

**FITXA IDENTIFICATIVA****DADES DE L'ASSIGNATURA****Codi:** 35823**Nom:** Estratègies corporatives**Cicle:** Grau**Crèdits ECTS:** 6**Curs acadèmic:** 2026-27**TITULACIONS**

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

**MATÈRIES**

Titulació	Matèria	Caràcter
1313 - Grau en Administració i Direcció d'Empreses	Asignaturas obligatorias del IC: Creación y Dirección de Empresas	OPTATIVA
1313 - Grau en Administració i Direcció d'Empreses	Asignaturas obligatorias del IC: Creación y Dirección de Empresas	OPTATIVA
1330 - Grau en Administració i Direcció d'Empreses (Ontinyent)	Estratègia i desenvolupament corporatiu	OPTATIVA
1330 - Grau en Administració i Direcció d'Empreses (Ontinyent)	Estratègia i desenvolupament corporatiu	OPTATIVA
1926 - Doble Grau en Turisme i Administració i Direcció d'Empreses	Assigatures de quart curs	OBLIGATÒRIA

**COORDINACIÓ**

CAMISON HABA SERGIO

PUIG BLANCO FRANCISCO

ORTEGA COLOMER FRANCISCO JAVIER

**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, al mateix temps, s'ha constatat la necessitat d'una visió global de l'empresa i la seua administració, que requereix conjugar la formació tècnica amb la formació estratègica i el domini de dimensions en auge de la feina de 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 al 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 siga 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 del trencaclosques, i per què les diferents parts d'una empresa s'han d'administrar amb harmonia estratègica perquè l'organització funcione 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, amb visions holístiques de l'empresa i del seu entorn, amb sòlids coneixements lògics i amb 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 interioritzen 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 és ensenyar a l'alumne a definir les opcions estratègiques a utilitzar per l'empresa 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 amb les decisions relatives a aquestes opcions a la realitat empresarial actual. La perspectiva que s'adopta és la de director/a 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 seua 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 seua empresa guanye i no perda en el joc dels negocis? Aquest interrogant es converteix així en el tema central del 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 al nivell de negoci, com en l'estratègia en l'àmbit corporatiu. Quines opcions tenim per competir en els mercats? Hauríem de 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 d'anar a allò que és segur o diversificar en altres mercats? Si és així, en quins? Què passa si ens establim en l'àmbit mundial? Hauríem de 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 *rums* alternatius (com ara moviments verticals, nous mercats i tecnologies, expansió internacional) i *mitjans* alternatius per seguir aquests rums (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 instruments 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 seua disposició les empreses, 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 seua 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?

J4b" data-language-for-alternatives="ca" data-language-to-translate-into="es" data-phrase-index="0" jsdata="uqLsif;\_;\$37">• Quan són útils les aliances? /p>

## CONEXIMENTS PREVIS

### RELACIÓ AMB ALTRES ASSIGNATURES DE LA MATEIXA TITULACIÓ

No s'ha especificat 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 / RESULTATS D' APRENENTATGE

### 1313 - Grau en Administració i Direcció d'Empreses

Capacitat crítica i autocrítica.

Capacitat d'adaptació a noves situacions.

Capacitat d'anàlisi i síntesi.

Capacitat d'aprenentatge autònom.

Capacitat d'organització i planificació.

Capacitat de lideratge i mobilització de les capacitats d'altres.

Capacitat de negociar i conciliar interessos de forma eficaç.

Capacitat de prendre decisions.

Capacitat per a aplicar les normes laborals a la solució de problemes concrets.

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.

Capacitat per a definir, resoldre i exposar de forma sistèmica problemes complexos.

Capacitat per a la resolució de problemes.



Capacitat per a planificar, organitzar, controlar i avaluar la posada en pràctica de les estratègies empresarials.

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 per a utilitzar l'anglès en l'àmbit professional.

Capacitat per a utilitzar les TIC en l'àmbit d'estudi.

Comprendre i valorar les característiques i la utilitat de les diferents estratègies empresarials, tant en el nivell competitiu com en el corporatiu.

Comprendre l'impacte de les variables econòmiques, politicolegals, socioculturals, tecnològiques i mediambientals sobre l'activitat empresarial.

Compromís amb l'ètica i la responsabilitat social.

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.

Creativitat.

Gestionar el temps de manera efectiva.

Habilitat en les relacions personals.

Habilitat per a analitzar i buscar informació provinent de fonts diverses.

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.

Relacionar els diferents elements que interactuen en les decisions dels individus.

Saber contextualitzar els principis de la direcció d'empreses i del disseny i implantació d'estratègies a l'àmbit dels negocis internacionals.

Saber plantejar objectius i estratègies en els diferents nivells de l'organització, i valorar les implicacions i necessitats per a la seua consecució.

Treballar iniciativa i esperit emprenedor.



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

Capacitat crítica i autocrítica.

Capacitat d'adaptació a noves situacions.

Capacitat d'anàlisi i síntesi.

Capacitat d'aprenentatge autònom.

Capacitat d'organització i planificació.

Capacitat de lideratge i mobilització de les capacitats d'altres.

Capacitat de negociar i conciliar interessos de forma eficaç.

Capacitat de prendre decisions.

Capacitat per a coordinar activitats.

Capacitat per a definir, resoldre i exposar de forma sistèmica problemes complexos.

Capacitat per a la resolució de problemes.

Capacitat per a planificar, organitzar, controlar i avaluar la posada en pràctica de les estratègies empresarials.

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 per a utilitzar l'anglès en l'àmbit professional.

Capacitat per a utilitzar les TIC en l'àmbit d'estudi.

Comprendre i valorar les característiques i la utilitat de les diferents estratègies empresarials, tant en el nivell competitiu com en el corporatiu.

Comprendre l'impacte de les variables econòmiques, politicolegals, socioculturals, tecnològiques i mediambientals sobre l'activitat empresarial.

Conèixer les característiques dels emprenedors i saber elaborar plans d'empresa efectius, així com establir les condicions necessàries per portar-los a la pràctica.

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.



Creativitat.

Gestionar el temps de manera efectiva.

Habilitat per a analitzar i buscar informació provinent de fonts diverses.

Saber contextualitzar els principis de la direcció d'empreses i del disseny i implantació d'estratègies a l'àmbit dels negocis internacionals.

Saber plantejar objectius i estratègies en els diferents nivells de l'organització, i valorar les implicacions i necessitats per a la seua consecució.

## DESCRIPCIÓ DE CONTINGUTS

### 1. INTRODUCCIÓ A L'ESTRATÈGIA I DINÀMICA COMPETITIVA

1. La relació empresa-entorn i l'actitud estratègica
2. L'estratègia: definició, components i nivells
3. Marc per al disseny de l'estratègia: procés, sostenibilitat i digitalització
4. L'estructura de la indústria per a la formulació de l'estratègia
5. Estratègies de posicionament estratègic segons el cicle de vida

### 2. DIRECCIONS DE DESENROTLLAMENT (I): ESPECIALITZACIÓ, INTERNACIONALITZACIÓ, 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 d'internacionalització: modes d'entrada i procés
4. Estratègies de diversificació
5. Estratègies d'integració vertical

### 3. DIRECCIONS DE DESENROTLLAMENT (II): RENOVACIÓ I REESTRUCTURACIÓ

1. Introducció: declivi, crisi i supervivència empresarial
2. Estratègies de renovació
3. Estratègies de reestructuració
4. Replacament d'empreses: definició, etapes i factors d'èxit

1. Introducció: les modalitats de desenvolupament empresarial: opcions i desafiaments
2. El creixement intern: definició i continguts
3. El desenvolupament extern: raons, avantatges i reptes



#### 4. MODALITATS DE DESENROTLLAMENT. CREIXEMENT INTERN, EXTERN I HÍBRID

1. Introducció: les modalitats de desenrotllament empresarial: opcions i desafiaments
2. El creixement intern: definició i continguts4. El desenrotllament híbrid i la cooperació empresarial: concepte, tipus i gestió

#### 5. ESTRATÈGIES BASADES EN L'AVANTATGE COMPETITIU

1. Argument i avantatges competitius sostenibles
2. Estratègies competitives genèriques
3. Riscos de les estratègies competitives híbrides i intermèdies
4. El model del rellotge estratègic
5. Els models de negoci: concepte, creació de valor i estratègia

### VOLUM DE TREBALL (HORES)

#### ACTIVITATS PRESENCIALS

Activitat	Hores
Teoria	30,00
Pràctiques a l'aula	30,00
<b>Total hores</b>	<b>60,00</b>

#### ACTIVITATS NO PRESENCIALS

Activitat	Hores
Assistència a altres activitats	5,00
Elaboració de treballs individuals o en grup	30,00
Estudi i treball autònom	35,00
Preparació de classes	20,00
Preparació d'activitats d'avaluació	0,00
Resolució de casos pràctics	0,00
<b>Total hores</b>	<b>90,00</b>

### 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. Així mateix, la capacitat de treball cooperatiu en equip serà rellevant per a un bon desenvolupament del projecte.



- **Classes teòriques:**

Es farà ús, fonamentalment, de la classe magistral participativa. El professor, a cada sessió, aportarà una visió general del tema, i exposarà 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 recorre 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 assumixquen dues responsabilitats:

- 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 resoldre, que serà debatida en classe i facilitarà la participació dels estudiants.
  - Per facilitar l'autonomia dels alumnes en el procés d'aprenentatge, per a cada tema disposarà 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.
  - Participar en els debats possibles organitzats pel professor al Fòrum de l'Aula Virtual.
- 
- **Classes 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 incertesa 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.

\*L'ús de la **Intel·ligència Artificial**, i qualsevol altre tipus de ferramenta similar, estarà permès per a ser aplicada, tant al treball en l'aula com a l'autònom, sempre i quan l'estudiant/ta incorpore a aquestes tasques una declaració d'ús responsable, indicant, en cada cas, la font i les parts del treball afectades.

to="" data-language-for-alternatives="" jsname="" jsmodel="" jscontroller="" jsaction="">



## AVALUACIÓ

**60% Exàmens escrits/orals**, sobre la matèria impartida. Incloent un examen final en la data fixada en el calendari oficial d'exàmens de la Facultat d'Economia. Per a superar l'assignatura l'estudiantat haurà de superar l'examen final.

**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 desenrotllades, l'elaboració de treballs/memòries i/o exposicions orals, amb defensa i debat de les posicions desenrotllades per l'alumnat. Se seguiran dinàmiques de grup.

**L'assistència a les sessions pràctiques serà obligatòria, d'acord amb l'article 6.9 del Reglament d'Avaluació i Qualificació de la Universitat de València per a títols de Grau i Màster.**

### Important:

Seguint l'article 28 del Reglament d'usos lingüístics de la Universitat de València (\*ACGUV 167/2014, de 30 de setembre, modificat per \*ACGUV 146/2023), **els enunciats dels exàmens i exercicis es presentaran en la llengua en la qual s'haja ofert oficialment l'assignatura.**

justify;">

## BIBLIOGRAFIA

- 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.
- 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.
- 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](https://trobes.uv.es/permalink/34CVA_UV/um6gse/alma991009463633006258)
- Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). Exploring strategy. Pearson UK. 12th edition.
- Sanchis Palacio, J.R., Campos Climent, V., Ejarque Catalá, A.E (2020), Emprendimiento Sostenible. Empezando desde la cocreación de valor y el bien común. Pirámide, Madrid, 1a ed. Available online: [https://trobes.uv.es/permalink/34CVA\\_UV/um6gse/alma991009502535606258](https://trobes.uv.es/permalink/34CVA_UV/um6gse/alma991009502535606258)