

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

| | |
|------------------------|----------------------------|
| Código | 44472 |
| Nombre | Formulación de estrategias |
| Ciclo | Máster |
| Créditos ECTS | 4.5 |
| Curso académico | 2023 - 2024 |

Titulación(es)

| Titulación | Centro | Curso | Periodo |
|----------------------------------------|----------------------|--------------|---------------------|
| 2212 - M.U. Dirección de Empresas. MBA | Facultad de Economía | 1 | Primer cuatrimestre |

Materias

| Titulación | Materia | Carácter |
|----------------------------------------|----------------|-----------------|
| 2212 - M.U. Dirección de Empresas. MBA | 1 - Management | Obligatoria |

Coordinación

| Nombre | Departamento |
|----------------------|--------------------------------------------------------|
| OLMOS PEÑUELA, JULIA | 105 - Dirección de Empresas 'Juan José Renau Piqueras' |

RESUMEN

La asignatura Formulación de estrategias pertenece a la materia de Management, que pretende aportar al estudiante los conocimientos necesarios sobre el funcionamiento interno de las organizaciones empresariales y los procesos de toma de decisiones, aplicando los planteamientos actuales de la Dirección de la Empresa y guiándose por un enfoque global, integrador y estratégico. A través de este sistema de dirección, las personas encargadas de dirigir las empresas tratan de orientar el rumbo y el desarrollo de estas, 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 debe empezar asimilando el proceso de formulación de estrategias empresariales que es el núcleo principal de esta asignatura, para a continuación comprender los factores y elementos que pueden facilitar o entorpecer la correcta puesta en práctica de dichas estrategias, que será objeto de estudio en la asignatura Implementación de estrategias.



Por ello, el objetivo general de la asignatura es dar conocer a los estudiantes los fundamentos y herramientas de la Dirección Estratégica, en el ámbito de la formulación de estrategias, con la suficiente profundidad para que sean capaces de aplicarlas en la práctica empresarial.

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

Los estudiantes que no procedan de titulaciones del ámbito de la empresa o de dirección de empresas o cuya experiencia profesional no alcancen estas cuestiones, para poder alcanzar los resultados de aprendizaje, deben cubrir unos complementos de formación, que en el caso de esta asignatura abarca aspectos de la Dirección de Empresas

Dicha formación se obtendrá mediante el trabajo autónomo del estudiante guiado, si fuera necesario, mediante tutorías regladas realizadas por el profesorado de la asignatura.

COMPETENCIAS (RD 1393/2007) // RESULTADOS DEL APRENDIZAJE (RD 822/2021)

2212 - M.U. Dirección de Empresas. MBA

- 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
- Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
- Conocer e identificar los principios de actuación y planes directores de Responsabilidad Social de la Empresa que permiten implantar estrategias orientadas a mejorar la confianza en la empresa, las relaciones con su entorno, su imagen, su legitimidad y su prestigio social.



- Preparar, redactar y exponer en público informes y proyectos de carácter empresarial de manera clara y coherente, defenderlos con rigor y tolerancia y responder satisfactoriamente a las críticas sobre los mismos.
- Buscar, seleccionar y valorar información emanada de los distintos agentes del entorno, a través de métodos tradicionales y de las tecnologías de la información y de la comunicación para utilizarla de forma efectiva ante problemas y situaciones relacionadas con la actividad empresarial.
- Analizar, sintetizar y valorar información, de forma rigurosa y crítica, con capacidad para identificar asunciones, evaluar evidencias, detectar lógicas o razonamientos falsos, identificar valores implícitos, y generalizar de manera apropiada sobre problemas y situaciones relacionadas con el mundo empresarial.
- Actuar en la toma de decisiones de la empresa en el marco de los Derechos Humanos, los principios democráticos, los principios de igualdad entre mujeres y hombres, de solidaridad, de protección medioambiental, de accesibilidad universal y diseño para todos, y de fomento de la cultura de la paz.
- Potenciar la habilidad de trabajar en equipo y colaborar y organizar las actividades del grupo con eficacia y eficiencia tanto en el ámbito de la dirección general como en las otras áreas funcionales de la empresa.
- Tomar decisiones tanto individuales como colectivas en su labor profesional como directivo de la empresa.
- Auditar o formular los valores de una organización y, en consecuencia, determinar la misión y visión de una organización.
- Valorar el sentido y la intensidad de los posibles impactos sobre la actividad de una empresa y sus resultados futuros del cambio en los factores del entorno.
- Integrar la empresa en su entorno socio-económico y competitivo en función de las amenazas y oportunidades del mismo.
- Analizar y valorar las áreas funcionales de la empresa con el objetivo de obtener un conocimiento de sus fortalezas y debilidades actuales y potenciales como soporte a la toma de decisiones.
- Integrar las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, financiera, recursos humanos, operaciones) de manera sinérgica.
- Evaluar el marco económico, tecnológico, legal, fiscal, y sociocultural en el cual se desarrolla la actividad de una empresa.
- Definir justificadamente los objetivos de una empresa.
- Formular la estrategia corporativa de una empresa determinada, así como las estrategias competitivas y funcionales que de ella se derivan.
- Desarrollar la creatividad que junto con el conocimiento y el rigor permita evaluar las estrategias competitivas.
- Desarrollar espíritu emprendedor y habilidades relacionadas con la gestión del cambio y de la innovación, a fin de estimular la multifuncionalidad, la diversidad y la introducción de novedades en las organizaciones.



- Estructurar las estrategias corporativa y competitiva de la empresa, integradas con las funcionales, con los principios y métodos de los principales sistemas de gestión.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (RD 1393/2007) // SIN CONTENIDO (RD 822/2021)

El estudiante adquiere la capacidad de orientar el rumbo de las empresas buscando el equilibrio entre el desarrollo y la supervivencia a largo plazo, y la rentabilidad y la consecución de objetivos a corto plazo.

Los estudiantes adquieren conocimientos y habilidades básicos para participar activamente en labores de organización, gestión y dirección empresarial. Concretamente:

- Conocen los fundamentos y herramientas de la Dirección Estratégica, con la suficiente profundidad para aplicarlas en la práctica empresarial.
- Comprenden de forma suficiente y equilibrada las funciones básicas del Management, más allá de la propia Dirección Estratégica.
- Realizan diagnósticos estratégicos a nivel empresarial.

Además de los resultados de aprendizaje vinculados con el contenido y las destrezas, el módulo se plantea otros resultados de carácter social. Apoyándose en el desarrollo y presentación de casos, gamificación, ejercicios y discusiones en el aula, trabajo individual y trabajo en grupo, se pretende que los alumnos mejoren o desarrollen diferentes habilidades de índole social que les serán útiles al asumir puestos directivos. Destacamos las siguientes habilidades sociales:

- Habilidades críticas y reflexivas mediante la lectura, preparación y discusión de los diferentes casos y ejercicios propuestos; así como a través del estudio de situaciones reales de empresas.
- Habilidad para debatir con otras personas y llegar a conclusiones sobre el análisis de un determinado fenómeno o situación, interno o externo a una organización.
- Habilidades para la búsqueda y manejo de información, en diferentes fuentes, aprovechando las posibilidades de internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).
- Habilidades de comunicación, tanto oral como escrita, tratando de mejorar la exposición de las posturas personales, habituándose a argumentar con justificaciones racionales, con especial énfasis en la presentación de trabajos e informes.
- Habilidades sociales e interpersonales necesarias para el desarrollo del trabajo en equipo y la coordinación en general.
- Voluntad de asumir objetivos que supongan un desafío.
- Comportamientos proactivos y un nivel alto de tolerancia al cambio y a la incertidumbre



DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS

1. EL PROCESO ESTRATÉGICO

Introducción al proceso estratégico
Propósito estratégico
Análisis estratégicos
DAFO y CAME

2. LA ESTRATEGIA

La estrategia: concepto y niveles
El diamante de la estrategia: arenas, diferenciadores, vehículos, etapas y lógica económica

3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: ARENAS Y VEHÍCULOS

Arenas. Campo de actividad. Modelo de Abell
Dirección del desarrollo: Especialización versus diversificación
Diversificación: tipos, modelos de dirección y matrices de cartera

Vehículos. Métodos de desarrollo.
Crecimiento interno, externo e híbrido

4. ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA UNIDAD DE NEGOCIO: DIFERENCIADORES

Estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y nicho.
El modelo del reloj estratégico.
Estrategias según el ciclo de vida de la industria

5. MODELOS DE NEGOCIO

Introducción a los modelos de negocio
Algunos patrones de negocio



VOLUMEN DE TRABAJO

| ACTIVIDAD | Horas | % Presencial |
|---------------------------------------------|---------------|--------------|
| Clases de teoría | 27,00 | 100 |
| Tutorías regladas | 18,00 | 100 |
| Asistencia a eventos y actividades externas | 8,00 | 0 |
| Elaboración de trabajos en grupo | 12,00 | 0 |
| Estudio y trabajo autónomo | 19,00 | 0 |
| Lecturas de material complementario | 3,00 | 0 |
| Preparación de actividades de evaluación | 18,50 | 0 |
| Preparación de clases de teoría | 3,00 | 0 |
| Resolución de casos prácticos | 4,00 | 0 |
| TOTAL | 112,50 | |

METODOLOGÍA DOCENTE

La gran mayoría de sesiones tendrán carácter teórico-práctico.

Las sesiones tendrán una parte expositiva, ajustándose a un modelo en el que se fomenta la participación del estudiante (clase magistral participativa) que se completa con el desarrollo de actividades que permitirán aplicar los conocimientos teóricos, aclarar las dudas y profundizar en aquellos aspectos desarrollados previamente. Para estas últimas, la metodología será diversa: discusión de artículos o lecturas, análisis y resolución de casos prácticos, debates, trabajo en equipo, búsqueda y análisis de información, elaboración de trabajos e informes ejecutivos y exposiciones orales. Con ello se pretende que las sesiones prácticas contribuyan a desarrollar las actitudes y habilidades que la asignatura busca potenciar para optimizar la preparación de los alumnos de cara al ejercicio profesional.

Dado que el curso implica una gran interacción entre los estudiantes, así como entre estudiantes y profesores, se entiende que la asistencia a clase es fundamental para el seguimiento y superación del módulo. Además, los estudiantes deben asistir a clase habiendo preparado adecuadamente las lecturas u otros materiales suministrados con antelación por el/la profesor/a y que se requieran para su uso en las sesiones.

EVALUACIÓN

El sistema de evaluación de esta asignatura consta de:

1. Prueba objetiva (examen finalista escrito): 40% de la nota final.
2. Evaluación continua recuperable. Trabajo monográfico (común con las asignaturas de implementación y marketing y logística) y trabajos o prácticas (individuales o grupales dentro del aula): 50% de la nota final



3. Evaluación continua no recuperable. Exposiciones orales y participación activa en clase: 10% de la nota final.

La calificación final será la resultante de la suma ponderada de la nota obtenida en el examen (prueba objetiva) y la evaluación continua, siempre y cuando se tenga un 4/10 en el examen.

En relación con el examen finalista, se realizará en la convocatoria oficial establecida para ello. En el caso de no superarlo en primera convocatoria, el estudiante podrá presentarse a una segunda convocatoria.

En el caso de suspender la evaluación continua recuperable, esta será recuperable en segunda convocatoria a través de una prueba adicional.

Los estudiantes que por motivos debidamente justificados no puedan asistir a alguna sesión de la asignatura y/o no puedan entregar las tareas previstas, deberán ponerse en contacto, antes de dicha sesión, con el profesor/a con el fin de establecer un programa de trabajo alternativo.

El plagio está severamente penalizado. La evidencia de copia por parte del estudiantado de cualquier trabajo individual o colectivo implicará el suspenso automático de la asignatura.

REFERENCIAS

Básicas

- Guerras, L. A.; Navas, J. E. (2022): La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Thomson-Reuters Civitas, 6ª Edición, Madrid. [5ª Edición en Biblioteca UV: Disponible online - Library UV: Available online].
- Johnson, G; Scholes, K; Whittington, R. (2006): Dirección Estratégica. Pearson, 7ª Edición.

Complementarias

- Grant, R. M. (2014). Dirección estratégica. Madrid: Civitas.
- Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C.; Ferrer, C. (2014): Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas. Paraninfo, Madrid.
- Victoria, J. V. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Editorial Paraninfo.
- Los profesores podrán recomendar referencias complementarias durante el curso / Els professors podran recomanar referències complementàries durant el curs / Professors can recommend other references during the course