

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

<b>Código</b>	41039
<b>Nombre</b>	Dirección, ámbito de actividad y estrategia
<b>Ciclo</b>	Máster
<b>Créditos ECTS</b>	15.0
<b>Curso académico</b>	2023 - 2024

**Titulación(es)**

<b>Titulación</b>	<b>Centro</b>	<b>Curso</b>	<b>Periodo</b>
2010 - M.U. en Estrategia de Empresa	Facultad de Economía	1	Anual

**Materias**

<b>Titulación</b>	<b>Materia</b>	<b>Caracter</b>
2010 - M.U. en Estrategia de Empresa	2 - Dirección, ámbito de actividad y estrategia	Obligatoria

**Coordinación**

<b>Nombre</b>	<b>Departamento</b>
VILLAR GARCIA, CRISTINA	105 - Dirección de Empresas 'Juan José Renau Piqueras'

**RESUMEN**

En este módulo se abordará el estudio de los aspectos clave de la dirección general y la estrategia en la empresa actual, así como los procesos de toma de decisiones característicos de los agentes (directivos y equipos directivos) con responsabilidad en estos ámbitos. El módulo pretende aportar al estudiante los conocimientos necesarios sobre el funcionamiento interno de las organizaciones empresariales, la alineación empresa-entorno, la adaptación a los retos de los mercados y los procesos de toma de decisiones, aplicando los enfoques, conceptos y modelos más avanzados de la Dirección Estratégica. En un entorno turbulento y cambiante como el actual, el módulo pondrá especial énfasis en los aspectos y comportamientos que estimulan y facilitan la adaptación al cambio en las organizaciones empresariales. Algunas de las materias que componen el programa de este módulo se tratarán de forma introductoria debido a que su desarrollo en profundidad corresponde a módulos que se cursarán con posterioridad a lo largo del Master.



## 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

## COMPETENCIAS

### 2010 - M.U. en Estrategia de Empresa

- Conocer las características, problemáticas e implicaciones humanas, económicas, político-legales y organizativas de las estrategias en contextos de crecimiento y de inestabilidad o crisis, tanto en lo relativo a la determinación del ámbito de actividad (cartera de negocios y ámbito geográfico) como en lo relativo a los argumentos competitivos y las estrategias de negocio
- Dominar las técnicas de diagnóstico estratégico aplicando métodos cuantitativos y cualitativos así como modelos conceptuales, así como interpretar a partir del mismo las implicaciones y restricciones impuestas por el contexto en el que se desarrolla la estrategia
- Conocer las principales líneas de investigación abiertas en el área de la dirección de empresas y su estado de desarrollo actual
- Pensar de modo crítico: organizar el pensamiento, analizar, sintetizar y valorar. Esto incluye identificar asunciones, evaluar evidencias, detectar lógicas o razonamientos falsos, identificar valores implícitos, definir términos y conceptos adecuadamente y generalizar de manera apropiada
- Plantear estrategias innovadoras y pensar de modo creativo: dirigir procesos creativos propios y de otras personas gestionando y aprovechando la diversidad
- Dominar la terminología y el lenguaje sobre economía y dirección de la empresa, en al menos una lengua extranjera, y saber expresarse con fluidez en la misma tanto oralmente como por escrito.
- Que los/las estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
- Que los/las estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.



- Que los/las estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
- Que los/las estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Conocer las características, problemáticas e implicaciones humanas, económicas, político-legales y organizativas de las estrategias en contextos de crecimiento y de inestabilidad o crisis, tanto en lo relativo a la determinación del ámbito de actividad (cartera de negocios y ámbito geográfico) como en lo relativos a los argumentos competitivos y las estrategias de negocio

Dominar las técnicas de diagnóstico estratégico aplicando métodos cuantitativos y cualitativos así como modelos conceptuales, así como interpretar a partir del mismo las implicaciones y restricciones impuestas por el contexto en el que se desarrolla la estrategia

## DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS

### **1. Decisions and decision makers: corporate governance, top management teams and value creation (clases en inglés)**

Este curso presenta los fundamentos de la dirección estratégica, el gobierno corporativo y la toma de decisiones estratégicas (individual y en equipo) en las organizaciones. En primer lugar, el curso introduce los conceptos y los enfoques básicos para el desarrollo del proceso estratégico, así como los factores a tomar en cuenta en el mismo. A continuación, analiza el rol que juegan los distintos actores organizativos en la elaboración e implantación de las estrategias tomando para ello en consideración el contexto en el cual desarrollan su trabajo. Finalmente, el curso presenta las decisiones principales que dan forma al diseño de las estrategias competitiva y corporativa, desde la fijación de la misión y visión hasta el detalle de las estrategias funcionales. La toma de decisiones requiere de datos en tiempo real por lo que analizaremos la inteligencia y analítica de negocio.

Entre los puntos que serán objeto de estudio se incluyen:

- Los actores del proceso estratégico. La estructura del gobierno corporativo
- La tarea de la alta dirección. ¿Cuán importante es?
- Toma de decisiones estratégicas. Inteligencia y analítica de negocio
- ¿Qué es y qué no es estrategia? Niveles estratégicos
- Patrones de desarrollo estratégico



## 2. Models for Strategic Analysis (clases en inglés)

En este curso se introducen los modelos que nos ayudan a realizar un análisis estratégico basado en información objetiva y adoptando una perspectiva orientada a la práctica. Se presentan las herramientas que permiten abordar las tres áreas principales del análisis estratégico: identificar y comprender los desafíos ambientales y evaluar los recursos y capacidades de la empresa, considerando el marco de expectativas e intereses de los grupos de interés.

En el curso se estudian los siguientes aspectos:

- ¿Qué es el análisis estratégico? ¿Necesitamos procesos analíticos?
- Análisis del entorno y planificación de escenarios
- Análisis de competidores, grupos estratégicos y stakeholders
- Recursos, capacidades y ventaja competitiva
- Análisis de la cadena de valor
- Análisis de modelos de negocio

## 3. Diversification strategies (clases en inglés)

Estudio de las direcciones del desarrollo estratégico de una empresa, y más concretamente, en aquella decisión que implica una ampliación del ámbito de actividad de la misma: la diversificación empresarial. La decisión sobre la dirección del desarrollo estratégico de la empresa se sitúa a nivel corporativo y hace referencia a las distintas posibilidades con las que cuenta para la ampliación (crecimiento) o reducción (reestructuración) de su actividad en el futuro. Analizaremos, con carácter general, las distintas opciones básicas de desarrollo de que dispone la empresa (expansión, diversificación y reestructuración), poniendo especial énfasis en los fundamentos de la diversificación empresarial: concepto, motivaciones, riesgos y dimensiones (grado, tipo y modo de diversificación). Para finalizar el curso, destacaremos la importancia que pueden tener los aspectos directivos en el éxito de la empresa diversificada. Profundizaremos en los problemas relacionados con la dirección de empresas diversificadas y, para ello, analizaremos el papel que corresponde a la alta dirección de la empresa en la creación de valor para la misma, las formas de conseguirlo y las condiciones necesarias para lograrlo.

- Las decisiones sobre el ámbito de actividad: especialización vs diversificación
- La diversificación empresarial: aspectos de su formulación
- La estrategia de diversificación relacionada
- La estrategia de diversificación no relacionada.
- Diversificación empresarial y resultados
- Las estrategias de reestructuración de la cartera de negocios

## 4. International Strategies (clases en inglés)

Este módulo analiza el fenómeno de la firma internacional y su gestión. Desde una perspectiva de Gestión Estratégica, se abordan las diferentes cuestiones relacionadas con los negocios internacionales, en particular:

- Comprender el entorno global en el que compiten las empresas internacionales.



- Conocer las diferentes opciones para la expansión internacional y cómo se puede implementar el proceso de internacionalización.
- Identificar los enfoques estratégicos internacionales y las configuraciones estructurales alternativas que las empresas pueden adoptar.
- Analizar las estrategias alternativas que pueden seguir las filiales extranjeras.
- Comprender la influencia de la cultura nacional en los negocios.
- Analizar las políticas internacionales de recursos humanos.
- Globalización y firmas internacionales.
- Selección del mercado. Modos de entrada internacional
- Combinación de modos. Proceso de internacionalización
- Estructuras y configuración internacional. Enfoques estratégicos internacionales.
- Diferencias culturales y empresariales.
- Prácticas internacionales de gestión de recursos humanos.
- Estrategias de filiales extranjeras

### **5. Competitive strategies (clases en inglés)**

Este curso aborda el estudio de los tipos y fuentes de ventajas competitivas, así como la decisión sobre el posicionamiento competitivo a utilizar en el mercado desde una perspectiva dinámica de la competencia.

Se estudian los enfoques y modelos teóricos de estrategias competitivas (Porter, Miles & Snow; Bowman), identificando y analizando los principales factores contingentes (tipo de empresa, tipo de sector) y las implicaciones estratégicas del posicionamiento competitivo.

Entre los puntos abordados se incluyen:

- Fuentes de ventaja competitiva
- Modelos de estrategia competitiva
- Paridad competitiva.
- Estrategias competitivas en sectores concretos.

### **6. Implementation of the strategy (clases en inglés)**

La implementación de la estrategia y la relación entre ésta y el diseño de la organización ha sido estudiada tradicionalmente desde el enfoque de configuraciones. Se trata de trabajos que establecen tipologías de estrategias competitivas y las identifican con aquellas configuraciones organizativas que consideran más adecuadas para su ejecución. El enfoque que vamos a adoptar en esta asignatura es diferente, así vamos a tratar de relacionar la estrategia competitiva y el diseño de la organización a través del concepto de capacidad organizativa. Este enfoque es menos estructuralista no ofrece patrones cerrados pero proporciona una visión más aplicada, ya que pone el énfasis en explicar las herramientas que el directivo debe utilizar para diseñar organizaciones adecuadas para el desempeño de determinadas capacidades organizativas.

A lo largo de esta asignatura se justificarán y asentarán conocimientos fundamentados en los siguientes axiomas:

- El diseño de la organización debe ser coherente con la estrategia competitiva formulada. Por tanto: Diferentes estrategias competitivas requieren diferentes organizaciones. La relación estrategia-



organización es única y específica y por tanto tiene una componente científica (basada en conocimiento establecido y de aplicación general) y una componente artesanal (necesaria para realizar un ajuste idiosincrásico único e irrepetible)

-La organización, además de permitir la implementación de la estrategia, fomenta el desarrollo de comportamientos adecuados para la ejecución de la misma. Por tanto vamos a tratar de forma integrada elementos como los sistemas y políticas de RRHH.

-El diseño de la organización debe responder a una serie de factores como: Tecnología; Hostilidad / turbulencia del entorno / historia de la empresa; Marco legal; Complejidad en virtud de: tamaño / heterogeneidad de / distancia física entre las diferentes actividades.

-La eficacia de la organización depende del ajuste con la estrategia.

## VOLUMEN DE TRABAJO

ACTIVIDAD	Horas	% Presencial
Clases de teoría	150,00	100
Elaboración de trabajos en grupo	60,00	0
Elaboración de trabajos individuales	53,00	0
Estudio y trabajo autónomo	112,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>375,00</b>	

## METODOLOGÍA DOCENTE

Clases teórico prácticas y método del caso

## EVALUACIÓN

La materia se evaluará tanto a través de pruebas (de ensayo, objetivas y/u orales) que consistirán en trabajos e informes entregados a lo largo del curso, así como la presentación oral de los trabajos o prácticas realizadas. Estas pruebas tendrán por objeto evaluar el nivel de alcance de los resultados del aprendizaje, especialmente aquellos centrados en las competencias específicas del módulo respecto a contenidos y aplicación. Se evaluará la capacidad del alumnado para trabajar en equipo, argumentar y defender ideas, así como sus actitudes de acuerdo con criterios éticos, responsabilidad social, de equidad, igualdad y respeto.

La nota final del módulo se calculará haciendo una media ponderada de los créditos de las diferentes asignaturas, que deberán ser superadas de manera individual. En el caso de que un/a estudiante no supere alguna asignatura, tendrá derecho a realizar un examen de las asignaturas suspendidas en segunda convocatoria en las fechas establecidas por la dirección del máster.



## REFERENCIAS

### Básicas

- Grant, RM (2006), Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson Civitas, Madrid, 5ª ed.
- Guerras, LA, Navas JE, y López, PL (2015.) La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Ed. Aranzadi.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., y Regné, P. (2017). Exploring strategy. Prentice Hall, 10th ed.
- Ventura, J. (2008) Análisis estratégico de la empresa. Paraninfo, Madrid.

### Complementarias

- La especificación de los materiales y referencias bibliográficas para las asignaturas de este módulo está a disposición de los alumnos matriculados en el aula virtual de la Universitat de València (<http://aulavirtual.uv.es>)