



Universitat de Lleida

# GUÍA DOCENTE **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Coordinación: Blanca Escardíbul Ferrà

Año académico 2013-14

## Información general de la asignatura

<b>Denominación</b>	DIRECCIÓ ESTRATÉGICA
<b>Código</b>	101320
<b>Semestre de impartición</b>	1r Q Avaluació Continuada
<b>Carácter</b>	Obligatòria
<b>Número de créditos ECTS</b>	6
<b>Grupos</b>	Mañana y tarde
<b>Créditos teóricos</b>	3
<b>Créditos prácticos</b>	2
<b>Coordinación</b>	Blanca Escardíbul Ferrà
<b>Departamento/s</b>	Administració d'Empreses i Gestió Econòmica dels Recursos Naturals
<b>Distribución carga docente entre la clase presencial y el trabajo autónomo del estudiante</b>	(40%) 60 horas presenciales (60%) 90 trabajo autónomo
<b>Información importante sobre tratamiento de datos</b>	Consulte <a href="#">este enlace</a> para obtener más información.
<b>Idioma/es de impartición</b>	Catalán
<b>Distribución de créditos</b>	(25h / ECTS) 150 horas
<b>Horario de tutoría/lugar</b>	Nom: Blanca Escardíbul Ferrà. Telèfon despatx: +34 973 70 3326. Ubicació: Despatx 1.21. Edifici Facultat de Dret i Economia.  Horari consulta: Dilluns d'11.30 a 14 hores i de 15.00 a 16.00 hores. Divendres de 13.30 a 16 hores.  També dies i hores a convenir: Correu-e: efblanca@aegern.udl.cat Amb independència de l'horari de tutories establert, sempre podeu enviar un correu electrònic per a quedar un dia a una hora determinada.

Blanca Escardíbul Ferrà

## Información complementaria de la asignatura

### Recomendaciones

Con independencia del horario de tutorías establecido, siempre podéis enviar un correo electrónico para quedar un día a una hora determinada. Una buena forma de enfocar el estudio de esta asignatura es la siguiente: - seguir las explicaciones realizadas por el profesor e ir configurando vuestros apuntes. Se recomienda que os leáis cada semana vuestros apuntes y os vais tirando resúmenes para hacer énfasis en los conceptos fundamentales que se tienen que comprender y retener. A continuación, se tiene que proceder a hacer una lectura comprensiva de las publicaciones que os haremos llegar. - al finalizar el estudio de los temas, se recomienda hacer los correspondientes ejercicios propuestos. Algunos ejercicios serán absueltos por la profesora y otros que trabajaréis y resolveréis vosotros para lograr los conceptos explicados en clase. - relacionar los contenidos teóricos que se han aprendido con el mundo real. Por eso, es recomendable realizar las actividades propuestas. En cualquier caso, es aconsejable que realizáis consultas bibliográficas con el objetivo de acostumbraros a hacer frente a la resolución de problemas de forma individual, así como que realizáis varias búsquedas a través de la navegación a Internet, a pesar de que siempre tendréis a vuestra disposición al profesor para cualquier duda, consulta o aclaración. En resumen: - Clases teóricas y prácticas. - Ejercicios resueltos y propuestos para su resolución por parte del alumno. Así como el estudio de casos tanto de empresas nacionales como extranjeras. - El dominio de bases de datos, páginas web y cualquier búsqueda de Internet que nos ayude a aprender a buscar información de las empresas. - Actividades realizadas por los alumnos en el aula sobre el tema que se esté tratando en cada momento. - la mayoría de las actividades y las pruebas escritas se realizarán y entregarán a clase. Por lo tanto, es importante la asistencia a clase. - Tenéis que entrar al Espacio Virtual Sakai UdL de esta asignatura semanalmente. En este espacio encontraréis: los enunciados de los ejercicios, las soluciones, avisos que os hará la profesora, notas, etc.

### Asignatura/materia en el conjunto del plan de estudios (máx. 4000 caracteres)

Esta asignatura se encuentra ubicada en el tercer curso del grado en Administración y dirección de empresas. La asignatura de Dirección estratégica pretende poner de manifiesto el hecho que en las últimas décadas hay un creciente interés por las cuestiones relacionadas con el que se denomina estrategia empresarial. Esto ha traído a una necesidad de estudiar y evaluar la posición competitiva como consecuencia de la complejidad creciente y cambiante del entorno. La estrategia empresarial es la respuesta a la necesidad permanente de adaptación de la empresa a los cambios del entorno. Por este motivo, esta asignatura pretende estudiar el proceso global de la Dirección estratégica de la empresa que está integrado por tres grandes partes: el análisis estratégico, la formulación estratégica y la implantación de las estrategias. Es por lo tanto, una asignatura que pretende dar al estudiante respuestas a la necesidad que tienen las empresas de sobrevivir o incrementar su eficacia ante un entorno cada vez más hostil. La solución a esta necesidad es el que se pretende mediante la formulación de la llamada estrategia empresarial. A lo largo de esta asignatura no sólo se imparten conocimientos teóricos sino también prácticos puesto que la formación en gestión empresarial requiere que el alumno tenga habilidades y conocimientos para poder actuar en el ámbito de la Dirección Estratégica de la Empresa. Esto implica que es tanto importante la asimilación de los conocimientos teóricos como su aplicación en la resolución de los problemas empresariales y estudio de casos de empresas tanto nacionales como extranjeros. En este sentido, las clases prácticas son un elemento básico en el aprendizaje de estas habilidades y conocimientos puesto que son el puente necesario entre la teoría y la práctica. **RELACIÓN CON OTRAS ASIGNATURAS DEL PLAN DE ESTUDIOS** Esta asignatura se construye sobre los conocimientos obtenidos en las otras asignaturas del grado, especialmente la asignatura de Organización de empresas de segundo curso. En el programa de la asignatura de Organización de empresas (segundo curso de este grado) tenéis un módulo dedicado a la Dirección estratégica, en concreto, al análisis estratégico. Por lo tanto, en esta asignatura no profundizaremos en esta fase del proceso global de la Dirección estratégica de la empresa puesto que lo habéis tratado en la asignatura de Organización de empresas. Igualmente son muy importantes por el estudiante las asignaturas de: Contabilidad Financiera, Dirección de Operaciones, Dirección de Marketing, Dirección Financiera y Control de Gestión. **PROYECCIÓN A CAMPOS PROFESIONALES** Las materias que se estudian en este grado tienen como objetivo la gestión y administración de organizaciones y empresas. Las salidas profesionales de los estudiantes pueden estar enfocadas principalmente a: - la empresa - la administración estatal o local - la docencia - profesiones liberales

## Objetivos académicos de la asignatura

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).**

## Competencias

### Competencias estratégicas de la Universidad de Lleida

- Dominio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

#### Objetivos

- Definir a fondo las problemáticas que comporta la implantación de decisiones estratégicas y los procedimientos de planificación y control.

- Corrección en la expresión oral y escrita

#### Objetivos

- Definir a fondo las problemáticas que comporta la implantación de decisiones estratégicas y los procedimientos de planificación y control. Analizar la estructura económica de la empresa, conocer las áreas funcionales y la cadena de valor, y establecer sus recursos y capacidades. Analizar la estructura económica de la empresa, conocer las áreas funcionales y la cadena de valor, y establecer sus recursos y capacidades. 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. Determinar la importancia de las estrategias de desarrollo empresarial y analizar las vías de crecimiento interno y externo y la estrategia de cooperación. Aprender los elementos básicos de la dirección estratégica, aprender a identificar y crear los objetivos empresariales, y formular y poner en marcha una estrategia a la empresa.

- Dominio de una lengua extranjera

## Competencias específicas de la titulación

- Aplicar técnicas instrumentales en el análisis y solución de problemas empresariales y en la toma de decisiones.

### Objetivos

- 1. Definir a fondo las problemáticas que comporta la implantación de decisiones estratégicas y los procedimientos de planificación y control. 2. 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. 3. Estudiar el entorno general y el entorno específico, y conocer los métodos de análisis más adecuados para cada ud. 4. Analizar las vías de crecimiento interno y externo y la estrategia de cooperación.
- Crear y dirigir una empresa atendiendo y respondiendo a los cambios del entorno en el que opera.

### Objetivos

- Estudiar el entorno general y el entorno específico, y conocer los métodos de análisis más adecuados para cada ud.
- Analizar la estructura económica de la empresa, conocer las áreas funcionales y la cadena de valor, y establecer sus recursos y capacidades.
- Identificar e interpretar los factores económicos, ambientales, políticos, sociológicos y tecnológicos en los ámbitos local, nacional e internacional y su repercusión sobre las organizaciones.

### Objetivos

- Definir a fondo las problemáticas que comporta la implantación de decisiones estratégicas y los procedimientos de planificación y control.
- 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.
- Analizar la estructura económica de la empresa, conocer las áreas funcionales y la cadena de valor, y establecer sus recursos y capacidades.
- Determinar la importancia de las estrategias de desarrollo empresarial y analizar las vías de crecimiento interno y externo y la estrategia de cooperación.

## Competencias transversales de la titulación

- Actuar en base al rigor, al compromiso personal y con orientación a la calidad.
- Capacidad de organizar y planificar.

### Objetivos

- Definir a fondo las problemáticas que comporta la implantación de decisiones estratégicas y los procedimientos de planificación y control. 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. Analizar la estructura económica de la empresa, conocer las áreas funcionales y la cadena de valor, y establecer sus recursos y capacidades. Determinar la importancia de las estrategias de desarrollo empresarial y analizar las vías de crecimiento interno y externo y la estrategia de cooperación.
- Ser capaz de trabajar y de aprender de forma autónoma y simultáneamente interactuar adecuadamente con

los demás, cooperando y colaborando.

## Objetivos

- 1. Definir a fondo las problemáticas que comporta la implantación de decisiones estratégicas y los procedimientos de planificación y control. 2. Estudiar el entorno general y el entorno específico, y conocer los métodos de análisis más adecuados para cada ud. 3. Analizar la estructura económica de la empresa, conocer las áreas funcionales y la cadena de valor, y establecer sus recursos y capacidades. 4. 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. 5. Determinar la importancia de las estrategias de desarrollo empresarial y analizar las vías de crecimiento interno y externo y la estrategia de cooperación. 6. 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.

- Capacidad de crítica y autocrítica.

## Objetivos

- 1. Definir a fondo las problemáticas que comporta la implantación de decisiones estratégicas y los procedimientos de planificación y control. 2. Estudiar el entorno general y el entorno específico, y conocer los métodos de análisis más adecuados para cada ud. 3. Analizar la estructura económica de la empresa, conocer las áreas funcionales y la cadena de valor, y establecer sus recursos y capacidades. 4. 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. 5. Determinar la importancia de las estrategias de desarrollo empresarial y analizar las vías de crecimiento interno y externo y la estrategia de cooperación.

- Trabajo en equipo y liderazgo.

## Objetivos

- Estudiar el entorno general y el entorno específico, y conocer los métodos de análisis más adecuados para cada ud.

- Capacidad de análisis y de síntesis.

## Objetivos

- 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.

## Contenidos fundamentales de la asignatura

### **PARTE I: LA NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA Y EL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA**

## **1. LA NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA**

1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA
2. LOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA
3. ESTRATEGIAS FUNCIONALES
4. EL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO
5. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO
6. EL ANÁLISIS INTERNO

### **CUADERNO DE EJERCICIOS DEL TEMA 1:**

EJERCICIOS SOBRE EMPRESAS NACIONALES Y EXTRANJERAS A PARA HACER UN ANÁLISIS DE PORTERO Y APLICAR LA TÉCNICA DAFO.

## **PARTE II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **2. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**

1. CONCEPTO Y RELACIONES
2. CREACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA
3. MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

### **3. LA VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES**

1. FUENTES DE LA VENTAJA EN COSTES
2. BARRERAS A LA IMITACIÓN
3. CONDICIONES DE APLICACIÓN
4. RIESGOS DE LA VENTAJA EN COSTES

### **CUADERNO DE EJERCICIOS DEL TEMA 3:**

EJERCICIOS PARA APLICAR LA VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES.

### **4. LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS**

1. FUENTES DE LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS
2. BARRERAS A LA IMITACIÓN
3. CONDICIONES DE APLICACIÓN
4. RIESGOS DE LA VENTAJA DE DIFERENCIACIÓN

### **CUADERNO DE EJERCICIOS DEL TEMA 4:**

EJERCICIOS PARA APLICAR LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS.

### **5. LA AMPLIACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTERO: EL RELOJ ESTRATÉGICO**

1. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A PRECIOS BAJOS
2. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA DIFERENCIACIÓN

3. ESTRATEGIAS HÍBRIDAS U ORIENTADAS A LA RELACIÓN CALIDAD - PRECIO

4. ESTRATEGIAS DESTINADAS AL FRACASO

## **6. ESTRATEGIAS A PARTIR DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA**

1. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS NUEVAS O EMERGENTES

1.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS EMERGENTES

1.2 ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS EMERGENTES

2. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS MADURAS

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS MADURAS

2.2 ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS MADURAS

3. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS EN DECLIVE

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS EN DECLIVE

3.2 ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS EN DECLIVE

4. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS FRAGMENTADAS

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS FRAGMENTADAS

4.2 ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS FRAGMENTADAS

### **CUADERNO DE EJERCICIOS DEL TEMA 6:**

EJERCICIOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS A PARTIR DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA.

## **7. ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS CON BASE TECNOLÓGICA**

1. EFECTOS DE LA TECNOLOGÍA EN LA INDUSTRIA

1.1 EFECTOS EN LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

1.2 EFECTOS EN LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS CON BASE TECNOLÓGICA

2.1 LOS ESTÁNDARES TÉCNICOS

2.2 LA ESTRUCTURA DE COSTES

2.3 LAS ACTIVIDADES DE I+D+I

### **CUADERNO DE EJERCICIOS DEL TEMA 7:**

EJERCICIOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS CON BASE TECNOLÓGICA.

## **8. DIRECCIÓN DE DESARROLLO: EL CAMPO DE ACTIVIDAD Y LA EXPANSIÓN**

1. LA DEFINICIÓN DEL CAMPO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

2. EL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

3. LAS DIRECCIONES DEL DESARROLLO

4. LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

4.1 PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS



4.2 DESARROLLO DE PRODUCTOS

4.3 DESARROLLO DE MERCADOS

## **CUADERNO DE EJERCICIOS DEL TEMA 8:**

EJERCICIOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN LOS CAMPOS DE ACTIVIDAD Y LA EXPANSIÓN.

### **9. DIRECCIÓN DE DESARROLLO: DIVERSIFICACIÓN, INTEGRACIÓN VERTICAL Y REESTRUCTURACIÓN**

1. LA DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL

2. LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

2.1 RAZONES PARA LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

2.2 RIESGOS DE LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

3. LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA O CONGLOMERADO

3.1 RAZONES PARA LA DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA

3.2 RIESGOS DE LA DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA

3.3 DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL Y RESULTADOS

4. LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL

4.1 RAZONES PARA LA INTEGRACIÓN VERTICAL

4.2 RIESGOS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL

5. LA ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

5.1 EL SANEAMIENTO DE UN NEGOCIO

5.2 LA REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

## **CUADERNO DE EJERCICIOS DEL TEMA 9:**

EJERCICIOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN, INTEGRACIÓN VERTICAL Y REESTRUCTURACIÓN.

### **10. MÉTODOS DEL DESARROLLO: INTERNO Y EXTERNO**

1. DESARROLLO INTERNO FRENTE AL DESARROLLO EXTERNO

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL DESARROLLO EXTERNO

1.2 VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL DESARROLLO EXTERNO

1.3 TIPO DE DESARROLLO EXTERNO

2. FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS

2.1 LAS FUSIONES

2.2 LAS ADQUISICIONES

3. FORMAS DE DESCONCENTRACIÓN EXTERNO

4. LA GESTIÓN DEL DESARROLLO EXTERNO

4.1 SELECCIÓN DE LA EMPRESA OBJETIVO

4.2 INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA Y CULTURAL

4.3 INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

4.4 DEFIENDE DE LA COMPETENCIA

## CUADERNO DE EJERCICIOS DEL TEMA 10:

EJERCICIOS SOBRE MÉTODOS DEL DESARROLLO INTERNO Y EXTERNO.

### 11. MÉTODOS DE DESARROLLO: LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

1. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

1.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACIÓN

3. TIPO DE ACUERDOS

## CUADERNO DE EJERCICIOS DEL TEMA 11:

EJERCICIOS SOBRE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

## PARTE III: IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

### 12. EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

1. EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

1.1 LA ADECUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

1.2 LA FACTIBILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS

1.3 LA ACEPTABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS

2. LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 ACTIVIDADES DE LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

2.2 FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LA IMPLANTACIÓN

3. EL CAMBIO ORGANIZATIVO

## CUADERNO DE EJERCICIOS DEL TEMA 12:

EJERCICIOS SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

## Ejes metodológicos de la asignatura

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:**

- a. Classes teòriques i pràctiques.
- b. Exercicis resolts i proposats per a la seva resolució per part de l'alumne. Així com l'estudi de casos tant d'empreses nacionals com estrangeres.
- c. El domini de bases de dades, pàgines web i qualsevol recerca d'Internet que ens ajudi a aprendre a buscar informació de les empreses.
- d. Activitats realitzades pels alumnes a l'aula sobre el tema que s'estigui tractant a cada moment.
- e. La majoria de les activitats i les proves escrites es realitzaran i lliuraran a classe. Per tant, és important l'assistència a classe.
- f. 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.

## Plan de desarrollo de la asignatura

Dates (Setmanes)	Descripció	Activitat Presencial	HTP (2) (Hores)	Activitat treball autònom	HTNP (3) (Hores)
1	<b>Dia 16 de setembre. Primer dia de classe.</b> Presentació de l'assignatura  Tema 1. LA NATURALESA DE L'ESTRATÈGIA	Lliçó magistral i problemes resolts 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 resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica	2.00	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis. <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 <b>El dilluns dia 30 de setembre no hi ha classe. Festa San Miquel.</b>	Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.	4	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.	4.50
4.	Tema 2. ESTRATÈGIA I AVANTATGE COMPETITIU	Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.	4	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.	4.50
5.	Tema 2. ESTRATÈGIA I AVANTATGE COMPETITIU  Tema 3. L'AVANTATGE COMPETITIU EN COSTOS	Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.	4	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.	4.50
6.	Tema 3. L'AVANTATGE COMPETITIU EN COSTOS  Tema 4. L'AVANTATGE COMPETITIU EN DIFERENCIACIÓ DE PRODUCTES	Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica	4	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.	4.50

Dates (Setmanes)	Descripció	Activitat Presencial	HTP (2) (Hores)	Activitat treball autònom	HTNP (3) (Hores)
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	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis. <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	Resolució d'exercicis.	4.50
9.	<b>Examen 1. Temes: 1, 2, 3 i 4. Valor: 22%. Tipus d'examen: tipus test.</b>	<b>Dia: 11 de novembre a les 11.30 h. Aules: 3.01 EP i 3.02 EP. Valor: 20% de la nota final d'aquesta assignatura.</b>	2	<b>Examen 1. Valor: 22%. Tipus d'examen: tipus test.</b>	4.50
10.	Tema 7. ESTRATÈGIES PER A INDÚSTRIES AMB BASE TECNOLÒGICA  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	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	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis. <b>Exercici 1. Valor: 12% nota final. Divendres dia 29 de novembre.</b>	4.50
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	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis. <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  Tema 10. MÈTODES DEL DESENVOLUPAMENT: INTERN I EXTERN	Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.	4	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.	4.50

14.	<p><b>Dia: 16 de desembre.</b>  <b>Examen 2.</b>  <b>Temes 5, 6, 7 i 8.</b>  <b>Valor: 25%.</b>  <b>Tipus d'examen: tipus test.</b></p>	<p><b>Aquesta prova es realitzarà el dia 16 de desembre de 2013.</b>  <b>Valor: 25% de la nota final d'aquesta assignatura.</b></p>	2	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.	4.50
15.	<p>Tema 11. AVALUACIÓ I IMPLANTACIÓ D'ESTRATÈGIES  <b>El dilluns dia 6 de gener no hi ha classe.</b></p>	<p>Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica</p>	2	Comprensió dels apunts i resolució d'exercicis.	4.50
16.	<p>Tema 12. AVALUACIÓ I IMPLANTACIÓ D'ESTRATÈGIES</p>	<p>Lliçó magistral i problemes resolts tant a classe com a l'aula d'informàtica.</p>	4	<p><b>Exercici 2</b>  <b>Valor: 12% nota final.</b>  <b>Dia: 10 de gener de 2014.</b></p>	4.50
17.	<p><b>Examen 3.</b>  <b>Dia: 27 de gener.</b></p> <p><b>Aules: 3.01 EP i 3.02. EP.</b></p> <p><b>Temes 9, 10, 11 i 12.</b></p> <p><b>Valor: 29%.</b></p>	<p><b>Aquesta prova es realitzarà el dia 27 de gener.</b></p> <p><b>Aules: 3.01 EP i 3.02. EP.</b></p> <p><b>29% de la nota final d'aquesta assignatura.</b></p>	2.50	<b>Examen 3.</b>	9.50
18.	Revisió examen	Revisió examen	2	Revisió examen	4.50
19.	Tutories	Consulta al meu despatx.	1.15		0.00
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>			<b>90</b>

## Sistema de evaluació

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:

- 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:

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

## Avís 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 copiï pel sistema que sigui obtindrà directament la qualificació de suspens.
- **Nota final de l'assignatura:**

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

Objectius	Activitats d'Avaluació Criteris	% sobre la nota final d'aquesta assignatura	Dates	O/V (1)	I/G (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> <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> <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 Criteris	% sobre la nota final d'aquesta assignatura	Dates	O/V (1)	I/G (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> <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>	<p>29%</p>	<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> <b>Dia 29 de novembre de 2013.</b></p> <p><b>NOTA 5. Exercici avaluable 2.</b> <b>Dia 10 de gener de 2014.</b></p>	<p>Exercici 1: 12%</p> <p>Exercici 2: 12%.</p>	<p><b>Dia 29 de novembre de 2013.</b></p> <p><b>Dia 10 de gener de 2014.</b></p>	<p>O</p>	<p>I</p>	<p>Si l'alumne no es presenta obtindrà la qualificació de zero.</p> <p>No s'ajornen les dates de les proves escrites</p>
<p><b>TOTAL</b></p>		<p><b>100%</b></p>				

## Bibliografía y recursos de información

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.