



Teaching Guide				
Identifying Data				2023/24
Subject (*)	Strategic Management and Business Policy II		Code	611G02033
Study programme	Grao en Administración e Dirección de Empresas			
Descriptors				
Cycle	Period	Year	Type	Credits
Graduate	1st four-month period	Fourth	Obligatory	6
Language	Spanish			
Teaching method	Face-to-face			
Prerequisites				
Department	Empresa			
Coordinador	Garcia Rodriguez, Rafael Maria	E-mail	rafael.garcia.rodriguez@udc.es	
Lecturers	Calvo Babío, Nuria Begoña Garcia Rodriguez, Rafael Maria Monje Amor, Ariadna	E-mail	nuria.calvob@udc.es rafael.garcia.rodriguez@udc.es ariadna.monje@udc.es	
Web	campusvirtual.udc.gal			
General description	Este segundo curso de dirección estratéxica e políticas de empresa céntrase no estudo e deseño de políticas de empresa efectivas, utilizando a dinámica de sistemas como ferramenta de análise. Esta metodoloxía permite explorar novas estratexias e desenvolver unha profunda comprensión da empresa como sistema complexo.			

Study programme competences / results	
Code	Study programme competences / results
A1	Manage an enterprise or small organization, understanding their competitive and institutional position and identifying their strengths and weaknesses
A2	Integrate in any functional area of micro-firms or SMEs and perform fluently any management task commissioned
A3	Evaluate and foreseeing, from relevant data, the development of a company.
A4	Elaborate advisory reports on specific situations of companies and markets
A5	Write projects about specific functional areas (e.g. management, marketing, financial) of the company
A6	Identify the relevant sources of economic information and to interpret the content.
A8	Derive, based on from basic information, relevant data unrecognizable by non-professionals.
A9	Use frequently the information and communication technology (ICT) throughout their professional activity.
A10	Read and communicate in a professional environment at a basic level in more than one language, particularly in English
A11	To analyze the problems of the firm based on management technical tools and professional criteria
B1	CB1-The students must demonstrate knowledge and understanding in a field of study that part of the basis of general secondary education, although it is supported by advanced textbooks, and also includes some aspects that imply knowledge of the forefront of their field of study
B2	CB2 - The students can apply their knowledge to their work or vocation in a professional way and have competences typically demonstrated by means of the elaboration and defense of arguments and solving problems within their area of work
B3	CB3- The students have the ability to gather and interpret relevant data (usually within their field of study) to issue evaluations that include reflection on relevant social, scientific or ethical
B4	CB4-Communicate information, ideas, problems and solutions to an audience both skilled and unskilled
B5	CB5-Develop skills needed to undertake further studies learning with a high degree of autonomy
B6	CG1-Perform duties of management, advice and evaluation in business organizations
B7	CG2-Know how to use the concepts and techniques used in the various functional areas of the company and understand the relationships between them and with the overall objectives of the organization
B8	CG3- Know how to make decisions, and, in general, assume leadership roles.
B10	CG5-Respect the fundamental and equal rights for men and women, promoting respect of human rights and the principles of equal opportunities, non-discrimination and universal accessibility for people with disabilities.
C1	Express correctly, both orally and in writing, in the official languages of the autonomous region



C4	To be trained for the exercise of citizenship open, educated, critical, committed, democratic, capable of analyzing reality and diagnose problems, formulate and implement knowledge-based solutions oriented to the common good
C5	Understand the importance of entrepreneurial culture and know the means and resources available to entrepreneurs
C6	Assess critically the knowledge, technology and information available to solve the problems and take valuable decisions
C7	Assume as professionals and citizens the importance of learning throughout life.
C8	Assess the importance of research, innovation and technological development in the economic and cultural progress of society.

Learning outcomes			
Learning outcomes	Study programme competences / results		
<p>A dirección estratéxica para ser eficaz esixe entender os factores últimos responsables do comportamento da empresa e identificar os cambios (internos e externos á empresa) que poidan afectar a devandito comportamento. En concreto, a utilización da dinámica de sistemas proporciona ao alumno tres elementos esenciais para unha dirección estratéxica e un deseño de políticas de empresa eficaces:</p> <p>1. Un esforzo por comprender a relación entre o comportamento estratéxico da empresa e as políticas de empresa aplicadas.</p> <p>2. Unha teoría do comportamento estratéxico da empresa, que sostén que o mesmo é causado pola interacción das diferentes políticas de adquisición e asignación de recursos, pola determinación da posición competitiva da empresa derivada de devanditos recursos e pola resposta do mercado e dos competidores ás diferentes posicións competitivas relativas.</p> <p>3. A utilización dos modelos de simulación como técnica heurística de elaboración e deseño de plans e políticas de empresa. O obxectivo é fixar conceptos fundamentais como son a complexidade, a interdependencia, o comportamento dinámico, a racionalidade da toma de decisións, o concepto de política de empresa, a aprendizaxe organizativa, os diagramas causais, os diagramas de fluxo, as relacións non lineais, os retardos e os bucles de realimentación na análise, formulación e ensaio de políticas de empresa.</p> <p>Para iso é indispensable conseguir que o alumno:</p> <p>a) Integre o coñecemento adquirido en cursos anteriores nun marco conceptual útil a nivel de dirección xeral.</p> <p>b) Desenvolva e fortaleza unha perspectiva de dirección xeral no deseño de políticas de empresa.</p> <p>c) Comprenda, diferencie e analice as interdependencias das diferentes políticas funcionais da empresa e o seu papel fundamental na estratexia empresarial.</p> <p>d) Desenvolva unha conciencia dos efectos dinámicos das accións estratéxicas da empresa e dos seus rivais na estratexia competitiva e na estratexia corporativa da empresa.</p> <p>e) Coñeza as ferramentas de análises de políticas funcionais e as perspectivas teóricas e metodolóxicas dispoñibles.</p> <p>f) Desenvolva hábitos de pensamento analítico ordenado e capacidade de síntese, así como habilidades na presentación de conclusións de forma eficaz e convincente tanto en forma escrita como oral, acerca dos problemas da toma de decisións estratéxicas nunha empresa.</p> <p>g) Inicie a aprendizaxe do traballo en equipo interdisciplinar, aprendendo a dialogar e a tomar decisións.</p>	B1	C4	
	B3	C5	
	B5	C6	
	B7	C7	
	B8		
	B10		
<p>Experimentar de maneira sistémica os efectos secundarios a longo prazo das decisións, explorar novas estratexias e desenvolver unha profunda comprensión do comportamento de sistemas complexos como a empresa.</p>	A1	B2	
	A2	B6	
	A3		
	A6		
	A8		
	A9		
	A11		



Visualizar unha organización empresarial en termos das estruturas e políticas que crean o seu comportamento dinámico e regulan o seu rendemento.	A4	B4	C1
Desenvolver unha conciencia dos efectos dinámicos das accións estratéxicas da empresa e dos seus rivais na estratexia competitiva e na estratexia corporativa da empresa.	A5		C8
Desenvolver hábitos de pensamento sistémico ordenado e capacidade de síntese, así como habilidades na presentación de conclusións de forma eficaz e convincente tanto en forma escrita como oral, acerca dos problemas da toma de decisións estratéxicas nunha empresa.	A10		
Iniciar a aprendizaxe do traballo en equipo interfuncional, aprendendo a dialogar e a tomar decisións.			

Contents	
Topic	Sub-topic
Os seguintes temas desenvolven os contidos establecidos na ficha da Memoria de Verificación, que son:	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva dinámica da estratexia empresarial e o deseño de políticas de empresa. - Políticas de produción e de man de obra: políticas de produción e inventarios, políticas de previsión, políticas de man de obra. - Interdependencias con clientes, provedores e competidores. - Control financeiro das políticas de empresa. - Políticas de crecemento empresarial.
I. INTRODUCCIÓN ÁS POLÍTICAS DE EMPRESA	1. Conceptos básicos: Complexidade. Racionalidade. Políticas de empresa. A simulación como ferramenta de aprendizaxe. 2. Introducción ao pensamento sistémico: Introducción á dinámica de sistemas. Diagramas causales e diagramas de fluxo. Arquetipos sistémicos. Elaboración dun modelo de simulación.
II. MODELOS DE POLÍTICAS DE EMPRESA	3. Modelo básico de política de compras. Diagrama causal e de fluxos Estrutura das políticas de compras. Utilización do modelo de simulación. 4. Modelo básico de política de produción e política de persoal. Diagrama causal e de fluxos. Estrutura das políticas de produción e de persoal. Utilización do modelo de simulación.
III. ANÁLISE E DESEÑO DE POLÍTICAS DE CRECIMENTO	5. Difusión de novos produtos. Modelo de difusión de Bass. Ampliacións do modelo de Bass. Utilización do modelo de simulación. 6. Políticas de crecemento empresarial: Interdependencia entre o mercado, a empresa e os competidores. O crecemento sustentable. Políticas de investimento e crecemento. Políticas financeiras e crecemento. Políticas de márketing e crecemento de vendas. Modelo de políticas de crecemento.

Planning				
Methodologies / tests	Competencies / Results	Teaching hours (in-person & virtual)	Student?s personal work hours	Total hours
Problem solving	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A8 A9 A10 A11 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B10 C1 C4 C5 C6 C7 C8	10	20	30
Mixed objective/subjective test	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A8 A9 A10 A11 A12 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B10 C1 C4 C5 C6 C7 C8	4	16	20



Simulation	A1 A2 A3 A4 A10 B1 B3 B4 B5 B8 C6 C7 C8	10	20	30
Guest lecture / keynote speech	A10 A11 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 C1 C6 C8	22	44	66
Personalized attention		4	0	4

(*)The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Methodologies	
Methodologies	Description
Problem solving	<p>O profesor exporá a análise de diferentes políticas de empresa enmarcando cada unha delas nos apartados correspondentes dos contidos da materia. Por medio de cada unha das situacións expostas, os estudantes e o profesor involúcranse nun proceso de análise e discusión profundos acerca das consecuencias das políticas aplicadas utilizando o soporte dos modelos de simulación.</p> <p>O uso dos modelos de simulación servirá de referencia para a elaboración dos diferentes exercicios que darán soporte a cada unha das cuestións prácticas que se poidan expor nas diferentes probas de valoración.</p> <p>A análise de diferentes políticas de empresa require seguir unha serie de etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación do patrón dinámico de comportamento. 2. Establecemento de hipótese de partida. 3. Establecemento do diagrama causal e os bucles necesarios para xeralo. 4. Análise dos diagramas causais en termos dos comportamentos cualitativos que poidan producir e a súa adecuación ao patrón dinámico de comportamento que se pretende explicar. 5. Conclusións da análise causal efectuado. <p>O alumno intervirá de forma activa nas sesións presenciais, especialmente nas de carácter interactivo. Igualmente, na sesión maxistral o alumno pode intervir, previa petición da palabra, para preguntar, aclarar ou expor o seu punto de vista sobre o tema que no momento da súa intervención estea a tratarse.</p>
Mixed objective/subjective test	A proba final é unha proba mixta, que consistirá nunha combinación de preguntas tipo test e preguntas de resposta moi breve. Esta proba final realizarase o día e hora que figure no calendario oficial de exames fixado pola Xunta de Facultade.
Simulation	Consiste no uso intensivo dos modelos de simulación proporcionados polo profesor para cada unha das políticas estudadas, seguindo os correspondentes pasos para a súa análise. Esta metodoloxía permite o estudo de diferentes políticas de empresa, enmarcando cada unha delas nos apartados correspondentes dos contidos da materia. En cada unha das situacións expostas, os estudantes e o profesor involúcranse nun proceso de análise e discusión profundos acerca das consecuencias das políticas aplicadas. ES ABSOLUTAMENTE IMPRESCINDIBLE QUE O ALUMNO TRABALLE COAS APLICACIÓNS QUE SOPORTAN OS DIFERENTES MODELOS DE SIMULACIÓN.
Guest lecture / keynote speech	Para o desenvolvemento da clase maxistral o alumnado disporá previamente do material de estudo (temas e modelos de simulación) necesario para o seguimento da clase. A EXPOSICIÓN DO PROFESOR FARASE ASUMINDO QUE O ALUMNADO XA TRABALLOU PREVIAMENTE O MATERIAL CORRESPONDENTE , o que lle permitirá seguir cun maior aproveitamento os aspectos fundamentais do tema exposto. Igualmente, o alumnado exporá as dúbidas existentes que serán aclaradas polo profesor para toda a clase. Exporanse nas sesións os contidos teóricos e prácticos da materia, orientando ao alumno tanto na metodoloxía de traballo máis apropiada como no material bibliográfico complementario que lle permitirá profundar naqueles aspectos que lle resulten de máis interese. O tempo dedicado a cada un dos capítulos en que está dividida a materia será proporcional á súa extensión e ao seu grao de dificultade. O profesor, ademais de atender ás cuestións expostas polos alumnos nas sesións maxistrais, atenderaos de forma máis ampla e personalizada nas sesións de tutorías reducidas programadas en Teams. Igualmente, na sesión maxistral o alumno pode intervir, previa petición da palabra, para preguntar, aclarar ou expor o seu punto de vista sobre o tema que no momento da súa intervención estea a tratarse.

Personalized attention	
Methodologies	Description



Problem solving Guest lecture / keynote speech Mixed objective/subjective test Simulation	Con carácter xeral e para todas as metodoloxías, está deseñada para atender e aclarar aquelas cuestións que lle xurdan ao alumnado na preparación da materia. Orientarase para a resolución autónoma das dúbidas mediante a utilización dos modelos de simulación dispoñibles. Incidirase neste aspecto especialmente durante o mes inicial do curso. Tanto as tutorías de grupo reducido, como as individuais ou grupales realizaranse de forma virtual a través de Teams. Deberanse solicitar previamente a través do MICROSOFT TEAMS e axustaranse ao horario de tutorías publicado. En calquera caso, sempre que o profesor dispoña do tempo necesario, atenderá todas as tutorías solicitadas, axustando o horario das mesmas ás necesidades puntuais de cada tutoría.
---	---

Assessment			
Methodologies	Competencies / Results	Description	Qualification
Problem solving	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A8 A9 A10 A11 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B10 C1 C4 C5 C6 C7 C8	Mediante a formulación e a resolución de problemas, realizarase un seguimento continuo da aprendizaxe do alumnado por parte do profesor. O detalle dos distintos problemas a resolver ao longo do curso, así como os distintos procesos para a súa resolución, serán detallados polo profesor durante as clases. A valoración da capacidade desenvolvida para a solución de problemas realizarase a través de probas de avaliación continua.	40
Mixed objective/subjective test	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A8 A9 A10 A11 A12 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B10 C1 C4 C5 C6 C7 C8	A proba final é proba mixta, que pode consistir en preguntas tipo test, preguntas de resposta moi breve ou unha combinación dá ambas.	60

Assessment comments



A) NORMATIVA DE AVALIACIÓN:

1. Condicións de avaliación: o comportamento fraudulento en calquera dos apartados sometidos a valoración suporá a cualificación de cero puntos na avaliación final.
2. Identificación do estudante: o estudante debe acreditar a súa personalidade de acordo coa normativa vixente.

B) TIPOS DE CUALIFICACIÓN:

1. Cualificación de non presentado: corresponde ao alumno, cando só participe en actividades de avaliación que teñan unha ponderación inferior ao 20% sobre a cualificación final, con independencia da cualificación alcanzada.
2. Estudantes con recoñecemento de dedicación a tempo parcial e dispensa académica de exención de asistencia: os estudantes conreconocimiento de dedicación a tempo parcial serán avaliados cos mesmos criterios que os alumnos a tempo completo

C) OPORTUNIDADES DE AVALIACIÓN:

1. Primeira oportunidade: aplicaranse os criterios de avaliación anteriormente indicados no apartado de avaliación.
2. Segunda oportunidade: as condicións de avaliación da segunda oportunidade serán específicas para esta oportunidade. Suporá o 100 % da cualificación final.
3. Convocatoria adiantada: as condicións de avaliación da oportunidade adiantada (art. 19 das Normas de Avaliación, Revisión e Reclamacións das Cualificacións dúas Estudos de Grao e Mestrado Universitario) serán específicas para esta oportunidade. Esta será avaliada por medio dunha proba mixta ampla, que conterà tanto a parte A (proba mixta) como a B (solución de problemas) da avaliación, e que suporá o 100 % da cualificación final.

D) OUTRAS OBSERVACIÓNS DE AVALIACIÓN:

Participación nas sesións. Utilización do material de estudo proporcionado (temas e modelos de simulación) e da bibliografía recomendada no programa. Resolver sempre todas as dúbidas que xurdan durante o desenvolvemento das sesións, recorrendo á atención personalizada cando fose necesario. Avaliación:

A.-Exame (proba final): 60% da cualificación.

B.-Avaliación continua (solución de problemas): 40% da cualificación.

Na parte A (proba final) será necesaria unha nota mínima de 3 sobre 6 para poder superar a materia. A nota agregada (A+B) deberá ser igual ou superior a 5 puntos sobre 10 para poder superar a materia. Calquera cualificación inferior a 5 comportará o suspenso na materia. No caso de que non se supere o 3 na proba mixta final (parte A), a nota resultante será o mínimo entre 4.5 e a suma das dúas notas (parte A e parte B).

Aqueles alumnos que non poidan realizar as diferentes probas na data previamente fixada, por motivos plenamente xustificadas, REALIZARÁN DEVANDITAS PROBAS DE FORMA ORAL CUNHA DIFICULTADE SIMILAR ÁS PROBAS ÁS QUE NON POIDAN PRESENTARSE.



Basic	<p>BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:Maani, K. E., and R. Y. Cavana. 2007. Systems Thinking, System Dynamics: Managing Change and Complexity, Second Edition. Auckland: Pearson Education New Zealand.Trátase dunha introdución ao comportamento dinámico dos sistemas complexos, xestión do cambio, toma de decisións, solución de problemas de grupo e aprendizaxe organizacional.Morecroft, J. 2007.Strategic Modelling and Business Dynamics: A Feedback Systems Approach. Chichester: John Wiley & Sons.Mostra o uso de modelos para a dirección estratéxica usando "simuladores de xestión" e unha serie de exemplos do mundo real.Senge, P. M. (1990). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Juan Granica, S.A., Barcelona.Na quinta disciplina, Senge describe como as empresas poden librarse da "aprendizaxe nociva" que ameaza a súa produtividade e éxito. As ferramentas necesarias serían a adopción de estratexias de aprendizaxe nas organizacións, o uso de arquetipos sistémicos e modelos de simulación xogan un papel determinante.Sterman, J. D. 2000.Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. Boston: Irwin/McGraw-Hill.Contén unha completa introdución aos principios para o modelado de sistemas dinámicos complexos e inclúe modelos de simulación, exercicios e estudos de casos.Warren, K. D. 2002. Competitive Strategy Dynamics. Chichester: John Wiley & Sons.Warren, K. D. 2007.Strategic Management Dynamics. Chichester: John Wiley & Sons.Estes dous libros introducen un enfoque práctico para entender a dinámica dos resultados da empresa e a análise da súa estratexia. É especialmente útil a análise que estes libros efectúan da rivalidade competitiva. MATERIAL DE APOIO: Os diferentes temas apoiaranse en modelos de simulación elaborados polo profesor, para facilitar a aprendizaxe do alumno mediante a experimentación directa cos mesmos. Para utilizar os devanditos modelos o alumno ten que instalar no seu equipo informático o programa Vensim Model Reader, un software libre que lle permite utilizar os modelos elaborados con Vensim sen necesidade de comprar o programa. O programa pódese descargar gratuitamente en www.vensim.com, e estará a disposición do alumno na plataforma Moodle. Cada un dos modelos estará a disposición dos alumnos na plataforma Moodle coa antelación suficiente para poder seguir as explicacións e poder reproducir as simulacións explicadas. ACLARACIÓN IMPORTANTE: Independentemente das referencias anteriores, o profesor irá incluíndo ao longo do curso na plataforma Moodle, material complementario de apoio e poderá en calquera momento recomendar outras referencias que pola súa actualidade e interese poidan axudar ao alumno na preparación da materia.</p>
Complementary	

Recommendations

Subjects that it is recommended to have taken before

Strategic Management and Business Policy I/611G02025

Subjects that are recommended to be taken simultaneously

Subjects that continue the syllabus

Other comments



O carácter directivo da materia esixe ao alumno unha formación integral en todas as materias da carreira. Por tanto, na materia vanse contemplar de forma transversal contidos pertencentes a outras disciplinas. Recomendacións: 1.- A entrega dos traballos documentais que se realicen nesta materia: 1.1. Solicitarase en formato virtual e/ou soporte informático. 1.2. Realizarase a través de Moodle, en formato dixital sen necesidade de imprimilos. 1.3. De se realizar en papel: - Non se empregarán plásticos. - Realizaranse impresións a dobre cara. - Empregarase papel reciclado. - Evitarase a impresión de borradores. 2.- Débese facer un uso sostible dos recursos e a prevención de impactos negativos sobre o medio natural. 3.- Débese ter en conta a importancia dos principios éticos relacionados cos valores da sostibilidade nos comportamentos persoais e profesionais. 4.- Segundo se recolle nas distintas normativas de aplicación para a docencia universitaria deberase incorporar a perspectiva de xénero nesta materia (usarase linguaxe non sexista, utilizarase bibliografía de autores de ambos os sexos, propiciarase a intervención en clase de alumnos e alumnas...). 5.- Traballarase para identificar e modificar prexuízos e actitudes sexistas, e influirase na contorna para modificalos e fomentar valores de respecto e igualdade. 6. Deberanse detectar situacións de discriminación por razón de xénero e proporanse accións e medidas para corrixilas. 7. Facilitarase a plena integración do alumnado que, por razón físicas, sensoriais, psíquicas ou socioculturais, experimenten dificultades a un acceso axeitado, igualitario e proveitoso á vida universitaria.

https://www.udc.es/export/sites/udc/normativa/_galeria_down/estudiantes/Normativa_AD1.pdf_2063069294.pdf. Promoverase a compatibilidade da actividade académica e deportiva do alumno que teña o recoñecemento da condición de deportista de alto nivel (DANUDC) ou de deportista de nivel cualificado ou similar facilitándolles procesos como cambios de grupos docentes, horarios ou exames, para os efectos de permitir conciliar a súa aprendizaxe coas súas responsabilidades e actividades deportivas.

https://sede.udc.gal/services/electronic_board/EXP2021/006963/document?logicalId=60063477-81aa-4320-84cd-114f4aeae4a7&documentCsv=K5VNMF199EV2JUQLKAR00E8M9. Todo o material elaborado polo profesorado da materia está suxeito ao dereito da propiedade intelectual. Non se poderá utilizar, baixo ningún concepto, sen a autorización expresa dos seus autores.

(*)The teaching guide is the document in which the URV publishes the information about all its courses. It is a public document and cannot be modified. Only in exceptional cases can it be revised by the competent agent or duly revised so that it is in line with current legislation.