



FACULTAT DE CIÈNCIES ECONÒMIQUES I EMPRESARIALS
DEPARTAMENT DE GESTIÓ D'EMPRESSES

ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESSES
2004/05

DIRECCIÓ ESTRATÈGICA
4T CURS / 1R QUADRIMESTRE

PROFESSOR
ANTONI VIDAL SUÑÉ

OBJECTIUS GENERALS

Aquesta assignatura estudia l'estratègia de l'empresa dins l'àmbit de l'Administració d'Empreses, i representa un dels camps de màxim interès per a la seva aplicació en l'anàlisi i solució dels problemes actuals, ja que representa el contrapunt per entendre la realitat econòmica dels sectors industrials, dels agents econòmics i de les empreses en un entorn competitiu. L'estudi del marc de referència en el qual l'empresa estableix les seves estratègies és vital per obtenir una situació privilegiada a partir del desenvolupament d'un avantatge competitiu, factor aquest que es situa en el centre neuràlgic de l'estratègia empresarial i que consisteix bàsicament en generar valor per als seus compradors i clients.

Per tant, els objectius generals que pretén aquesta assignatura són:

- Introduir a l'alumne en els fonaments de la direcció estratègica de l'empresa.
- Donar una visió de la gestió empresarial des de la perspectiva de l'alta direcció.
- Dotar a l'alumne dels conceptes, eines i idees bàsics de l'administració estratègica.
- Despertar l'interès de l'alumne pels problemes estratègics de l'empresa actual.
- Facilitar a l'alumne les capacitats i habilitats pràctiques i de reflexió per tal de desenvolupar la direcció estratègica d'empreses i organitzacions.

PROGRAMA ANALÍTIC

TEMA 1 EL MARC DE LA DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

- 1.1. Concepte, significat i definicions de l'estratègia
- 1.2. Els nivells de l'estratègia
- 1.3. Concepte de negoci i de les UEN
- 1.4. El procés de la direcció estratègica
- 1.5. Evolució de la direcció estratègica i escoles de pensament
- 1.6. El sistema d'objectius estratègics: visió, missió, propòsit estratègic i creació de valor

TEMA 2 ANÀLISI DE L'ENTORN EMPRESARIAL

- 2.1. Conceptualització i tipus d'entorn
- 2.2. Tècniques d'anàlisi de l'entorn general
- 2.3. Delimitació de l'entorn específic, anàlisi de la estructura de la indústria i EPG
- 2.4. La segmentació de mercats: els grups estratègics

TEMA 3 ANÀLISI INTERN DE L'EMPRESA

- 3.1. Tècniques pel diagnòstic intern
- 3.2. La cadena de valor
- 3.3. El benchmarking
- 3.4. Anàlisi, identificació i avaluació de recursos i capacitats
- 3.5. El model SPACE: les postures estratègiques
- 3.6. Anàlisi d'empreses multinegoci: les matrius estratègiques

TEMA 4 ESTRATÈGIA I AVANTATGE COMPETITIU

- 4.1. Concepte, creació i manteniment de l'avantatge competitiu
- 4.2. L'avantatge competitiu en costos
- 4.3. L'avantatge competitiu en diferenciació
- 4.4. L'ampliació de l'avantatge competitiu: el rellotge estratègic
- 4.5. Estratègies tecnològiques
- 4.6. Estratègies de defensa
- 4.7. Estratègies d'atac
- 4.8. Estratègies basades en la indústria

TEMA 5 ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

- 5.1. El camp d'activitat de l'empresa
- 5.2. Estratègies de creixement empresarial: model d'Ansoff
- 5.3. L'estratègia de diversificació
- 5.4. Estratègies d'integració vertical
- 5.5. Estratègies de reestructuració
- 5.6. Creixement intern versus creixement extern
- 5.7. Tipus de creixement extern
- 5.8. La cooperació entre empreses
- 5.9. Estratègies d'internacionalització

TEMA 6 LA IMPLEMENTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA

- 6.1. El procés d'avaluació i selecció d'estratègies
- 6.2. L'adequació de l'estratègia: l'estudi PIMS
- 6.3. Tècniques per a l'elecció i la presa de decisions estratègiques
- 6.4. L'acceptabilitat de l'estratègia: anàlisi dels stakeholders
- 6.5. La relació entre estratègia i estructura organitzativa
- 6.6. La relació de l'estratègia amb el lideratge i la cultura
- 6.7. La planificació i el control estratègic
- 6.8. El canvi estratègic: els reptes estratègics de l'empresa actual

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia bàsica

GRANT, R. M. (1996): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1996): *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. 3ª edición, Madrid: Prentice Hall.

MINTZBERG, H. y QUINN, J. B. (1991): *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall. (Existeix també una edició breu, amb la participació de J. VOYER, del 1997; així com una edició europea revisada amb la participació de S. GHOSAL, del 1998).

NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (1998): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 2ª edición. Madrid: Civitas.

THOMPSON, A. A. Jr. y STRICKLAND (III), A. J. (1994): *Dirección y administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas*. Wilmington (Delaware): Addison-Wesley.

Bibliografía complementària

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P. y HAYES, R. L. (1990): *El planteamiento estratégico*. México: Trillas.

BUENO, E. (1987): *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Pirámide.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.

HAX, A. y MAJLUF, N. (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

KAY, J. (1994): *Fundamentos del éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.

MENGUZZATO, M. y RENAU PIQUERAS, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel Economía.

MITZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1999): *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.

PORTER, M. E. (1985): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

PORTER, M. E. (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

PORTER, M. E. (1999): *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.

STERN, C. W. y STALK, G. (1998): *Ideas sobre estrategia*. Bilbao: Deusto.

STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de la empresa*. Barcelona: Masson.

METODOLOGIA DOCENT

L'assignatura es desenvoluparà a partir de classes teòriques i pràctiques, així com amb la lectura i comentari d'articles. A més, es recomana l'estudi en

profunditat de la bibliografia proposada i de les publicacions, per tal de poder seguir el curs de forma correcta i assolir una formació intel·lectual adequada.

Tanmateix, s'intentarà defugir de la tradicional classe magistral, impulsant la participació activa de l'alumnat, mitjançant la realització de debats, aportacions de punts de vista, presentació de treballs, resolució de dubtes i preguntes, etc.

Com a complement i suport a la docència presencial a l'aula, s'implementarà una pàgina web de l'assignatura (pel moment pendent d'activar).

AVALUACIÓ DE L'ALUMNE

Es realitzaran dos exàmens finals, un al febrer i l'altre al setembre. Cada examen constarà de part teòrica i de part pràctica al 50%. La nota de cada examen representarà 7 punts de la qualificació final (3,5 la teoria i 3,5 la pràctica); la part teòrica consistirà en preguntes tipus test i la part pràctica consistirà en la resolució de casos pràctics similars als realitzats a classe al llarg del curs.

Els altres 3 punts s' obtindran de la realització, entrega (com a molt tard l'última setmana de mes de novembre) i exposició a classe (al llarg del mes de desembre) d'un treball monogràfic en equip (mínim 3 integrants, màxim 6 integrants) i dirigit pel professor (cada equip haurà d'acudir regularment al despatx del professor a les hores de consulta per comentar els progressos i dificultats en la confecció del treball), en el qual s'hauran d'aplicar els conceptes estudiats a l'anàlisi dels aspectes estratègics d'una empresa o sector (veure tot seguit les normes per a la confecció del treball).

NORMES PER A LA CONFECCIÓ DEL TREBALL MONOGRÀFIC

1. La realització, entrega i exposició del treball monogràfic és obligatòria.
2. El treball puntuarà un màxim de 3 punts (els 7 punts restants s'obtidran de la qualificació assolida en el corresponent examen).
3. Es valorarà especialment els comentaris, aportacions i reflexions pròpies i originals, podent-se no obstant consultar i citar qualsevol font bibliogràfica o documental. Necessàriament s'hauran d'indicar les referències bibliogràfiques i documentals consultades, per fer-ho correctament es pot consultar a la pàgina web de la biblioteca de la FCEE [<http://www.fcee.urv.es/serveis/biblio/index.html>] l'apartat "Com citar documents".
4. El treball es realitzarà en equipo (mínim de 3 integrants i màxim de 6 integrants).
5. No existeix extensió mínima, ni tampoc màxima. No obstant, es recomana a nivell merament d'orientació una extensió entre 30 i 60 pàgines (aproximadament).
6. El tema del treball consisteix en l'anàlisi dels diferents aspectes estratègics d'una empresa qualsevol o d'un sector d'activitat, podent-se centrar el treball en un únic aspecte concret desenvolupat convenientment.
7. El treball és dirigit pel professor, motiu pel qual tots els equips hauran d'acudir

regularment al despatx del professor, a les hores de consulta establertes, per a rebre orientació i assessorament. S'aconsella, per al primer contacte, presentar un guió dels aspectes que es pretenen analitzar en el treball.

8. El treball s'haurà d'entregar al professor com a molt tard l'última setmana del mes de novembre. No s'acceptarà cap treball passada aquesta data.
9. Al llarg del mes de desembre els diferents equips exposaran el treball confeccionat a classe. L'avaluació d'aquesta exposició i del consegüent debat posterior contarán com a part de la qualificació del treball (recordem com a màxim 3 punts) a aquells components de l'equip que participin activament en l'exposició a classe del treball
10. La nota del treball (incloent la de l'exposició) es guardarà, si fos necessari, únicament per a la convocatòria de setembre del mateix curs acadèmic.
11. Aquells alumnes que es presentin a la convocatòria de setembre i desitgin millorar la qualificació del treball obtinguda a la convocatòria de juny podran realitzar un treball addicional, de caràcter voluntari i individual, el qual s'haurà d'entregar com a molt tard el dia de l'examen de la convocatòria de setembre.

HORARI D'ASSIGNATURA

HORARI DE CONSULTES

Prof. Antoni Vidal Suñé, despatx N. 207 (segona planta)

Horari de consultes a determinar en funció de l'horari docent

També per correu electrònic a l'adreça següent: avsu@fcee.urv.es

Tel. 977.75.98.39