# FICHA IDENTIFICATIVA

## DATOS DE LA ASIGNATURA

**Código:** 41042
**Nombre:** Implementación de estrategias corporativas
**Ciclo:** Máster Universitario Oficial
**Créditos ECTS:** 10
**Curso académico:** 2026-27

## TITULACIONES

| Titulación | Centro | Curso | Periodo |
|---|---|---|---|
| 2010 - Máster Universitario en Estrategía de Empresa | Facultat d'Economia | 1 | Anual |

## MATERIAS

| Titulación | Materia | Carácter |
|---|---|---|
| 2010 - Máster Universitario en Estrategía de Empresa | Implementación de estrategias corporativas | OPTATIVA |

## COORDINACIÓN

EJARQUE CATALA ANA TERESA

# RESUMEN

Este módulo se centra en las técnicas y problemáticas de la concreción de las estrategias en acciones y planes específicos, así como las de la puesta en práctica de las decisiones relacionadas con el ámbito de actividad de la empresa (internacionalización y diversificación) y el modo elegido para el crecimiento (fusiones/adquisiciones; alianzas estratégicas).
ratégicas).

# 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

# COMPETENCIAS / RESULTADOS DE APRENDIZAJE

## 2010 - Máster Universitario en Estrategía de Empresa

Conocer las características, problemáticas e impliciaciones 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

Conocer las principales líneas de investigación abiertas en el área de la dirección de empresas y su estado de desarrollo actual

Gestionar procesos de negociación en diferentes contextos, y saber desarrollar procesos de cambio organizativo.

Liderar equipos de personas en el desarrollo y aplicación de estrategias, seleccionando el estilo de liderazgo apropiado en cada situación, estableciendo objetivos, motivando y controlando los resultados, apoyando el desarrollo de las personas y aprovechando su diversidad y riqueza

Orientación al logro y a los resultados, demostrando autocontrol, afán de mejora continua y capacidad de gestión del tiempo.

Plantear estrategias innovadoras y pensar de modo creativo: dirigir procesos creativos propios y de otras personas gestionando y aprovechando la diversidad

Saber 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.

Saber concretar la estrategia en acciones específicas y medibles, así como integrar la estrategia competitiva y corporativa con las diferentes funciones de la empresa (finanzas, marketing, producción, aprovisionamiento, políticas de calidad, innovación, recursos humanos)

Ser 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.

## DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS

En esta asignatura se presentará y abordará la problemática del desarrollo y gestión de la cooperación entre empresas, a través del estudio de cada una de las etapas o fases que constituyen dicho proceso de implementación. Partiendo de las cuestiones de formulación planteadas en el módulo de modalidades de desarrollo estratégico, en esta asignatura se estudiarán los siguientes aspectos relacionados con la implementación de las alianzas estratégicas:
- El proceso de la gestión de alianzas estratégicas
- La negociación entre los socios de las alianzas
- Las diferentes estructuras organizativas utilizadas en las alianzas estratégicas
- La puesta en marcha de las alianzas estratégicas: planificación y control.

## 1. Desarrollo y Gestión de Alianzas Estratégicas

En esta asignatura se presentará y abordará la problemática del desarrollo y gestión de la cooperación entre empresas, a través del estudio de cada una de las etapas o fases que constituyen dicho proceso de implementación. Partiendo de las cuestiones de formulación planteadas en el módulo de modalidades de desarrollo estratégico, en esta asignatura se estudiarán los siguientes aspectos relacionados con la implementación de las alianzas estratégicas:
- El proceso de la gestión de alianzas estratégicas
- La negociación entre los socios de las alianzas- Implicaciones de aprendizaje y de RRHH en las alianzas estratégicas

Esta asignatura se centra en la gestión de las operaciones de fusión y adquisición haciendo especial hincapié en distintas decisiones a las que los directivos deben hacer frente a lo largo de todo el proceso. Con este objetivo, y partiendo de las cuestiones de formulación planteadas en el módulo de modalidades de desarrollo estratégico, así como de las distintas fases que se suceden en el proceso de fusiones y adquisiciones, esta asignatura presenta las implicaciones que la implementación de estas operaciones tiene sobre la gestión empresarial en diversos ámbitos.
Concretamente, en esta asignatura se pretende analizar:
• Los motivos de la operación y su impacto en la implementación
• Los distintos enfoques de la integración, así como el grado y el nivel.
• La importancia del plan de integración y los aspectos a tener en cuenta: roles directivos, comunicación, ajuste cultural, símbolos, etc.
• Las implicaciones de la gestión del proceso en los recursos humanos
• La cultura como variable clave en las fusiones y adquisiciones
• Las implicaciones organizativas del tipo de operación (escala vs. complementariedad) y del objeto del acuerdo (exploración vs. explotación)

This course will be taught in English. The course aims at understanding the different aspects related with the Implementation of International Strategy, from the Market selection and entry mode to the organizational challenges related to operating at an international level. The course will account with three guest professors who will introduce several of these topics from a practitioner view.
In this course, we study the following aspects related to the implementation and management of international strategy:

• Methods and sources of information about markets and business
• The analysis of market potential, barriers and entry modes
• Organizational structures in multinational companies
• Roles and types of subsidiaries in international companies
• Synergies, innovation and knowledge management in the international context
• Human resources management practices in the international context
• Coordination and control tools and incentives systems
• International marketing, brand and corporate identity
• Financial aspects of international operations and the allocation of resources

## 2. Gestión de procesos de fusión/adquisición

Esta asignatura se centra en la gestión de las operaciones de fusión y adquisición haciendo especial hincapié en distintas decisiones a las que los directivos deben hacer frente a lo largo de todo el proceso. Con este objetivo, y partiendo de las cuestiones de formulación planteadas en el módulo de modalidades de desarrollo estratégico, así como de las distintas fases que se suceden en el proceso de fusiones y adquisiciones, esta asignatura presenta las implicaciones que la implementación de estas operaciones tiene sobre la gestión empresarial en diversos ámbitos.
Concretamente, en esta asignatura se pretende analizar:
• Los motivos de la operación y su impacto en la implementación
• Los distintos enfoques de la integración, así como el grado y el nivel.
• La importancia del plan de integración y los aspectos a tener en cuenta: roles directivos, comunicación, ajuste cultural, símbolos, etc.

## 3. Implementation of International Strategy (clases en inglés)

This course will be taught in English. The course aims at understanding the different aspects related with the Implementation of International Strategy, from the Market selection and entry mode to the organizational challenges related to operating at an international level. The course will account with three guest professors who will introduce several of these topics from a practitioner view.
In this course, we study the following aspects related to the implementation and management of international strategy:

• Methods and sources of information about markets and business
• The analysis of market potential, barriers and entry modes
• Organizational structures in multinational companies
• Roles and types of subsidiaries in international companies

## 4. Management of Diversified Firms (Lessons in English)

En esta asignatura se presenta y aborda el estudio de las problemáticas de implementación de las estrategias de diversificación o cambios en las direcciones del desarrollo estratégico de una empresa. El propósito general de esta asignatura es ofrecer al estudiante una visión clara sobre los principales aspectos de gestión a los que se enfrenta una empresa diversificada.
Más concretamente, se analiza:

- Diversification Strategies, modes of entry, and configuration.
- Diversification and structural types.
- Diversification, systems and people

# VOLUMEN DE TRABAJO (HORAS)

### ACTIVIDADES PRESENCIALES

| Actividad | Horas |
|---|---|
| Tutorías | 5,00 |
| Teoría-Prácticas | 90,00 |
| Seminario | 5,00 |

| | |
|---|---|
| **Total horas** | **100,00** |

## ACTIVIDADES NO PRESENCIALES

| Actividad | Horas |
|---|---|
| Asistencia a otras actividades | 0,00 |
| Elaboración de trabajos individuales o en grupo | 50,00 |
| Estudio y trabajo autónomo | 100,00 |
| Preparación de clases | 0,00 |
| Preparación de actividades de evaluación | 0,00 |
| Resolución de casos prácticos | 0,00 |
| **Total horas** | **150,00** |

# METODOLOGÍA DOCENTE

La materia se evaluará tanto a través de pruebas (de ensayo, objetivas y/u orales) como a través de técnicas de observación.

Las pruebas consistirán en trabajos a presentar a lo largo del curso y exámenes (con preguntas de ensayo y/o objetivas), 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 y especialmente aquellos centrados en las competencias específicas del módulo respecto a contenidos y aplicación.

Las técnicas de observación o **evaluación continua** están basadas en la participación e implicación del estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta evaluación se realizará a través de los informes individuales y trabajos presentados de forma escrita y oral, así como en la participación activa en las sesiones. Deben permitir medir el alcance de todos los resultados del aprendizaje, especialmente de las competencias y habilidades. 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 de los derechos humanos.

dad, igualdad y respeto de los derechos humanos.

# EVALUACIÓN

Objetivo y técnicas de la evaluación:

La evaluación del módulo tiene un objetivo formativo y acreditativo. Estas pruebas tendrán por objeto evaluar e informar el nivel de logro de los resultados del aprendizaje y especialmente aquellos centrados en las competencias específicas del módulo respecto a contenidos y aplicación. Sin embargo, estas pruebas permitirán evaluar 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 de los derechos humanos.

El módulo se evaluará tanto a través de pruebas (de ensayo, objetivas y /u orales) como a través de técnicas de observación de la participación de los y las estudiantes. Las pruebas consistirán en trabajos a presentar a lo largo del curso (evaluación continua) y examen final (con preguntas de ensayo y /u objetivas).

Formato de evaluación:

El módulo se evaluará tanto a lo largo del desarrollo de las distintas asignaturas (evaluación continua) como mediante una prueba escrita individual o examen que recogerá todas las asignaturas del módulo (evaluación finalista). La evaluación continua supondrá un 60% de la calificación final del (de la) estudiante. El 40% restante de la nota final del módulo se obtendrá a través de la realización de un examen de carácter teórico-práctico (evaluación finalista). Este examen consta de uno o varios casos prácticos que recogerán cuestiones de las cuatro asignaturas que componen el módulo, derivando una nota individualizada de esta prueba para cada asignatura.

La nota final se calculará haciendo una media ponderada por los créditos de las diferentes asignaturas (tanto de la evaluación finalista como de la continua).

Condiciones de la evaluación:

La asistencia y participación en las clases de las asignaturas será obligatoria (incluyendo las sesiones de externos) para poder derivar la evaluación continua y las actividades que forman parte de la evaluación continuada tendrán la naturaleza de no recuperables en tanto que tratan de desarrollar y evaluar las competencias.

Será necesario superar el examen escrito con una nota mínima de 5 puntos para poder sumar la evaluación continua. A este examen final se hará media entre las notas obtenidas en las cuatro asignaturas, siempre y cuando se haya obtenido una nota mínima de 4 puntos en cada una de ellas.

En caso de estudiantes que no superan el examen final en primera convocatoria tendrán derecho a cursar el examen en segunda convocatoria. Si el estudiante hubiera obtenido un mínimo de 5 puntos (sobre 10 puntos) en alguna / s asignatura / s en el examen de primera convocatoria, se le permitirá mantener esta nota para la segunda convocatoria y sólo examinarse de aquellas asignaturas en que la nota estuviera por debajo de 5 puntos en el examen de la primera convocatoria.

El examen de primera y de segunda convocatoria se realizará a las fechas establecidas por la dirección del máster.

**USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL.** El uso de la Inteligencia Artificial, y cualquier otro tipo de herramienta similar, estará permitido para ser aplicada, tanto al trabajo en el aula como el autónomo, siempre y cuando el/la estudiante incorpore a estas tareas una declaración de uso responsable, indicando, en cada caso, cómo se ha utilizado, la fuente y las partes del trabajo afectadas.

Aprender a utilizar la IA es una habilidad emergente y proporcionaremos formación sobre cómo utilizarlas.

Debes tener en cuenta los límites de las IA, como los siguientes:

- Si proporcionas *prompts* de mínimo esfuerzo, obtendrás resultados de baja calidad. Tendrás que perfeccionar tus indicaciones para obtener buenos resultados. Esto requiere trabajo.
- Serás responsable de los errores u omisiones que te proporcione la herramienta. Comprueba las fuentes
- Las IA son una herramienta, piensa bien cuándo es útil. No la utilices si no es apropiada para el caso o la circunstancia.

**Debes incluir un párrafo al final de cualquier tarea que utilice Inteligencia Artificial explicando para qué la has utilizado y qué instrucciones has aplicado para obtener los resultados. Si no lo haces, estarás infringiendo la política de honestidad académica y será considerado plagio.**

para obtener los resultados. Si no lo haces, estarás infringiendo la política de honestidad académica y será considerado plagio.

## BIBLIOGRAFÍA


- La especificación de los materiales y referencias bibliográficas complementarias 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)
- Bartlett, C.A. and Beamish, P.W. (2018): Transnational Management. Text and Cases in a Cross-Border management. Ed. Cambridge (8ª Edicion) Bastida, R.; Marimon, F. and Tanganelli, D. ( 2017): Alliance successs factors and performance in social economy enterprises. Management Decision, vol. 55, nº 5, pp. 1065-1080. Child, J. et al. (2019): Cooperative Strategy: Managing Alliances and Networks. Oxford University Press. Puranam, P. & Vanneste, B. (2016): Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making. Ed. Cambridge University Press Ronen, S. And Shenkar, O. (2017): Navigating global business. A cultural compass. Ed. Cambridge University

Press Weber, Y.; Tarba, S. y Öberg, C. (2014): A comprehensive guide to mergers and acquisitions. Ed. Pearson Education. Welch, L.; Benito, G.R.G. and Petersen, B. (2018): Foreign Operation Methods. Ed. Elgar (2ª Edicion)

- Galbraith, J. (2014). Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels (3rd Edition.). John Wiley & Sons, Incorporated. Available online: https://trobes.uv.es/permalink/34CVA_UV/1093lvl/cdi_skillsoft_books24x7_bkb00062621 Johnson, G., Whittington, R., Regner, P., Scholes, K., & Angwin, D. (2017). Exploring Strategy: Text and Cases. In Exploring Strategy. Pearson Education Limited. Available online: https://trobes.uv.es/permalink/34CVA_UV/1093lvl/cdi_askewsholts_vlebooks_9781292145136 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. Harvard Business Review, 84(1), 100109. Available online: https://hbr.org/2006/03/how-to-implement-a-new-strategy-without-disrupting-your-organization. Kenny, G. (2012), "Diversification: best practices of the leading companies", Journal of Business Strategy, Vol. 33 No. 1, pp. 12-20. Available online: https://doi.org/10.1108/02756661211193776