factors de contingència
- 9.4. Tipus destructures organitzatives



VOLUM DE TREBALL

ACTIVITAT	Hores	% Presencial
Classes de teoria	30,00	100
Pràctiques en aula	30,00	100
Elaboració de treballs en grup	10,00	0
Elaboració de treballs individuals	10,00	0
Estudi i treball autònom	20,00	0
Lectures de material complementari	10,00	0
Preparació d'activitats d'avaluació	20,00	0
Preparació de classes de teoria	10,00	0
Resolució de casos pràctics	10,00	0
TOTAL	150,00	

METODOLOGIA DOCENT

Setmanalment, s'impartirà una sessió teòrica i altra pràctica. Els estudiants del grup es dividiran en dos subgrups per a les sessions pràctiques. En les classes pràctiques es desenvoluparan casos pràctics, tallers, presentacions i discussions, s'aprendran ferramentes informàtiques relacionades amb la matèria, etc. Les diapositives de les classes de teoria i les indicacions al voltant de les classes pràctiques es penjaran a l'**Aula Virtual** de l'assignatura (aulavirtual.uv.es). En formar part aquesta assignatura d'una titulació a temps complet, l'assistència a totes les classes és important, sent **obligatòria l'assistència a totes les sessions pràctiques**.

S'anima als/les estudiants a participar activament en totes les classes, incloses les sessions de teoria. **Es formaran equips de quatre estudiants dintre de cada subgrup de pràctiques**, com a base per a treballar en importants elements de la vessant pràctica de l'assignatura (casos pràctics, presentacions, projecte final, etc.)

Quan els/les estudiants tinguen consultes, preguntes o feedback, o necessiten orientació o ajuda al voltant dels treballs de les pràctiques, a més de poder contactar amb el professor per correu electrònic, també poden acudir personalment a les **tutories** (d'assistència voluntària) oferides al despatx del professor/a durant l'horari d'atenció als estudiants

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

AVALUACIÓ

L'avaluació de l'assignatura "Direcció Estratègica" es compon de dues parts:



- **Contingut teòric de l'assignatura:** s'avaluarà mitjançant un examen escrit, amb una puntuació màxima de 7 punts sobre 10 (70% de la nota).

- Aplicació pràctica dels continguts (**Avaluació Contínua - AC**): amb una puntuació màxima de 3 punts sobre 10 (30% de la qualificació).

L'avaluació dels coneixements teòrics es realitzarà mitjançant prova escrita que consistirà en un conjunt de preguntes objectives (tipus test) i preguntes de desenvolupament.

Avaluació de la part pràctica (avaluació contínua - AC) dels continguts de l'assignatura (3 punts):

- L'alumne podrà obtindre un màxim de 3 punts en la part pràctica a través de l'AEC del treball realitzat per ell durant les classes. 2 punts correspondran al treball desenvolupat en grups a l'aula, presentacions, participació individual i contribucions durant les classes (PART A). 1 punt correspondrà als treballs individuals que hauran de realitzar-se en les classes (PART B).
- AC considerarà: a) el lliurament dels informes sobre els casos proposats que sol·licite el professor (al començament de la classe en la qual es resoldrà el cas o si escau abans del començament de la classe, però mai després); b) la participació activa en la resolució dels casos (especialment, la quantitat i qualitat de les intervencions); i c) l'actitud en classe cap a l'aprenentatge.
- Les activitats d'avaluació contínua, donada la seua naturalesa i el seu desenvolupament en classe, són de tipus no recuperables, no sent possible el disseny d'una prova alternativa que valore l'adquisició dels resultats de l'aprenentatge en la segona convocatòria, la qual cosa ha de ser sabut per l'estudiant, i així li serà comunicat a l'inici del curs, d'acord amb la normativa de la Universitat de València aprovada pel Consell de Govern el 30 de maig de 2017 (ACGUV 108/2017). No obstant això, en aquells casos en què l'estudiant, **per raons justificades**, no puga assistir regularment a la classe, se li oferirà un sistema de treball alternatiu sempre que es comuniqui i justifique aquesta situació al professor dins de les dues primeres setmanes del curs. Aquest sistema de treball alternatiu permetrà a l'estudiant que se li avalue el seu treball de la PART B (veure més amunt), ja que el treball de la PART A té un caràcter col·lectiu i de desenvolupament dins de l'aula que fa que ho considerem no recuperable.

En resum, l'avaluació d'aquest curs és la següent:

- Continguts teòrics de l'assignatura (70% de la nota final): basat en un examen escrit amb dues parts (examen i preguntes de desenvolupament). És obligatori que l'estudiant aprobe aquest examen (3.5 sobre 7) perquè es considere la seua qualificació d'AC a l'hora de calcular la qualificació final del curs.

- Avaluació contínua (20% de la qualificació final): basada en activitats de treball col·lectiu desenvolupades durant les classes, així com presentacions, participació individual i contribucions durant les classes (PART A, més amunt). Aquest component no serà recuperable en la segona convocatòria.

- Avaluació contínua (10% de la qualificació final): basada en les tasques individuals que es duren a terme en les classes (PART B, més amunt). Aquest component serà recuperable en la segona convocatòria.

SEGONA CONVOCATÒRIA



Quan l'alumne suspenga en primera convocatòria, haurà de realitzar en segona convocatòria, en la data que el centre establisca, una prova de síntesi de les mateixes característiques que les de la primera. L'examen es completarà amb proves que permetran avaluar, quan n'hi haja, les activitats d'avaluació contínua classificades com a recuperables. En aquesta convocatòria es mantindran les notes de les activitats d'avaluació contínua no recuperables. Si un alumne suspén en segona convocatòria, no se li guarda cap nota per al curs següent.

REFERÈNCIES

Bàsiques

- 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.

Complementàries

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

ADDENDA COVID-19

Aquesta addenda només s'activarà si la situació sanitària ho requereix i previ acord del Consell de Govern

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. Bibliografia/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.