

1. DATOS BÁSICOS

[Click here to see the English version](#)

Asignatura	Análisis del entorno y estrategia
Titulación	Máster Universitario en Dirección de Empresas MBA
Escuela/ Facultad	Ciencias Sociales y de la Comunicación
Curso	-
ECTS	6 ECTS
Carácter	Obligatorio
Idioma/s	Castellano
Modalidad	Presencial / Online
Semestre	Primer semestre
Curso académico	2019/2020
Docente coordinador	Inmaculada Mateos /Javier Camacho

2. PRESENTACIÓN

Este módulo tiene como objetivo que el alumno pueda conocer, analizar y poner en práctica las herramientas y las claves de las grandes áreas económicas mundiales y al mismo tiempo conocer el entorno jurídico de la empresa y su importancia en la actividad empresarial para ser capaz de interpretarlo y tenerlo en cuenta en los procesos de análisis estratégicos.

Al igual se aprenderá y pondrá en práctica los conocimientos sobre el entorno económico y tecnológico permitiendo al estudiante anticiparse y realizar una evaluación y planificación estratégica a medio y largo plazo utilizando las herramientas existentes.

3. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Competencias básicas:

- CB2: Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
- CB3: Que los 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.
- CB5: Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Competencias transversales:

- CT4 - Comunicación escrita / Comunicación oral: Capacidad para transmitir y recibir datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, siendo oral la que se realiza mediante palabras y gestos y, escrita, mediante la escritura y/o los apoyos gráficos.
- CT6 - Adaptación al cambio: Ser capaz de aceptar, valorar e integrar posiciones distintas, adaptando el enfoque propio a medida que la situación lo requiera, así como trabajar con efectividad en situaciones de ambigüedad.
- CT9 - Mentalidad global: Ser capaz de mostrar interés y comprender otros estándares y culturas, reconocer las propias predisposiciones y trabajar con efectividad en una comunidad global.

Competencias específicas:

- CE 4 - Dominar las claves de las grandes áreas económicas mundiales, para convertirlas en ventajas competitivas para el crecimiento de la empresa dentro de su sector.
- CE 5- Realizar un análisis sectorial, y poder establecer estrategias acordes a medio y largo plazo, en un sector determinado utilizando las herramientas de referencia existentes.
- CE8 - Dominar los conceptos y las herramientas estratégicas de referencia para el dimensionamiento organizativo de una empresa y ser capaz de seleccionar cual es la mejor alternativa estratégica a aplicar en cada mercado y compañía.
- CE11 - Dominar los conceptos claves de referencia para el dimensionamiento de las nuevas estructuras organizativas y ser capaz de implementar planes que impliquen cambios y adaptaciones con criterios de optimización de recursos y gestión del conocimiento.

Resultados de aprendizaje:

- RA1 - Entender las relaciones entre las principales variables macroeconómicas: tipos de interés, tipos de cambio, gasto público, impuestos, demanda global y crecimiento, empleo e inflación.
- RA2 - Escoger dentro de la actividad de una empresa las diferentes UEA (Unidades Estratégicas de Análisis).
- RA3 - Caracterizar estratégicamente de forma genérica cualquier sector de actividad, siendo capaz de definir los factores relevantes del entorno –macro y micro- para la actividad y los factores clave de éxito para las empresas que actúan en ese sector.
- RA4 - Diagnosticar estratégicamente la situación de cada unidad estratégica de la empresa en el sector en el que opera.
- RA5 - Generar de forma creativa propuestas para la mejora en el desempeño y propuestas de actuación estratégica basándose en el diagnóstico estratégico.
- RA6 - Realizar análisis corporativos de la posición competitiva frente al atractivo genérico de cada actividad.
- RA7 - Definir la misión después de analizar los grupos de interés involucrados en la empresa y determinar objetivos. Evaluar las propuestas de mejora en el desempeño de los factores clave de éxito y de las opciones de actuación estratégica.
- RA8 - Definir la forma de competir para cada UEA y las prioridades corporativas.
- RA9 - Comprender de forma global el conjunto de normas jurídicas básicas que regulan la actividad empresarial.

En la tabla inferior se muestra la relación entre las competencias que se desarrollan en la asignatura y los resultados de aprendizaje que se persiguen:

Competencias	Resultados de aprendizaje
CT4, CT9, CE4	RA1
CB2, CE8, CE11	RA2
CB1, CB3, CT6, CE5	RA3
CE6, CT5, CT9	RA4
CE8, CE11, CB4, CB5, CT4, CT6, CT9	RA5
CB1, CB2, CB3, CE5, CT6, CT9, CE5	RA6
CB4, CT4, CT9, CE5	RA7
CB1, CB3, CT4, CE5, CE8, CE11	RA8
CB1, CB3, CB5, CT6, CT9, CE5	RA9

4. CONTENIDOS

La materia está organizada en Unidades de Aprendizaje:

- UA 1: ENTORNO ECONÓMICO: Variables y modelos económicos. Realización de análisis macroeconómico. Presentación y cálculo de índices internacionales estandarizados.
- UA 2: ENTORNO LEGAL: Las inversiones internacionales y sus estructuras. La operativa legal y fiscal de una sociedad mercantil. Sus tipologías. El control de una sociedad y su defensa legal. Aspectos prácticos e indicadores de calidad legal societaria.
- UA 3: INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: Concepto de estrategia y sus diversas clasificaciones. Historia del pensamiento estratégico y principales corrientes. Unidades Estratégicas de Negocio y marco formal de análisis. Se presentan las principales herramientas de análisis y formulación estratégica.
- UA 4: ANÁLISIS DE SECTORES DE ACTIVIDAD: Presentación de las herramientas de mayor aplicación empresarial en este ámbito: Análisis del entorno general usando PESTEL, entorno específico sectorial con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Herramienta DAFO de análisis estratégico interno y externo. Ciclo de vida sectorial: etapas y estrategias competitivas apropiadas en cada etapa.

- UA 5: ANÁLISIS INTERNO: Stakeholders: concepto, clasificación y tratamiento específicos para cada grupo. Definición y aplicación de los conceptos de misión y visión estratégicas. El diseño de la cadena de valor de Porter. Formulación estratégica: Identificación de recursos y capacidades competitivas. La ventaja competitiva sostenible versus ventaja competitiva temporal. Alternativas de estrategias competitivas.
- UA 6: ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN: Principales métodos de desarrollo estratégico: crecimiento orgánico e inorgánico. Direcciones de crecimiento corporativo: La matriz de Ansoff. Otras matrices estratégicas: explicación y aplicación práctica de la matriz del Boston Consulting Group. Estrategias específicas de aplicación para la internacionalización de las empresas.

5. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A continuación, se indican los tipos de metodologías de enseñanza-aprendizaje que se aplicarán:

- Clase magistral /web conference
- Método del caso.
- Aprendizaje cooperativo.
- Aprendizaje basado en problemas.
- Aprendizaje basado en proyectos.

6. ACTIVIDADES FORMATIVAS

A continuación, se identifican los tipos de actividades formativas que se realizarán y la dedicación en horas del estudiante a cada una de ellas:

Modalidad presencial:

Actividad formativa	Número de horas
Lecciones magistrales	34
Debates y coloquios	12
Resolución de problemas	25
Exposiciones orales de trabajos	4
Elaboración de informes y escritos	10
Tutoría virtual	8
Trabajo autónomo	25
Investigaciones (científicas /de casos) y proyectos	30
Pruebas de evaluación presencial	2
TOTAL	150

Modalidad online:

Actividad formativa	Número de horas
Lectura de temas de contenido	35,5
Debates y coloquios a través de seminario virtual	3
Resolución de problemas	25
Exposiciones orales de trabajos mediante webconference	12,5
Elaboración de informes y escritos	10
Tutoría virtual	7,5
Trabajo autónomo	20
Foros online	9
Actividades participativas grupales (seminarios, participación en foros, webconference)	25
Pruebas de evaluación presencial	2
TOTAL	150

7. EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los sistemas de evaluación, así como su peso sobre la calificación total de la asignatura:

Sistema de evaluación	Peso
Prueba presencial de conocimiento	40%
Exposiciones orales	15%
Caso/problemas	20%
Informes y escritos	20%
Observación del desempeño	5%

En el Campus Virtual, cuando accedas a la asignatura, podrás consultar en detalle las actividades de evaluación que debes realizar, así como las fechas de entrega y los procedimientos de evaluación de cada una de ellas.

7.1. Convocatoria ordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

Los estudiantes tendrán que obtener al menos una nota de 4 en el apartado de pruebas presenciales de conocimientos para que pueda hacer media con el resto de las actividades evaluables. En el caso de no alcanzar el estudiante la nota mínima, la calificación global o final será la nota del apartado de prueba presencial de conocimiento.

En la modalidad presencial, se establece la obligatoriedad de la asistencia a las clases (mínimo del 80%) como parte necesaria del proceso de evaluación y para dar cumplimiento al derecho del estudiante a recibir asesoramiento, asistencia y seguimiento académico por parte del profesor.

7.2. Convocatoria extraordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria extraordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

Se deben entregar/realizar las actividades no superadas en convocatoria ordinaria, tras haber recibido las correcciones correspondientes a las mismas por parte del docente, o bien aquellas que no fueron entregadas u otras que considere el profesor.

Los estudiantes tendrán que obtener al menos una nota de 4 en el apartado de pruebas presenciales de conocimientos para que pueda hacer media con el resto de las actividades evaluables. En el caso de no alcanzar el estudiante la nota mínima, la calificación global o final será la nota del apartado de pruebas presencial de conocimiento.

8. CRONOGRAMA

En este apartado se indica el cronograma con fechas de entrega de actividades evaluables de la asignatura:

Actividades evaluables	Unidades de aprendizaje	Fecha
Comentario de artículo académico relacionado con los ajustes de deuda y masa monetaria en el contexto de una Economía en recesión	Unidad 1	Semana 2
Caso práctico Coca Cola	Unidad 2	Semana 4
Proyecto de consultoría estratégica	Unidades 4 – 5	Semana 7
Caso práctico Spotify	Unidad 6	Semana 11
Caso práctico Tesla	Unidad 6	Semana 12
Caso Uber	Unidad 4-5-6	Semana 15
Caso Gucci	Unidad 4-5-6	Semana 16
Prueba de conocimientos	U1, U2, U3, U4, U5, U6, U7	Semana 17

Este cronograma podrá sufrir modificaciones por razones logísticas de las actividades. Cualquier modificación será notificada al estudiante en tiempo y forma.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H.I. (1988). *Corporate Strategy*. Ed. Wiley.
- Ansoff, I. (1985) *“Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion”*. EEUU. McGraw-Hill.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*, Cambridge: Mass: M.I.T. Press.
- Clausewitz, C. (2015). *De la guerra*. España: Books4pocket.
- Collins, D. y Rukstad, M.G. (2008). “Can you say what your strategy is?” *Harvard Business Review*.
- Díez, Isabel; Martín, Gregorio y Montoro, María Ángeles (2014), *Economía de la empresa*. Editor Ediciones Paraninfo, S.A.
- González, Eduardo y Ventura, Juan (2013): *Análisis Competitivo de la Empresa*, Editorial Lulu.com, 2013.
- Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Teece, D. (2010). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, Mass: Blackwell.

- Henderson, B. (1976). "The Rule of Three and Four". *Perspectives*. The Boston Consulting Group. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/1976/business-unit-strategy-growth-rule-three-four.aspx> [Consultado el 10 de Julio de 2018].
- Iborra, María; Dasi, Angels; Dolz, Consuelo y Ferrer, Carmen (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*, Editor Ediciones Paraninfo, S.A.
- ICONO y FECYT. (2017). *Análisis ICONO: Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, 2017-2018*[archivo PDF]. España: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Gobierno de España. Recuperado de <https://icono.fecyt.es/sites/default/files/filepublicaciones/informe_competitividad_2017-2018.pdf> [fecha de consulta: 07/07/2018].
- Johnson, G. et al (2017). *Exploring Strategy. Text and Cases*. Ed. Pearson.
- López Cristina, Vidal Marta y González Celina (2016). *Estrategias de internacionalización de la empresa: Casos prácticos*. Editor Septem Ediciones.
- Navarro Morales, A. (2013). La firma de las cuentas anuales por un administrador discrepante. La resolución de la DGRN de 17 de diciembre de 2012 [en línea]. *Legal Today*. Recuperado de <<http://www.legaltoday.com/practica-juridica/mercantil/societario/la-firma-de-las-cuentas-anuales-por-un-administrador-discrepante-la-resolucion-de-la-dgrn-de-17-de-diciembre-de-2012>> [fecha de consulta: 18 de junio de 2018].
- Navarro Morales, A. (2013, 12 de mayo). La firma de las cuentas anuales por un administrador discrepante. La resolución de la DGRN de 17 de diciembre de 2012. Recuperado de: <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/mercantil/societario/la-firma-de-las-cuentas-anuales-por-un-administrador-discrepante-la-resolucion-de-la-dgrn-de-17-de-diciembre-de-2012> (fecha de consulta: 18 de junio de 2018).
- OCDE (2018). FDI Stocks. Disponible en: <<https://data.oecd.org/fdi/fdi-stocks.htm>>.
- OECD (2017). Better Life Index. Disponible en: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/>.
- Peña, Cristina (2016). *Negociación para el comercio internacional*. Editorial Marge Books.
- Porter, M. E. (2014). *“Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Posas, Juan Carlos (2015). *Las 7 estrategias de internacionalización: cuanto más grande es el reto, mejor sabe el éxito*. Editor Pearson.
- Reeves, M., Moose, S. y Venema, T. (2014). BCG Classics revisited: The Growth Share Matrix. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited.aspx> [Julio 2018].
- Rivera, H. A., & Figueroa, G.L.S. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. *Criterio Libre*, 11 (19), 245-261.

- Rocafort, G. (2017). Malas prácticas de los Fondos Buitre en España. Y cómo tutelar los derechos del deudor en las cesiones de crédito. Murcia, España: Fajardo el Bravo.
- Segovia, Cristina; Sánchez, Manuel; Marín, María Belén; Gázquez, Juan Carlos y Castillo, David (2014). Editorial UOC.
- Simón Acosta, E. (2018). El convenio multilateral de la OCDE para prevenir la elusión fiscal en la fiscalidad internacional [en línea]. *El Economista*. Disponible en <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/fiscal/fiscalidad_internacional/el-convenio-multilateral-de-la-ocde> [fecha de consulta: 18 de junio de 2018].
- Simón Acosta, E. (2018, 9 de mayo). El convenio multilateral de la OCDE para prevenir la elusión fiscal en la fiscalidad internacional. Recuperado de: http://www.legaltoday.com/practica-juridica/fiscal/fiscalidad_internacional/el-convenio-multilateral-de-la-ocde (fecha de consulta: 18 de junio de 2018).
- Thompson, A. et al (2017). *Crafting and executing strategy*. Mc Graw Hill.
- Tovar, A. (2017, 14 de diciembre). ¿Por qué Disney compró 21stCentury Fox? Cambio 16. <https://www.cambio16.com/disney-compro-21st-century-fox/> [Consulta: 20 de julio de 2018].
- Weiss, R. (2018). Air France Shares Tumble After CEO's Resignation [en línea]. *Bloomberg*. Recuperado de <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-05-07/air-france-tumbles-as-ceo-departure-strikes-spook-investors>> [fecha de consulta: 28/09/2018].
- World Economic Forum (2015). Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (WEF). Comisión de Productividad CPC. [archivo PDF]. Recuperado de <<http://www.productividadchile.cl/wp-content/uploads/2015/11/151105-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Global-del-Foro-Econ%C3%B3mico-Mundial.pdf>> [fecha de consulta: 07/07/2018].
- World Economic Forum (2018). Global Risks Report. Disponible en: <<http://reports.weforum.org/global-risks-2018/>>.

Enlaces de interés.

- Apple. Disponible en: www.apple.com/business/success-stories [Consultado el 10 de Julio de 2018].
- Arellano, M. (2018). Los fondos buitre controlan casi el 10,5% de las grandes empresas españolas [en línea]. *Informativos Telecinco*. Disponible en <https://www.telecinco.es/informativos/economia/fondos-buitre-contro-mercado-especulacion-desahucios-crisis-burbuja-vivienda-sanidad_2_2558355104.html> [fecha consulta: 06/05/2018].
- Arellano, M. (2018). Los fondos de inversión, detrás de la imparable subida de los alquileres [en línea]. *Informativos Telecinco*. Disponible en <https://www.telecinco.es/informativos/Alquileres-viviendas-fondos-buitre-especulacion_2_2528430117.html> [fecha de consulta: 10/03/2018].

- Arellano, M. (2018). Tres de cada diez hoteles españoles en manos de fondos de inversión [en línea]. *Informativos Telecinco*. Disponible en <https://www.telecinco.es/informativos/economia/hoteles-fondos-inversion-compran-empleos-especular_2_2628180085.html> [fecha de consulta: 27/09/2018].
- Baños, P. (2016). 19 Visión Geopolítica "Gibraltar: paradigma de paraíso fiscal. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Sa1-xq-d7XA&t=9s> (fecha de consulta: 18 de junio de 2018).
- BBVA. *La importancia de la estrategia competitiva en la empresa*. Disponible en <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/estrategia-competitiva/index.jsp> [Consultado el 10 de Julio de 2018].
- Bombardier Financial Statements (2017). *Bombardier Financial Report 2017*. [En línea] Disponible en: <https://ir.bombardier.com/modules/misc/documents/42/02/99/27/15/Bombardier-Financial-Report-2017-en.pdf> [Consultado 20 Mayo 2018].
- Comisión Nacional de Mercado de Valores. Auditorías de entidades emisoras que presentan salvedades [en línea]. *Página web de la CNMV*. Disponible en <<https://www.cnmv.es/Portal/Consultas/IFA/BusquedaSalvedades.aspx?id=0>> [fecha de consulta: 18/06/2018].
- Datos Macro. Índice de Competitividad Global [en línea]. *Datos Macro*. Disponible en <<https://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global>> [fecha de consulta: 07/07/2018].
- David Kryscynski. What is Strategy? <https://www.youtube.com/watch?v=TD7WSLeQtVw&t=4s>
- Facebook (2018). *Facebook closes \$19 billion whatsapp deal*. [En línea]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2014/10/06/facebook-closes-19-billion-whatsapp-deal/#7dba12bc5c66> [Consultado 23 mayo 2018].
- Gobierno de España. (2018). Trámites y gestiones personales [en línea]. *Página web del Ministerio de Justicia*. Disponible en <<http://www.mjusticia.gob.es/cs/Satellite/Portal/es/servicios-ciudadano/tramites-gestiones-personales/legalizacion-unica-apostilla>>.
- Grupovia. Disponible en: www.grupovia.net/via-hotel-45 [Consultado el 10 de Julio de 2018].
- Icx. MOOC en Estrategias de Internacionalización. <https://www.youtube.com/watch?v=vYDZJbyn008>
- Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: <http://www.ine.es/welcome.shtml>
- Legatum Prosperity Index. <Disponible en: <https://www.prosperity.com/>>
- Ministerio de asuntos exteriores, Unión Europea y cooperación. Fichas País. Disponible en: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Paginas/FichasPais.aspx>
- Moodys. Disponible en: <https://www.moodys.com/>

- Nestle. Vídeo publicitario de Nescafé. Youtube. Publicado por Conniptions886. [10 de junio de 2018].
- Página web de la CNMV con Auditorías de entidades emisoras que representan salvedades”. Recuperado de: <https://www.cnmv.es/Portal/Consultas/IFA/BusquedaSalvedades.aspx?id=0> (fecha de consulta: 18 de junio de 2018).
- Página web del Ministerio de Justicia sobre Legalización única o Apostilla de la Haya: <http://www.mjusticia.gob.es/cs/Satellite/Portal/es/servicios-ciudadano/tramites-gestiones-personales/legalizacion-unica-apostilla> (fecha de consulta: 18 de junio de 2018).
- Página web del Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias”: <<https://www.sepblac.es/es>> (fecha de consulta: 18 de junio de 2018).
- PwC España. Internacionalización, una estrategia a tu medida para salir con éxito al exterior. https://www.youtube.com/watch?v=6_NalpbIS7c
- SEPBLAC. (2018). Página web del Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias [en línea]. Disponible en <<https://www.sepblac.es/es/>>.
- Statista <<https://www.statista.com/statistics/735904/worldwide-x86-intel-amd-market-share>>. [20 junio 2018].
- Transparency International. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017 Disponible en: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017.
- Tzu, S. (2003). El arte de la Guerra. [En línea]. Disponible en: <<http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>> [Consulta: 20 de mayo de 2018]
- World Economic Forum. < <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018>> [12 de junio de 2018].

10. UNIDAD DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD

Estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo:

Las adaptaciones o ajustes curriculares para estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo, a fin de garantizar la equidad de oportunidades, serán pautadas por la Unidad de Atención a la Diversidad (UAD).

Será requisito imprescindible la emisión de un informe de adaptaciones/ajustes curriculares por parte de dicha Unidad, por lo que los estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo deberán contactar a través de: unidad.diversidad@universidadeuropea.es al comienzo de cada semestre.

1. BASIC INFORMATION

Course	Strategy and Business Environment analysis
Degree program	Máster Universitario en Dirección de Empresas MBA
School	Ciencias Sociales y de la Comunicación
Year	-
ECTS	6 ECTS
Credit type	Mandatory
Language(s)	English
Delivery mode	Campus based
Semester	First Semester
Academic year	2019/2020
Coordinating professor	Carlos Andreu PhD

2. PRESENTATION

Within this module the student will be able to learn, analyse and implement the tools and key elements of the major global economic areas and at the same time get to understand the legal environment of the company and its importance in the business activity, in order to be able to comprehend it and take it into account in strategic analysis processes.

At the same time the student will learn and practice about the economic and technological environment, being able to anticipate and carry out a medium and long-term strategic assessment and planning using existing tools.

3. COMPETENCIES AND LEARNING OUTCOMES

Basic Competencies (CB):

- CB2: The students shall know how to apply the knowledge acquired and their ability to solve in new or little-known environments within broader (or multidisciplinary) contexts related to their area of study.
- CB3: The students shall be able to integrate knowledge from different sources and face the complexity of making judgments based on information that, being incomplete or limited, includes reflections on the social and ethical responsibilities linked to the application of their knowledge and judgments.
- CB5: The students shall acquire the learning skills that allow them to continue studying in a way that will be largely self-directed or autonomous.

Transversal competencies (CT):

- CT4 - Written Communication / Oral Communication: Ability to transmit and receive data, ideas, opinions and attitudes to achieve understanding and action, being “oral” the one that is done through words and gestures and, “written”, by writing and / or graphic support.
- CT6: Adaptation to change: Being able to accept, value and integrate different positions, adapting one's own approach as the situation requires, as well as working effectively in situations of ambiguity.
- CT9: Global Mindset: Being able to show interest and to understand other standards and cultures, to recognize one's own predispositions, and work effectively in a global community.

Specific Competencies (CE):

- CE 4 - Ability to understand the keys of the world's major economic areas, and to turn them into competitive advantages for the company's growth within its sector.
- CE 5- Ability to perform a sectorial analysis and be able to establish strategies according to the medium and long term, in a given sector using the existing reference tools.
- CE8 - Ability to master the concepts and strategic reference tools for the organizational sizing of a company and be able to select which is the best strategic alternative to apply in each market and company.
- CE11 - Ability to master the key concepts of reference for the sizing of new organizational structures and be able to implement plans that involve changes and adaptations with criteria of resource optimization and knowledge management.

Learning Outcomes (RA):

- RA1 – To understand the relationships between the main macroeconomic variables: interest rates, exchange rates, public spending, taxes, global demand and growth, employment and inflation.
- RA2 – To choose within the activity of a company the different SAU (Strategic Analysis Unit).
- RA3 - To describe strategically in a generic way any sector of activity, being able to define the relevant factors of the environment – macro and micro- for the activity and the key success factors for companies operating in that sector.
- RA4 – To strategically diagnose the situation of each strategic unit of the company in the sector in which it operates.
- RA5 – To creatively generate proposals for performance improvement and strategic action proposals based on strategic diagnosis.
- RA6 – To perform corporate analysis of the competitive position against the generic attractiveness of each activity.
- RA7 – To define the mission after analysing the different company's stakeholders and to determine objectives. To evaluate proposals for improvement in the performance of key success factors and strategic action options.
- RA8 – To define the way to compete for each SAU and the corporate priorities.
- RA9 - To understand globally the set of basic legal rules governing business activity.

The following table shows the relationship between the competencies developed during the course and the learning outcomes pursued:

Competencies	Learning Outcomes
CT4, CT9, CE4	RA1
CB2, CE8, CE11	RA2
CB1, CB3, CT6, CE5	RA3
CE6, CT5, CT9	RA4
CE8, CE11, CB4, CB5, CT4, CT6, CT9	RA5
CB1, CB2, CB3, CE5, CT6, CT9, CE5	RA6
CB4, CT4, CT9, CE5	RA7
CB1, CB3, CT4, CE5, CE8, CE11	RA8
CB1, CB3, CB5, CT6, CT9, CE5	RA9

4. CONTENTS

- In the “Strategy and Business Environment analysis” module, students will learn how to depict the future of an organization and specify how to achieve it. The strategist analyses the sector environment and the generic internal circumstances of the competing companies; it diagnoses the specific situation of the company, thinks about the possible ways of competing and ends up determining the objectives to be achieved.
- The subject is organized in the following learning units:
 - UA 1: Economic Environment: economic variables and models. Macroeconomic analysis. Presentation and calculation of standardized international indexes.
 - UA 2: Legal Environment: international investments and their structures. The legal and fiscal operations of a mercantile company, their typologies. The control of a society and its legal defence. Practical aspects and indicators of corporate legal quality.
 - UA 3: Introduction to Strategic Analysis: concept of strategy and its various classifications. History of strategic thinking and main currents. Strategic business units and formal analysis framework. The main tools of analysis and strategic formulation are presented.
 - UA 4: Analysis of the Sector of activity: presentation of the most applied tools in this field: Analysis of the general environment using PESTL, specific sector environment analysis with Porter's five-force model. SWOT tool for internal and external strategic analysis. Sector life cycle: appropriate competitive stages and strategies at each stage.

- UA 5: Internal analysis. Stakeholders: concept, classification and specific characteristics of each group. Definition and application of the concepts of strategic mission and vision. Porter's value chain design. Strategic formulation: Identification of resources and competitive capacities. Sustainable competitive advantage versus temporary competitive advantage. Competitive strategies alternatives.
- UA 6: Strategies of Expansion and internationalization. Main methods of strategic development: organic and inorganic growth. Corporate growth directions: the Ansoff matrix. Other strategic tools: explanation and practical application of the Boston Consulting Group matrix. Specific application strategies for the internationalization of companies.
- UA 7: An eminently practical approximation is carried out to all the concepts learned in the previous units.

5. TEACHING-LEARNING METHODOLOGIES

The types of teaching-learning methodologies used are indicated below:

- Master lecture.
- Case Study.
- Cooperative learning.
- Challenge Based Learning.
- Project Based Learning.

6. LEARNING ACTIVITIES

Listed below are the types of learning activities and the number of hours the student will spend on each one:

Campus-based mode:

Learning Activity	Number of hours
Master lecture	34
Debate and discussion	12
Problem resolution	25
Oral presentations of assignments	4
Written reports	10
Mentoring	8
Autonomous work	25
Scientific/Case/Project research	30

Evaluation test	2
TOTAL	150

7. ASSESMENT

Listed below are the assessment systems used and the weight each one carries towards the final course grade:

Assessment System	Weight
Evaluation test	45%
Individual Activities (6)	40%
Group Activities (4)	15%

When you access the course on the *Campus Virtual*, you'll find a description of the assessment activities you have to complete, as well as the delivery deadline and assessment procedure for each one.

7.1. First Exam Period

To pass the course in the first exam period, you must obtain a final course grade of at least 5 out of 10 (weighted average).

In any case, you will need to obtain a grade of at least 4.0 in the final exam in order for it to count towards the final grade along with all the grades corresponding to the other activities.

7.2. Second Exam Period

To pass the course in the second exam period, you must obtain a final grade of at least 5 out of 10 (weighted average).

In any case, you will need to obtain a grade of at least 4.0 in the final exam in order for it to count towards the final grade along with all the grades corresponding to the other activities.

The student must deliver the activities not successfully completed in the first exam period after having received the corresponding corrections from the professor, or those that were not delivered in the first place.

8. SCHEDULE

This table shows the delivery deadline for each assessable activity in the course:

Activities	Learning unit	Date
Individual activity	U1, U2, U3, U4, U5, U6	2 weeks after Unit completion
Group activity	U2, U5, U6, U7	2 weeks after Unit completion
Evaluation test	U1, U2, U3, U4, U5, U6, U7	Last week

This schedule may be subject to changes for logistical reasons relating to the activities. The student will be notified of any change as and when appropriate.

9. BIBLIOGRAPHY

- Ansoff, H.I. (1988). *Corporate Strategy*. Ed. Wiley.
- Ansoff, I. (1985) “*Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*”. EEUU. McGraw-Hill.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*, Cambridge: Mass: M.I.T. Press.
- Collins, D. y Rukstad, M.G. (2008). “Can you say what your strategy is?” *Harvard Business Review*.
- Diaconu, L. (2012) “*The Evolution of the European Low-cost Airlines’ Business Models. Ryanair Case Study*”. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812034957>>.
- Freeman, R.E. (2005). Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders, en *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders*. Editado por Robert A. Petterson y O.C. Ferrel.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Teece, D. (2010). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, Mass: Blackwell.
- Henderson, B. (1976). “The Rule of Three and Four”. *Perspectives*. The Boston Consulting Group. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/1976/business-unit-strategy-growth-rule-three-four.aspx> [Consultado el 10 de Julio de 2018].
- Johnson, G. et al (2017). *Exploring Strategy. Text and Cases*. Ed. Pearson.
- Kami, M. (1988). *Trigger points: how to make decisions three times faster, innovate smarter, and beat your competition by ten percent (it ain't easy!)*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Mintzberg, H (1994) *Rethinking Strategic Planning*. Gran Bretaña: Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, pp.12-21.
- Mintzberg, H., Quin, J.B. & Voyer, J. (1991). *El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos* (2ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- OCDE (2018). FDI Stocks. <<https://data.oecd.org/fdi/fdi-stocks.htm>>.
- OECD (2017). Better Liffe Index. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/>.
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979): 137–145.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industry and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (2014). “*Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*”. New York: Free Press.
- Reeves, M., Moose, S. y Venema, T. (2014). BCG Classics revisited: The Growth Share Matrix. <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited.aspx> [Julio 2018].

- Richmond, K. (1971) The concept of corporate strategy. EEUU. Universidad de Michigan.
- Schwartz, H. y Davis, S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*. Volume 10, Issue 1, Summer 1981, Pages 30-48.
- Stern, C.W. y Stalk, G. (1998) *Perspectives on Strategy*. Wiley, New York.
- Thompson, A. et al (2017). *Crafting and executing strategy*. Mc Graw Hill.
- Thomson Jr., A.A., Strickland III, A.J. & Gamble, J. (2006). *Crafting & Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage (15ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Webb, T. (2011, 29 de marzo). BAA breakup gets fresh look from Competition Commission. *The Guardian*. <www.theguardian.com/business/2011/mar/29/ferrovial-baa-breakup-competition-commission>. [Consulta: 20 de julio de 2018].
- Weiss, R. (2018). Air France Shares Tumble After CEO's Resignation [en línea]. *Bloomberg*. Recuperado de <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-05-07/air-france-tumbles-as-ceo-departure-strikes-spook-investors>>
- World Economic Forum (2018). *Global Risks Report*. <<http://reports.weforum.org/global-risks-2018/>>.

Some links:

- Bombardier Financial Statements (2017). *Bombardier Financial Report 2017*. [En línea] Disponible en: <<https://ir.bombardier.com/modules/misc/documents/42/02/99/27/15/Bombardier-Financial-Report-2017-en.pdf>>
- Moodys. Disponible en: <<https://www.moodys.com/>>
- Statista <<https://www.statista.com/statistics/735904/worldwide-x86-intel-amd-market-share>>. [20 Junio 2018].
- CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017 Disponible en: <https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017>.
- Tzu, S. (2003). *El arte de la Guerra*. [En línea]. Disponible en: <<http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>> [Consulta: 20 de mayo de 2018]
- World Economic Forum. < <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018>> [12 de Junio de 2018].

10. DIVERSITY MANAGEMENT UNIT

Students with specific learning support needs:

Curricular adaptations and adjustments for students with specific learning support needs, in order to guarantee equal opportunities, will be overseen by the Diversity Management Unit (UAD: Unidad de Atención a la Diversidad).

It is compulsory for this Unit to issue a curricular adaptation/adjustment report, and therefore students with specific learning support needs should contact the Unit at unidad.diversidad@universidadeuropea.es at the beginning of each semester.