



Universitat de Lleida

# GUIA DOCENT **DIRECCIÓ ESTRATÈGICA**

Coordinació: Blanca Escardíbul Ferrà

Any acadèmic 2013-14

## Informació general de l'assignatura

|  |  |
|--|--|
| <b>Denominació</b>   | DIRECCIÓ ESTRATÈGICA   |
| <b>Codi</b>  | 101320   |
| <b>Semestre d'impartició</b>   | 1r Q Avaluació Continuada  |
| <b>Caràcter</b>  | Obligatòria  |
| <b>Nombre de crèdits ECTS</b>  | 6  |
| <b>Grups</b>   | Matí i Tarda   |
| <b>Crèdits teòrics</b>   | 3  |
| <b>Crèdits pràctics</b>  | 2  |
| <b>Coordinació</b>   | Blanca Escardíbul Ferrà  |
| <b>Departament/s</b>   | Administració d'Empreses i Gestió Econòmica dels Recursos Naturals   |
| <b>Distribució càrrega docent entre la classe presencial i el treball autònom de l'estudiant</b> | (40%) 60 hores presencials<br>(60%) 90 treball autònom   |
| <b>Informació important sobre tractament de dades</b>  | Consulteu <a href="#">aquest enllaç</a> per a més informació.  |
| <b>Idioma/es d'impartició</b>  | Català   |
| <b>Distribució de crèdits</b>  | (25h / ECTS) 150 hores   |
| <b>Horari de tutoria/lloc</b>  | Nom: Blanca Escardíbul Ferrà. Telèfon despatx: +34 973 70 3326. Ubicació: Despatx 1.21. Edifici Facultat de Dret i Economia.<br><br>Horari consulta:<br>Dilluns d'11.30 a 14 hores i de 15.00 a 16.00 hores.<br>Divendres de 13.30 a 16 hores.<br><br>També dies i hores a convenir: Correu-e: <a href="mailto:efblanca@aegern.udl.cat">efblanca@aegern.udl.cat</a><br>Amb independència de l'horari de tutories establert, sempre podeu enviar un correu electrònic per a quedar un dia a una hora determinada. |

## Informació complementària de l'assignatura

Aquesta assignatura es troba ubicada en el tercer curs del grau en Administració i Direcció d'Empreses.

L'assignatura de Direcció estratègica pretén posar de manifest el fet que en les últimes dècades hi ha un creixent interès per les qüestions relacionades amb el que s'anomena estratègia empresarial. Això ha portat a una necessitat d'estudiar i avaluar la posició competitiva com a conseqüència de la complexitat creixent i canviant de l'entorn.

L'estratègia empresarial és la resposta a la necessitat permanent d'adaptació de l'empresa als canvis de l'entorn. Per aquest motiu, aquesta assignatura pretén estudiar el procés global de la Direcció estratègica de l'empresa que està integrat per tres grans parts: l'anàlisi estratègica, la formulació estratègica i la implantació de les estratègies.

És per tant, una assignatura que pretén donar a l'estudiant respostes a la necessitat que tenen les empreses de sobreviure o incrementar la seva eficàcia davant d'un entorn cada cop més hostil. La solució a aquesta necessitat és el que es pretén mitjançant la formulació de l'anomenada estratègia empresarial.

Al llarg d'aquesta assignatura no només s'imparteixen coneixements teòrics sinó també pràctics ja que la formació en gestió empresarial requereix que l'alumne tingui habilitats i coneixements per poder actuar en l'àmbit de la Direcció Estratègica de l'Empresa. Això implica que és tant important l'assimilació dels coneixements teòrics com la seva aplicació en la resolució dels problemes empresarials i estudi de casos d'empreses tant nacionals com estrangers. En aquest sentit, les classes pràctiques són un element bàsic en l'aprenentatge d'aquestes habilitats i coneixements ja que són el pont necessari entre la teoria i la pràctica.

### RELACIÓ AMB ALTRES ASSIGNATURES DEL PLA D'ESTUDIS

Aquesta assignatura es construeix sobre els coneixements obtinguts en les altres assignatures del grau, especialment l'assignatura d'Organització d'Empreses de segon curs. Igualment són molt importants per l'estudiant les assignatures de: Comptabilitat Financera, Direcció d'Operacions, Direcció de Màrqueting, Direcció Financera i Control de Gestió.

## Objectius acadèmics de l'assignatura

La Direcció Estratègica comença donant resposta a aquestes tres preguntes: **On estem avui?** Per poder contestar a aquesta pregunta hem de fer una anàlisi de la situació: anàlisi de l'entorn i anàlisi interna. **On volem anar?** Això implica definir objectius i fites a llarg termini i, la tercera pregunta que ens formulem és: **com podem arribar-hi?** Això implica comprendre el mercat, comprendre la competència i el negoci i dissenyar les estratègies apropiades.

**Atenent al programa que es descriu a continuació els objectius d'aquesta assignatura són:**

1. Aprendre els elements bàsics de la direcció estratègica, aprendre a identificar i crear els objectius empresarials, i formular i posar en marxa una estratègia a l'empresa. **(CEU1, CEU3, CB1 i CB6).**
2. Estudiar l'entorn general i l'entorn específic, i conèixer els mètodes d'anàlisi més adequats per a cada un. **(CEU3, CB3, CB4, CB6, CES1 i CES4).**
3. Analitzar l'estructura econòmica de l'empresa, conèixer-ne les àrees funcionals i la cadena de valor, i establir els seus recursos i capacitats. **(CEU1, CEU3, CB1, CB2, CB4, CB6, CES1, CES4 i CES5).**
4. Aprofundir les fonts, les condicions d'aplicació i els riscos de l'avantatge competitiu en costos i en diferenciació del producte, així com identificar les possibles estratègies d'acord amb les característiques de la indústria. **(CEU1, CEU3, CB1, CB2, CB4, CB6, CES4 i CES5).**
5. Determinar la importància de les estratègies de desenvolupament empresarial i analitzar les vies de creixement intern i extern i l'estratègia de cooperació. **(CEU1, CEU3, CB1, CB2, CB4, CB6, CES4 i CES5).**
6. Definir a fons les problemàtiques que comporta la implantació de decisions estratègiques i els procediments de planificació i control. **(CEU1, CEU3, CB1, CB2, CB4, CB6, CES4 i CES5).**

## Competències

### Competències estratègiques de la Universitat de Lleida

- Domini de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació.

#### Objectius

- Definir a fons les problemàtiques que comporta la implantació de decisions estratègiques i els procediments de planificació i control.
- Domini d'una llengua estrangera
- Correcció en l'expressió oral i escrita

#### Objectius

- Definir a fons les problemàtiques que comporta la implantació de decisions estratègiques i els procediments de planificació i control.

### Competències específiques de la titulació

- Identificar i interpretar els factors econòmics, ambientals, polítics, sociològics i tecnològics en els àmbits local, nacional i internacional i la seva repercussió sobre les organitzacions.

#### Objectius

- Definir a fons les problemàtiques que comporta la implantació de decisions estratègiques i els procediments de planificació i control.
- Aprofundir les fonts, les condicions d'aplicació i els riscos de l'avantatge competitiu en costos i en diferenciació del producte, així com identificar les possibles estratègies d'acord amb les característiques de la indústria.
- Analitzar l'estructura econòmica de l'empresa, conèixer-ne les àrees funcionals i la cadena de valor, i establir els seus recursos i capacitats.
- Determinar la importància de les estratègies de desenvolupament empresarial i analitzar les vies de creixement intern i extern i l'estratègia de cooperació.
- Aplicar tècniques instrumentals en l'anàlisi i solució de problemes empresarials i en la presa de decisions.

#### Objectius

- Definir a fons les problemàtiques que comporta la implantació de decisions estratègiques i els procediments de planificació i control.
- Crear i dirigir una empresa atenent i responent als canvis de l'entorn en el qual opera.

#### Objectius

- Estudiar l'entorn general i l'entorn específic, i conèixer els mètodes d'anàlisi més adequats per a cada un.
- Analitzar l'estructura econòmica de l'empresa, conèixer-ne les àrees funcionals i la cadena de valor, i establir els seus recursos i capacitats.

### Competències transversals de la titulació

- Ser capaç de treballar i d'aprendre de forma autònoma i simultàniament interactuar adequadament amb els altres, cooperant i col·laborant.

#### Objectius

- Definir a fons les problemàtiques que comporta la implantació de decisions estratègiques i els procediments de planificació i control.

- Capacitat de crítica i autocrítica.

#### Objectius

- Definir a fons les problemàtiques que comporta la implantació de decisions estratègiques i els procediments de planificació i control.

- Treball en equip i lideratge.

#### Objectius

- Estudiar l'entorn general i l'entorn específic, i conèixer els mètodes d'anàlisi més adequats per a cada un.

- Actuar sobre la base del rigor, el compromís personal i l'orientació a la qualitat.
- Capacitat d'organitzar i planificar.

#### Objectius

- Definir a fons les problemàtiques que comporta la implantació de decisions estratègiques i els procediments de planificació i control.

- Capacitat d'anàlisi i de síntesi.

#### Objectius

- 1. Definir a fondo las problemáticas que comporta la implantación de decisiones estratégicas y los procedimientos de planificación y control. 2. Analizar la estructura económica de la empresa, conocer las áreas funcionales y la cadena de valor, y establecer sus recursos y capacidades. 3. Profundizar las fuentes, las condiciones de aplicación y los riesgos de la ventaja competitiva en costes y en diferenciación del producto, así como identificar las posibles estrategias de acuerdo con las características de la industria. 4. Determinar la importancia de las estrategias de desarrollo empresarial y analizar las vías de crecimiento interno y externo y la estrategia de cooperación. 5. Aprender los elementos básicos de la dirección estratégica, aprender a identificar y crear los objetivos empresariales, y formular y poner en marcha a la empresa.

## Continguts fonamentals de l'assignatura

Al llarg del programa veureu el procés global de la Direcció estratègica de l'empresa que està integrat per tres grans parts: **l'anàlisi estratègica, la formulació d'estratègies i la implantació d'estratègies**. Per assimilar els concepte d'aquesta assignatura ens basarem en l'estudi i discussió de casos i situacions reals d'empreses espanyoles i estrangeres així com exercicis per a resoldre.

**L'anàlisi estratègica** és el procés mitjançant el qual és possible determinar el conjunt d'amenaques i oportunitats que l'entorn presenta a l'organització, així com el conjunt de fortaleses i debilitats de la mateixa de manera que permeti a la Direcció un diagnòstic i avaluació de la situació i la corresponent formulació d'una estratègia, una vegada definits les fins o missions, objectius i fites de l'empresa.

**La formulació d'estratègies** tracta, a partir de l'anàlisi estratègica i segons la metodologia proposada, formular o dissenyar les possibles alternatives que es tenen per a aconseguir la missió i els objectius que s'han triat a partir

del context definit en les anàlisis externa i intern.

**La implantació estratègica** suposa l'elaboració d'un pla estratègic que reculli els objectius i les decisions que s'han adoptat en etapes anteriors, així com l'assignació de mitjans i el camí a seguir per a que l'estratègia tingui èxit. La implantació es completa amb la planificació i control estratègic.

## **BLOC I: ANÀLISI ESTRATÈGICA**

### **1. LA NATURALESA DE L'ESTRATÈGIA**

1. EL CONCEPTE D'ESTRATÈGIA
2. ELS NIVELLS DE L'ESTRATÈGIA
  1. ESTRATÈGIES CORPORATIVES
  2. ESTRATÈGIES COMPETITIVES, DE NEGOCI O EMPRESARIALS
  3. ESTRATÈGIES FUNCIONALS
3. L'ANÀLISI EXTERN I INTERN
  1. L'ANÀLISI DE L'ENTORN
  2. L'ANÀLISI INTERN
  3. ANÀLISIS DAFO

#### **Quadern d'exercicis del tema 1:**

Cas estratègic 1: ENSESA refuerza su plan estratégico 2002-2006.

Cas estratègic 2: GRUPO NATURA. Una estrategia de aventura y azar.

Cas estratègic 3: Al "Toro" de Osborne le gusta crecer.

## **BLOC II: FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA**

### **2. ESTRATÈGIA I AVANTATGE COMPETITIU**

- 2.1. CONCEPTE I RELACIONS
- 2.2. CREACIÓ DE L'AVANTATGE COMPETITIU
- 2.3. MANTENIMENT DE L'AVANTATGE COMPETITIU

#### **Quadern d'exercicis del tema 2:**

Cas estratègic 1: Cómo combina WAL – MART sus ventajas.

### **3. L'AVANTATGE COMPETITIU EN COSTOS**

- 3.1. FONTS DE L'AVANTATGE EN COSTOS
- 3.2. BARRERES A LA IMITACIÓ
- 3.3. CONDICIONS D'APLICACIÓ
- 3.4. RISCOS DE L'AVANTATGE EN COSTOS

#### **Quadern d'exercicis del tema 3:**

Cas estratègic 1: El efecto experiencia en Ford.

Cas estratègic 2: Fuente de ventaja competitiva en costes en las grandes superficies de distribución.

#### 4. L'AVANTATGE COMPETITIU EN DIFERENCIACIÓ DE PRODUCTES

1. FONTS DE LA DIFERENCIACIÓ DE PRODUCTES
2. BARRERES A LA IMITACIÓ
3. CONDICIONS D'APLICACIÓ
4. RISCOS DE L'AVANTATGE DE DIFERENCIACIÓ

##### Quadern d'exercicis del tema 4:

Cas estratègic 1: Empresa Robert Express.

Cas estratègic 2: Las estrategias competitivas en El Corte Inglés y Dia.

#### 5. L'AMPLIACIÓ DE LES ESTRATÈGIES COMPETITIVES DE PORTER: EL RELLOTGE ESTRATÈGIC

- 5.1. ESTRATÈGIES ORIENTADES A PREUS BAIXOS
- 5.2. ESTRATÈGIES ORIENTADES A LA DIFERENCIACIÓ
- 5.3. ESTRATÈGIES HÍBRIDES O ORIENTADES A LA RELACIÓ QUALITAT - PREU
- 5.4. ESTRATÈGIES DESTINADES AL FRACÀS

##### Quadern d'exercicis del tema 5:

Cas estratègic 1: El reloj estratégico en el transporte aéreo.

Cas estratègic 2: La estrategia "sin filigranas" de Easyjet para lograr el éxito.

#### 6. ESTRATÈGIES A PARTIR DE LES CARACTERÍSTIQUES DE LA INDÚSTRIA

1. LA COMPETÈNCIA EN INDUSTRIES NOVES O EMERGENTS
  1. CARACTERÍSTIQUES DE LES INDUSTRIES EMERGENTS
  2. ESTRATÈGIES PER A INDUSTRIES EMERGENTS
2. LA COMPETÈNCIA EN INDUSTRIES MADURES
  1. CARACTERÍSTIQUES DE LES INDUSTRIES MADURES
  2. ESTRATÈGIES PER A INDUSTRIES MADURES
3. LA COMPETÈNCIA EN INDUSTRIES EN DECLIVI
  1. CARACTERÍSTIQUES DE LES INDUSTRIES EN DECLIVI
  2. ESTRATÈGIES PER A INDUSTRIES EN DECLIVI
4. LA COMPETÈNCIA EN INDUSTRIES FRAGMENTADES
  1. CARACTERÍSTIQUES DE LES INDUSTRIES FRAGMENTADES
  2. ESTRATÈGIES PER A INDUSTRIES FRAGMENTADES

##### Quadern d'exercicis del tema 6:

Cas estratègic 1: Las actividades relacionadas con la tercera edad.

Cas estratègic 2: La búsqueda de ventajas competitivas en la industria del transporte de mercancías por carretera.

Cas estratègic 3: La reorientación del campo de actividad en las industrias de productos infantiles.

Cas estratègic 4: El declive de la industria boinera.

## 7. ESTRATÈGIES PER A INDUSTRIES AMB BASE TECNOLÒGICA

1. EFECTES DE LA TECNOLOGIA EN LA INDUSTRIA
  1. EFECTES EN L'EVOLUCIÓ DE LA INDUSTRIA
  2. EFECTES EN L'ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA
2. CARACTERÍSTIQUES DE LES INDUSTRIES AMB BASE TECNOLÒGICA
  1. ELS ESTÀNDARDS TÈCNICS
  2. L'ESTRUCTURA DE COSTOS
  3. LES ACTIVITATS DE R+D+I
3. ALTERNATIVES PER A INDUSTRIES AMB BASE TECNOLÒGICA
  - 7.3.1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

### Quadern d'exercicis del tema 7:

Cas estratègic 1: El sistema QWERTY como estándar técnico.

Cas estratègic 2: Incentivos fiscales a las actividades de I + D +i EN ESPAÑA.

## 8. DIRECCIÓ DE DESENVOLUPAMENT: EL CAMP D'ACTIVITAT I L'EXPANSIÓ

1. LA DEFINICIÓ DEL CAMP D'ACTIVITAT DE L'EMPRESA
2. EL CREIXEMENT I EL DESENVOLUPAMENT DE L'EMPRESA
3. LES DIRECCIONS DEL DESENVOLUPAMENT
4. L'ESTRATÈGIA D'EXPANSIÓ
  1. PENETRACIÓ EN ELS MERCATS
  2. DESENVOLUPAMENT DE PRODUCTES
  3. DESENVOLUPAMENT DE MERCATS

### Quadern d'exercicis del tema 8:

Cas estratègic 1: La definición del ámbito en Telefónica.

Cas estratègic 2: La diferenciación entre segmentos estratégicos en el grupo L'Oreal.

Cas estratègic 3: La evolución del campo de actividad en Telefónica.

Cas estratègic 4: Estrategias de expansión en un fabricante de televisores.

Cas estratègic 5: La estrategia de expansión de leche pascual.

## 9. DIRECCIÓ DE DESENVOLUPAMENT: DIVERSIFICACIÓ, INTEGRACIÓ VERTICAL I REESTRUCTURACIÓ

1. LA DIVERSIFICACIÓ EMPRESARIAL
2. L'ESTRATÈGIA DE DIVERSIFICACIÓ RELACIONADA
  1. RAONS PER A LA DIVERSIFICACIÓ RELACIONADA
  2. RISCOS DE LA DIVERSIFICACIÓ RELACIONADA
3. L'ESTRATÈGIA DE DIVERSIFICACIÓ NO RELACIONADA O CONGLOMERAT
  1. RAONS PER A LA DIVERSIFICACIÓ NO RELACIONADA
  2. RISCOS DE LA DIVERSIFICACIÓ NO RELACIONADA
4. L'ESTRATÈGIA D'INTEGRACIÓ VERTICAL
  1. RAONS PER A LA INTEGRACIÓ VERTICAL
  2. RISCOS DE LA INTEGRACIÓ VERTICAL
5. L'ESTRATÈGIA DE REESTRUCTURACIÓ DE LA CARTERA DE NEGOCIS
  1. EL SANEJAMENT D'UN NEGOCI
  2. LA REESTRUCTURACIÓ DE LA CARTERA DE NEGOCIS



**Quadern d'exercicis del tema 9:**

Cas estratègic 1: Estratègies de diversificació en un fabricant de televisors.

Cas estratègic 2: La diversificació relacionada en paradores.

Cas estratègic 3: La diversificació no relacionada en Infinity System.

Cas estratègic 4: Estratègies de integració vertical en un fabricant de televisors.

Cas estratègic 5: La integració vertical en el grup Marsans.

Cas estratègic 6: La reestructuració de Chupa Chups.

Cas estratègic 7: La reestructuració de la cartera de negocis en Uralita.

**10. MÈTODES DEL DESENVOLUPAMENT: INTERN I EXTERN**

1. DESENVOLUPAMENT INTERN ENFRONT DEL DESENVOLUPAMENT EXTERN
  1. JUSTIFICACIÓ DEL DESENVOLUPAMENT EXTERN
  2. AVANTATGES I INCONVENIENTS DEL DESENVOLUPAMENT EXTERN
  3. TIPUS DE DESENVOLUPAMENT EXTERN
2. FUSIONS I ADQUISICIONS D'EMPRESSES
  1. LES FUSIONS
  2. LES ADQUISICIONS
3. FORMES DE DESCONCENTRACIÓ EXTERN
4. LA GESTIÓ DEL DESENVOLUPAMENT EXTERN
  1. SELECCIÓ DE L'EMPRESA OBJECTIU
  2. INTEGRACIÓ ORGANITZATIVA I CULTURAL
  3. INTEGRACIÓ PRODUCTIVA
  4. DEFENSA DE LA COMPETÈNCIA

**Quadern d'exercicis del tema 10:**

Cas estratègic 1: La concentració empresarial en el sector espanyol de la construcció.

Cas estratègic 2: La fusió de Tavex y Santista.

Cas estratègic 3: La fusió con aportación parcial de activo de TUI y First Choice.

Cas estratègic 4: Estratègies de desconcentració empresarial en Altadis y Metrovacesa.

Cas estratègic 5: La integració organitzativa y cultural en la fusió del Banco Bilbao – Vizcaya y Argentaria.

**11. MÈTODES DE DESENVOLUPAMENT: LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL**

1. LA COOPERACIÓ ENTRE EMPRESSES
  1. CONCEPTE I CARACTERÍSTIQUES DE LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL
  2. JUSTIFICACIÓ DE LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL
2. AVANTATGES I INCONVENIENTS DE LA COOPERACIÓ
3. TIPUS D'ACORDS
  - 11.3.1. ACORDS CONTRACTUALS
    - 11.3.2. ACORDS ACCIONARIALS
    - 11.3.3. XARXES INTERORGANITZATIVES

**Quadern d'exercicis del tema 11:**

Cas estratègic 1: La empresa virtual.

Cas estratègic 2: Contratos de larga duración entre Eroski y Banesto.

Cas estratègic 3: La franquicia en Tecnocasa.

Cas estratègic 4: La licencia entre la Universidad de Illinois y Zeltia.

Cas estratègic 5: El outsourcing en Telecinco.

Cas estratègic 6: El "Spin-Off" en Nokia.

Cas estratègic 7: El consorcio de la universidades públicas de Madrid y la UNED.

Cas estratègic 8: Las empresas conjuntas entre Acciona y Repsol.

Cas estratègic 9: El acuerdo de participación cruzada entre Banco Sabadell y el Banco Comercial Portugués.

Cas estratègic 10: Las redes interorganizativas en la industria del transporte aéreo.

*BLOC III: IMPLANTACIÓ DE LES ESTRATÈGIES***12. AVALUACIÓ I IMPLANTACIÓ D'ESTRATÈGIES**

## EL PROCÉS D'AVUACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

L'ADEQUACIÓ DE LES ESTRATÈGIES

LA FACTIBILITAT DE LES ESTRATÈGIES

L'ACCEPTABILITAT DE LES ESTRATÈGIES

## LA IMPLANTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA

ACTIVITATS DE LA IMPLANTACIÓ ESTRATÈGICA

FACTORS D'ÈXIT I FRACÀS DE LA IMPLANTACIÓ

## EL CANVI ORGANITZATIU

Quadern d'exercicis del tema 12:

Cas estratègic 1: La reacción de los grupos de poder en la OPA de Cortefiel sobre Adolfo Domínguez.

Cas estratègic 2: La fábula de los conejos.

Cas estratègic 3: El cambio estratégico y organizativo en Correos y Telégrafos.

Cas estratègic 5: La fragmentación de la industria de las residencias geriátricas.

**Eixos metodològics de l'assignatura**

Una bona forma d'enfocar l'estudi d'aquesta assignatura és la següent:

- Seguir les explicacions realitzades pel professor i anar configurant els vostres **apunts**. Es recomana que us llegiu cada setmana els vostres apunts i us aneu fent resums per tal de fer èmfasi en els conceptes fonamentals que s'han de comprendre i retenir.
- Al finalitzar l'estudi dels temes, es recomana fer els corresponents **exercicis** proposats. Alguns exercicis seran resolts per la professora i d'altres els treballareu i resoldreu vosaltres per tal d'assolir els conceptes

explicats a classe.

- Relacionar els continguts teòrics que s'han après amb el món real. Per això, és recomanable realitzar les activitats proposades.

En qualsevol cas, es aconsellable que realitzeu **consultes bibliogràfiques** amb l'objectiu d'acostumar-vos a fer front a la resolució de problemes de forma individual, així com que realitzeu diverses recerques a través de la navegació a Internet, tot i que sempre tindreu a la vostra disposició al professor per a qualsevol dubte, consulta o aclariment.

#### En resum:

- Clases teòriques i pràctiques.
- Exercicis resoltos i proposats per a la seva resolució per part de l'alumne. Així com l'estudi de casos tant d'empreses nacionals com estrangeres.
- El domini de bases de dades, pàgines web i qualsevol recerca d'Internet que ens ajudi a aprendre a buscar informació de les empreses.
- Activitats realitzades pels alumnes a l'aula sobre el tema que s'estigui tractant a cada moment.
- La majoria de les activitats i les proves escrites es realitzaran i lliuraran a classe. Per tant, és important l'assistència a classe.
- Heu d'entrar a l'Espai Virtual Sakai UdL d'aquesta assignatura setmanalment. En aquest espai trobareu: els enunciats dels exercicis, les solucions, avisos que us farà la professora, notes, etc.

## Pla de desenvolupament de l'assignatura

| Dates<br>(Setmanes) | Descripció  | Activitat<br>Presencial  | HTP (2)<br>(Hores) | Activitat treball<br>autònom  | HTNP<br>(3)<br>(Hores) |
|---------------------|---|--|--------------------|---|------------------------|
| 1                   | <b>Dia 16 de setembre. Primer dia de classe.</b><br>Presentació de l'assignatura<br><br>Tema 1. LA NATURALESA DE L'ESTRATÈGIA | Lliçó magistral i problemes resoltos tant a classe com a l'aula d'informàtica. | 2.00               | Llegir la guia d'aquesta assignatura  | 2.50                   |
| 2.                  | Tema 1. LA NATURALESA DE L'ESTRATÈGIA   | Lliçó magistral i problemes resoltos tant a classe com a l'aula d'informàtica  | 4.00               | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.<br><b>El divendres dia 27 de setembre no hi ha classe. Festa institucional UdL.</b> | 4.50                   |
| 3.                  | Tema 1. LA NATURALESA DE L'ESTRATÈGIA<br><b>El dilluns dia 30 de setembre no hi ha classe. Festa San Miquel.</b>              | Lliçó magistral i problemes resoltos tant a classe com a l'aula d'informàtica. | 4.00               | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.   | 4.50                   |
| 4.                  | Tema 2. ESTRATÈGIA I AVANTATGE COMPETITIU   | Lliçó magistral i problemes resoltos tant a classe com a l'aula d'informàtica. | 4.00               | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.   | 4.50                   |

| Dates<br>(Setmanes) | Descripció   | Activitat<br>Presencial   | HTP (2)<br>(Hores) | Activitat treball<br>autònom  | HTNP<br>(3)<br>(Hores) |
|---------------------|--|---|--------------------|---|------------------------|
| 5.                  | Tema 2. ESTRATÈGIA I AVANTATGE COMPETITIU<br>Tema 3. L'AVANTATGE COMPETITIU EN COSTOS                    | Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica. | 4.00               | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.   | 4.50                   |
| 6.                  | Tema 3. L'AVANTATGE COMPETITIU EN COSTOS<br>Tema 4. L'AVANTATGE COMPETITIU EN DIFERENCIACIÓ DE PRODUCTES | Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica  | 4.00               | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.   | 4.50                   |
| 7.                  | Tema 5. L'AMPLIACIÓ DE LES ESTRATÈGIES DE PORTER: EL RELLOTGE ESTRATÈGIC                                 | Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica. | 4.00               | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.<br><b>El divendres 1 de novembre no hi ha classe. Tots Sants.</b> | 4.50                   |

|     |   |  |      |  |      |
|-----|---|--|------|--|------|
| 8.  | Tema 6. ESTRATÈGIES A PARTIR DE LES CARACTERÍSTIQUES DE LA INDÚSTRIA  | Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.  | 4.00 | Resolució d'exercicis.   | 4.50 |
| 9.  | <b>Examen 1.</b><br><b>Temes: 1, 2, 3 i 4.</b><br><br><b>Dia: 11 de novembre a les 11.30 h.</b><br><br><b>Aules: 3.01 EP i 3.02 EP.</b><br><br><b>Valor: 22%.</b><br><br><b>Tipus d'examen: tipus test.</b> | <b>Dia: 11 de novembre a les 11.30 h.</b><br><b>Aules: 3.01 EP i 3.02 EP.</b><br><b>Valor: 20% de la nota final d'aquesta assignatura.</b> | 2.00 | <b>Examen 1.</b><br><b>Valor: 22%.</b><br><b>Tipus d'examen: tipus test.</b> | 6.50 |
| 10. | Tema 7. ESTRATÈGIES PER A INDÚSTRIES AMB BASE TECNOLÒGICA<br>Tema 8. DIRECCIÓ DE DESENVOLUPAMENT: EL CAMP D'ACTIVITAT I L'EXPANSIÓ  | Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.  | 4.00 | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.                              | 4.50 |

|     |   |   |      |  |      |
|-----|---|---|------|--|------|
| 11. | Tema 8. DIRECCIÓ DE DESENVOLUPAMENT: EL CAMP D'ACTIVITAT I L'EXPANSIÓ   | Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.   | 4.00 | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.<br><b>Exercici 1.</b><br><b>Valor: 12% nota final.</b><br><b>Divendres dia 29 de novembre.</b> | 6.50 |
| 12. | Tema 9. DIRECCIÓ DE DESENVOLUPAMENT: DIVERSIFICACIÓ, INTEGRACIÓ VERTICAL I REESTRUCTURACIÓ  | Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.   | 4.00 | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.<br><b>El divendres 6 de desembre no hi ha classe. Constitució.</b>                             | 4.50 |
| 13. | Tema 9. DIRECCIÓ DE DESENVOLUPAMENT: DIVERSIFICACIÓ, INTEGRACIÓ VERTICAL I REESTRUCTURACIÓ<br><br>Tema 10. MÈTODES DEL DESENVOLUPAMENT: INTERN I EXTERN | Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.   | 4.00 | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.  | 4.50 |
| 14. | <b>Dia: 16 de desembre.</b><br><b>Examen 2.</b><br><b>Temes 5, 6, 7 i 8.</b><br><b>Valor: 25%.</b><br><b>Tipus d'examen: tipus test.</b>                | <b>Aquesta prova es realitzarà el dia 16 de desembre de 2013.</b><br><b>Valor: 25% de la nota final d'aquesta assignatura.</b>                            | 2.00 | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.  | 6.50 |
| 15. | Tema 11. AVALUACIÓ I IMPLANTACIÓ D'ESTRATÈGIES<br><b>El dilluns dia 6 de gener no hi ha classe.</b>   | Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica  | 2.00 | Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.  | 4.50 |
| 16. | Tema 12. AVALUACIÓ I IMPLANTACIÓ D'ESTRATÈGIES  | Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.   | 2.00 | <b>Exercici 2</b><br><b>Valor: 12% nota final.</b><br><b>Dia: 27 de gener de 2014.</b>   | 6.50 |
| 17. | <b>Examen 3.</b><br><b>Dia: 27 de gener.</b><br><br><b>Aules: 3.01 EP i 3.02. EP.</b><br><br><b>Temes 9, 10, 11 i 12.</b><br><br><b>Valor: 29%.</b>     | <b>Aquesta prova es realitzarà el dia 27 de gener.</b><br><br><b>Aules: 3.01 EP i 3.02. EP.</b><br><br><b>29% de la nota final d'aquesta assignatura.</b> | 2.00 | <b>Examen 3.</b>   | 7.50 |

|              |                |                          |           |                |           |
|--------------|----------------|--------------------------|-----------|----------------|-----------|
| 18.          | Revisió examen | Revisió examen           | 2.00      | Revisió examen | 4.50      |
| 19.          | Tutories       | Consulta al meu despatx. | 2.00      |                | 0.00      |
| <b>TOTAL</b> |                |                          | <b>60</b> |                | <b>90</b> |

## Sistema d'avaluació

L'assignatura de **Direcció estratègica** serà avaluada mitjançant **avaluació contínua**.

L'avaluació contínua consisteix en la realització per part de l'alumne de 5 activitats: 3 proves escrites i els lliuraments de 2 exercicis o casos d'empreses sol·licitats a classe.

**Per tant**, per superar aquesta assignatura heu de tenir present:

- a) La realització de 3 exàmens que avaluaran el contingut del programa. El primer examen serà dels temes: des de l'1 fins el 4 (ambdós inclosos). El segon examen dels temes 5, 6, 7 i 8. I el tercer examen dels temes: 9, 10, 11 i 12.

**Cada examen i exercici avaluable té un pes específic:** primer examen: 22% en la nota final, segon un 25% i el tercer un 29%. Els dos exercicis que recolliré valen un 12%.

- b) La nota final es calcula de la següent manera:

$$\text{NOTA FINAL DE L'ASSIGNATURA: EX1} \times 22\% + \text{EX2} \times 25\% + \text{EX3} \times 29\% + \text{Exercici 1} \times 12\% + \text{Exercici 2} \times 12\%.$$

### Avis important

1. L'alumne que no es presenti a alguna de les activitats tindrà d'aquella activitat no presentada la qualificació de zero. Se li faran les ponderacions sobre les notes que s'ha presentat posant-li un zero a l'activitat o activitats que no es presenti.
2. No s'ajornen les dates de les proves escrites. Cada prova escrita té un dia i una hora de realització. En el cas dels exàmens us avisaré amb anticipació i per tant no es poden realitzar ni un altre dia ni una altra hora. Heu de venir a classe.
3. La prova o activitat que no presenteu tindrà una qualificació de zero.
4. No hi haurà recuperacions ni exàmens addicionals per recuperar els suspens d'una prova en concret.
5. No hi ha examen final de l'assignatura. Per aprovar us heu de presentar a les 3 proves d'avaluació contínua i lliurar-me els 3 exercicis.
6. L'alumne que només faci 2 o menys proves d'avaluació contínua tindrà com a nota final d'aquesta assignatura la qualificació de NO PRESENTAT. Sigui quina sigui la representació en percentatge d'aquestes dues o menys proves.
7. L'alumne que faci 3 o més proves d'avaluació contínua tindrà com a nota final d'aquesta assignatura el que li surti de les 3 o més proves presentades. Sigui quina sigui la representació en percentatge d'aquestes dues o menys proves.

### Altres aspectes a tenir present a l'hora de fer les proves escrites:

- A les proves escrites només es podrà portar el bolígraf.
- No es poden portar ni mòbils ni els apunts o qualsevol material amb els continguts del programa.
- Qualsevol persona que copii pel sistema que sigui obtindrà directament la qualificació de suspens.

- Nota final de l'assignatura:

**NOTA FINAL DE L'ASSIGNATURA:** EX1 x 22% + EX2 x 25% + EX3 x 29% + Exercici 1 x 12% + Exercici 2 x 12%.

| Objectius   | Activitats d'Avaluació<br>Criteris  | % sobre la<br>nota final<br>d'aquesta<br>assignatura | Dates   | O/V<br>(1) | I/G<br>(2) | Observacions  |
|---|---|--|---|------------|------------|---|
| <p>Capacitat d'anàlisi i síntesi.</p> <p>Ser capaç de treballar i d'aprendre de forma autònoma i, simultàniament, interactuar adequadament amb la resta a través de la cooperació i col·laboració.</p>  | <p><b>NOTA 1. Examen 1.</b><br/><b>Temes: 1, 2, 3 i 4.</b></p> <p><b>Dia: 11 de novembre a les 11.30 h.</b></p> <p><b>Aules: 3.01 EP i 3.02 EP.</b></p> <p><b>Valor: 22%.</b></p> <p><b>Tipus d'examen: tipus test.</b></p> | 22%  | <p>Aquesta prova es realitzarà el dia 11 de novembre a les 11.30 h.</p> <p><b>Aules: 3.01 EP i 3.02 EP.</b></p> | O          | I          | <p>Si l'alumne no es presenta a la prova escrita i per tant no la realitza llavors obtindrà la qualificació de zero.</p> <p>No s'ajornen les dates de les proves escrites</p> |
| <p>Capacitat d'anàlisi i síntesi.</p> <p>Capacitat de crítica i autocrítica.</p> <p>Ser capaç de treballar i d'aprendre de forma autònoma i, simultàniament, interactuar adequadament amb la resta a través de la cooperació i col·laboració.</p> | <p><b>NOTA 2. Examen 2.</b><br/><b>Temes 5, 6, 7 i 8.</b></p> <p><b>Dia: 16 de desembre.</b></p> <p><b>Valor: 25%.</b></p> <p><b>Tipus d'examen: tipus test.</b></p>  | 25%  | <p>Aquesta prova es realitzarà el dia 16 de desembre de 2013.</p>   | O          | I          | <p>Si l'alumne no es presenta obtindrà la qualificació de zero.</p> <p>No s'ajornen les dates de les proves escrites</p>  |

| Objectius  | Activitats d'Avaluació<br>Criteris   | % sobre la<br>nota final<br>d'aquesta<br>assignatura   | Dates  | O/V<br>(1) | I/G<br>(2) | Observacions   |
|--|--|--|--|------------|------------|--|
| <p>Capacitat d'anàlisi i síntesi.</p> <p>Capacitat de crítica i autocrítica.</p> <p>Ser capaç de treballar i d'aprendre de forma autònoma i, simultàniament, interactuar adequadament amb la resta a través de la cooperació i col·laboració.</p>  | <p><b>NOTA 3. Examen 3.</b><br/><b>Temes: 9, 10, 11 i 12.</b></p> <p><b>Dia: 27 de gener.</b></p> <p><b>Aules: 3.01 EP i 3.02. EP.</b></p> <p><b>Valor: 29%. Valor: 29%.</b></p> <p><b>Tipus d'examen: tipus test.</b></p> | 29%  | <p>Aquesta prova es realitzarà <b>el dia 27 de gener de 2014.</b></p> <p><b>Aules: 3.01 i 3.02 EP.</b></p> |            |            | <p>Si l'alumne no el presenta obtindrà la qualificació de zero.</p> <p>No s'ajornen les dates de les proves escrites</p> |
| <p>Capacitat de crítica i autocrítica.</p> <p>Aplicar tècniques instrumentals en l'anàlisi i solució de problemes empresarials i en la presa de decisions.</p> <p>Domini de les TIC.</p> <p>Identificar i interpretar els factors econòmics, ambientals, ètics, legals, polítics, sociològics i tecnològics a nivell local, nacional i internacional i la seva repercussió sobre les organitzacions.</p> | <p><b>NOTA 4. Exercici avaluable 1.</b><br/><b>Dia 29 de novembre de 2013.</b></p> <p><b>NOTA 5. Exercici avaluable 2.</b><br/><b>Dia 27 de gener de 2014.</b></p>   | <p>Exercici 1:<br/>12%</p> <p>Exercici 2:<br/>12%.</p> | <p><b>Dia 29 de novembre de 2013.</b></p> <p><b>Dia 27 de gener de 2014.</b></p>                           | O          | I          | <p>Si l'alumne no es presenta obtindrà la qualificació de zero.</p> <p>No s'ajornen les dates de les proves escrites</p> |
| <b>TOTAL</b>   |  | <b>100%</b>  |  |            |            |  |



## Bibliografia i recursos d'informació

**Grant, Robert M. (2006). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Robert M. Grant traducción: Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro. Thomson, cop 2006.**

**Guerras Martín, Luis Ángel; Navas López, José Emilio (2007). La Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid: Civitas, 2007. 4 Edición.**

Guerras Martín, Luis Ángel (2006). Direcció estratègica i política d'empreses I. Luis Ángel Guerras i José Emilio Navas. UOC.

Guerras Martín, Luis Ángel (2007). Direcció estratègica i política d'empreses II. Luis Ángel Guerras, José Emilio Navas, Álex Rialp i Josep Rialp. UOC.

Jarillo, José Carlos (1991). Estrategia internacional: más allá de la exportación. José Carlos Jarillo, Jon I. Martínez Echezárraga. Madrid [etc.]: McGraw-Hill, cop. 1991.

**Pla Barber, José (2004). Dirección de empresas internacionales. José Pla Barber, Fidel León Darder. Madrid [etc.]: Prentice Hall, cop.**