

DIRECCIÓ ESTRATÈGICA I (21142)

^{er}
3^{er} Curs, 2^o Trimestre

Horaris:

Classes teòriques:

Dijous de 10:30h a 12:00h

Divendres de 10:30h a 12:00h

Seminaris:

Grup 1 Dilluns 14:00 – 15:30

Grup 2 Dimecres 10:30 – 12:00

Grup 3 Dilluns 12:30 – 14:00

Idioma: Anglès

Professor: Oriol Palom

E-mail: oriol.palom@upf.edu

ESQUEMA DE L'ASSIGNATURA:

L'estratègia d'una organització implica la coordinació i la integració dels esforços que les diferents àrees funcionals per fer front a un futur incert. Aquesta comprèn la formulació d'una estratègia corporativa, la formulació d'estratègies competitives per a cada unitat individual de negoci i la implementació d'aquestes estratègies. La formulació de l'estratègia consisteix a comprendre en quin negoci està l'empresa, en la determinació de la forma de posicionar la unitat de negocis dins d'aquest entorn competitiu, a desenvolupar les capacitats per competir, i sovint també a saber col·laborar dins d'aquest entorn.

Una de les claus principals de l'estratègia d'una empresa és la coherència i alineament de l'estratègia corporativa, amb les estratègies competitives i les diferents estratègies funcionals que emanen d'àrees com les operacions, el màrqueting, la innovació, les vendes i les finances.

OBJECTIUS DE L'ASSIGNATURA

1. Comprendre la naturalesa de la competitivitat estratègica i desenvolupar la capacitat d'analitzar l'entorn general que s'enfronta una empresa, avaluar l'atractiu d'una determinada indústria i detectar les possibles fonts d'avantatge competitiu.
2. Desenvolupar estratègies de negoci definint el tipus d'avantatge competitiu pretesa, l'abast de les operacions i activitats necessàries per realitzar l'estratègia triada. Avaluar la possible sostenibilitat d'estratègies de les empreses i de les seves posicions competitives.
3. Discriminar entre els tipus de dades per avaluar els escenaris alternatius. Fer l'avaluació quantitativa de les alternatives estratègiques i desenvolupar les anàlisis lògics, coherents i convincents per iniciar un pla d'acció desitjat.
4. Tenir en compte les accions dels competidors i altres parts interessades ("stakeholders") i la manera com afecta la seva capacitat per assolir els seus objectius estratègics. Desenvolupar plans d'acció que incorporen les accions de diversos jugadors en el mercat.
5. Integrar els coneixements i aplicar les tècniques d'anàlisi de diverses disciplines, incloent finances, comptabilitat, màrqueting, operacions, teoria de l'organització i el comportament organitzacional, i l'economia.

L'objectiu és identificar i analitzar qüestions estratègiques i desenvolupar solucions en forma de plans d'acció concrets per tal de desenvolupar i mantenir avantatges competitius.

6. Presa eficaç de decisions individuals seguint les limitacions imposades pel complex comportament dels individus dins de les organitzacions. Com a exemple, cada estudiant ha de poder comunicar-se de manera efectiva les seves conclusions en forma oral i escrita.

COMPETÈNCIES ENFATITZADES

Pensar estratègicament és una habilitat difícil de dominar. L'objectiu d'aquest curs és ajudar els estudiants a pensar de forma estratègica en diferents situacions. El curs introdueix als estudiants un marc coherent de creació i captura de valor i desenvolupa conceptes relacionats que s'utilitzen per analitzar l'entorn competitiu d'una empresa i les seves fortaleeses i debilitats internes.

Les habilitats genèriques que es destaquen en aquesta assignatura, seguint el Pla d'estudis de IBE, són les següents:

G1.	Comprendre e interpretar de manera pertinent i raonada textos escrits de nivell i caràcter acadèmic	Trabajo individual, casos, projecte final
G2.	Ser capaç de justificar amb arguments consistents les pròpies postures, així com de defensar-les públicament.	Participació en classe, seminaris (casos) y projecte final
G3.	Ser capaç de comunicar-se amb propietat de forma oral i escrita en la llengua d’aquest estudi de grau (anglès) tant davant audiències expertes como inexpertes.	Seminaris (Casos) y projecte final
G4	Ser capaç d’utilitzar la llengua anglesa en tots els àmbits laborals (llegir, escriure i parlar en públic)	Participació en classe, seminaris (casos) y projecte final
G6	Ser capaç de treballar en equip, participant activament en les tasques i negociant davant opinions discrepants fins arribar a posicions se consens	Seminaris (casos), Projecte final
G7	Desenvolupar la capacitat de raonament autònom amb distància crítica en temes o qüestions polèmiques.	Participació en classe, Seminaris (casos), projecte final
G8	Acceptar la diversitat de punts de vista com un ingredient fonamental de la vida acadèmica i consubstancial a la societat actual, i ser capaç de donar a conèixer les opinions pròpies amb respecte a les opinions divergents.	Classes teòriques, Seminaris (casos)
G9	Tenir bons hàbits d’autodisciplina, autoexigència i rigor en la realització del treball acadèmic i en la seva correcta temporització.	Seminaris (casos), projecte final
G10	Tenir una actitud proactiva per conèixer allò ignorat, imprescindible en tot procés formatiu i en tota activitat professional	Seminaris (casos), projecte final
G11	Ser capaç d’aplicar amb flexibilitat i creativitat els coneixements adquirits i d’adaptar-los a contextos i situacions noves	Seminaris (casos), projecte final
G16	Utilitzar la informació escaient en la formulació de propostes i la resolució de problemes	Seminaris (casos), projecte final
G17	Aplicar el raonament econòmic a la presa de decisions. Adoptar decisions en situacions de risc elevat	Seminaris (casos), projecte final
G18	Aplicar els coneixements i procediments rellevants a un ventall ampli de situacions complexes	Seminaris (casos), projecte final
G19	Identificar els factors clau d’un problema	Seminaris (casos), projecte final

De forma paral·lela, les habilitats específiques sobre les quals es pretén iniciador són:

E1.	Utilitzar models econòmics de comerç internacional per analitzar l’impacte de les polítiques comercials sobre les principals variables macroeconòmiques	Classes teòriques, Seminaris (casos), Projecte final
E2.	Conèixer els mecanismes d’internacionalització d’una empresa i les diverses vies d’entrada en els mercats estrangers.	Seminaris (casos), Projecte final
E3.	Avaluar les limitacions i oportunitats dels diferents mercats foranis, amb l’objectiu de prendre decisions d’internacionalització d’una empresa.	Seminaris (casos), Projecte final
E4.	Implementar les estratègies d’adaptació de les diferents eines de comercialització i promoció de productes i serveis als mercats	Seminaris (casos), Projecte final

	estrangers.	
E5.	Comprendre les limitacions i oportunitats de transaccions amb els mercats financers internacionals.	Seminaris (casos), Projecte final
E6.	Conèixer les principals diferències entre els diferents sistemes comptables, i la seva adaptació a través de normes internacional de comptabilitat.	Seminaris (casos), Projecte final
E7.	Prendre decisions fiscals de localització de fonts de renda i residència en un context de negoci internacional, valorant l'impacte en la gestió i resultats de l'empresa	Seminaris (casos), Projecte final

El curs està organitzat amb una combinació de teoria, discussió de casos i presentacions dels grups (projecte final) i en la taula anterior aquesta informació es relaciona amb les competències abordades en el curs.

A continuació s'inclou el programa detallat del curs, sobre el qual poden afegir altres qüestions en funció del criteri del professor.

PROGRAMA DE L'ASSIGNATURA:

I. Introducció (Temporització: Setmana 1)

Definició. Diferències entre les decisions estratègiques i tàctiques. Vocabulari habitual sobre estratègia.

II. Els límits de l'empresa (Temporització: Setmana 2)

Límits verticals i horitzontals d'una empresa. Diferents nivells d'estratègia, de la corporació als nivells competitiu i funcionals. Anàlisi estàtic i dinàmic d'una empresa. La identitat de l'empresa i com es relaciona amb els valors fonamentals, la declaració de la missió i la declaració de visió. Breu introducció a les estratègies de nivell corporatiu. Estratègia en altres organitzacions (pe institucions públiques), els sistemes naturals i les ONG.

III. Anàlisi extern – L'entorn general (Temporització: Setmana 3)

El model STEEP: social, tecnològic, ambiental econòmic, ecològic, Polític / legal. Exemples de les principals dades i fonts d'informació. La planificació d'escenaris. L'anàlisi de parts interessades ("stakeholders").

IV. Anàlisi extern – L'entorn competitiu del sector (Temporització: Setmana 4 i 5)

El model de cinc forces (M. Porter). Com afecten les forces de la indústria al rendiment d'un determinat sector? La rivalitat interna dels seus competidors directes, proveïdors, compradors, substituïts i nous entrants. Altres eines per a la comprensió de l'entorn competitiu. Estructura del mercat. Definició del mercat. Grups estratègics. Competència perfecta. Monopolis i oligopolis. Té sentit la col·laboració en l'entorn competitiu?.

V. Anàlisi intern – El diagnòstic de l'empresa (Temporització: Setmana 6)

La identificació de fortaleeses i debilitats de l'organització. Anàlisi funcional tradicional. Competències bàsiques, "core business" i la seva relació amb els avantatges competitius. Anàlisi de la cadena de valor i altres eines relacionades.

VI. Estratègies competitives genèriques (Temporització: Setmana 7 i 8)

Posicionament: avantatge en costos i avantatge en diferenciació. La naturalesa i les fonts d'avantatge en costos i els riscos. Anàlisi de l'avantatge de diferenciació pel que fa a l'oferta i la demanda.

VII. Nous enfocaments respecte a les estratègies competitives (Temporització: Setmana 9)

Per què les estratègies genèriques necessiten ser revisades / reinventades en un entorn altament competitiu. Els mapes estratègics d'activitats (M. Porter) com una manera de dissenyar i implementar un avantatge competitiu sostenible. L'estratègia del oceà blau: Definició de noves categories de productes i serveis que creen i capturen nous espais de mercat.

AVALUACIÓ DE L'ASSIGNATURA

Es preveu un seguit de lliuraments amb l'objectiu de desenvolupar les habilitats descrites anteriorment:

Contribució individual en classes teòriques

El pensament estratègic s'aprèn millor a través de la pràctica i l'ús de conceptes estratègics. Els casos que s'utilitzen en l'assignatura no pretenen abordar situacions empresarials específiques, sinó que són una oportunitat per aplicar els conceptes que s'introdueixen a classe, així com per desenvolupar la capacitat de pensar sobre l'estratègia competitiva.

Els debats són una part important del curs, el que fa imperatiu que tots els intents de contribuir regularment a les discussions a classe. La participació activa en la classe és una part essencial de l'experiència d'aprenentatge. En les classes teòriques farem servir casos curts i exercicis pràctics, així com altres lectures i vostè ha d'estar preparat per discutir tot el assignat per a la sessió en particular.

La participació en el context d'aquesta assignatura significa fer una contribució al debat, no només parlar, i això implica anar més enllà d'una repetició dels fets del cas o, simplement, estar d'acord amb el que altres ja han dit. La discussió del cas exigeix que escoltem atentament les declaracions dels altres, els demano que explicar o defensar punts de controvèrsia, i esperem que per defensar els nostres judicis també. Hi ha moltes maneres vàlides en general de veure en qualsevol tema que estudiem, de manera que sovint no hi ha cap problema a opinar d'una determinada manera i estar equivocat.

La qualificació d'aquest apartat es basarà més en la qualitat que en la quantitat de les contribucions dels estudiants, així com d'altres factors com l'assistència i la puntualitat. Si us plau, informeu al professor abans de la classe quan no pugueu assistir i les raons de l'absència.

Tests curts

Al llarg del curs es realitzaran sense donar avís previ preguntes tipus test curtes, les quals es poden referir a un exemple tractat a classe, les lectures assignades, o d'explicacions teòriques de les classes anteriors. No hi ha oportunitats de repetició si vostè està absent o arriba tard.

Informes sobre Casos (Seminaris)

Els estudiants hauran de preparar els informes específics sobre els casos pràctics que veurem en els seminaris, abordant els mateixos en els grups assignats. Les preguntes dels casos es distribuïran quan sigui l'hora a través d'Aula Global. Cal venir a classe amb una preparació individual del cas per poder participar en el treball d'equip. Els informes de casos han de ser enviats per correu electrònic en els dies següents al seminari corresponent. Les preguntes de discussió que s'inclouen per al cas haurien de proporcionar el marc dins del qual el cas ha de ser analitzat, però això no impedeix la inclusió de temes addicionals que un grup vulgui tractar. Assegureu-vos de combinar l'anàlisi del cas amb el material conceptual utilitzat en el curs.

Projecte final

El tema central del curs consisteixi en un projecte que inclou l'anàlisi de l'estratègia d'una empresa específica que hagi estat seleccionada per un grup d'estudiants. Es pot triar qualsevol companyia, però es suggereix seleccionar una empresa l'estratègia de la qual li inspire o que voldria entendre millor. El contingut detallat de cada projecte depèn de cada grup, encara que s'espera que el material conceptual del curs doni l'estructura bàsica per a l'anàlisi. La major part de les conclusions han de consistir en l'anàlisi de la situació competitiva de l'empresa, en lloc d'una mera descripció de factors interns i externs.

Directrius per al projecte:

1. El projecte és un treball grupal amb el seu equip assignat.
2. Cada equip ha d'enviar una proposta d'una pàgina sobre la companyia que els agradaria per analitzar el 9 de febrer. En la proposta ha d'explicar per què creu que la companyia és interessant analitzar, com va a desenvolupar la seva anàlisi i les dades que té disponibles.
3. El treball en equip es lliura com una presentació i un informe al final del terme. Si us plau, lliurar una còpia impresa de la presentació a l'inici de la sessió de presentació o la presentació per correu electrònic al professor. La longitud màxima és de 15 diapositives. Empleu un informe paraula per separat per escriure notes explicatives (màxim 3000 paraules, excloent annexos). Recordeu que en les seves explicacions el que es valorarà és la qualitat i no tant la quantitat.
4. Tots els equips presentaran els seus treballs durant els últimes dues sessions del curs i després participaran en la discussió de cada projecte. Les presentacions han de durar un màxim de 10-15 minuts.
5. La nota final del projecte es basarà en la presentació, l'informe, així com en el bon maneig de la discussió després de la presentació del grup.

Seminaris

Els seminaris consisteixen en gran part en l'anàlisi d'un cas pràctic. Per als seminaris, els estudiants han de realitzar un treball previ individual i després organitzar-se en petits grups. Cada setmana, un grup d'estudi que es presenta la setmana el cas, que es discuteix amb els altres estudiants. Els estudiants seran avaluats tant en la seva presentació, que representa la meitat de la qualificació, i la seva participació a classe, el que explica l'altra meitat.

Examen Final

Es realitzarà un examen final, però amb una valoració de només el 10% sobre la puntuació total.

La nota final global es basarà en una combinació de l'avaluació contínua (classes teòriques, seminaris), el projecte i l'examen final. La ponderació d'aquesta avaluació es realitzarà de la següent manera:

Contribució individual durant sclasses teóriques: 10%
Test ràpids: 10%

Informes de casos (en grup): 10%
Projecte final: 30%
Presentacions realitzades en classe i en seminaris: 30%
Examen final: 10%

Notes:

La no presentació de treballs o absència de resposta a preguntes curtes sense causa justificada i degudament acreditada implica que en aquest criteri la puntuació obtinguda serà "0" punts.

BIBLIOGRAFIA:

Les classes seguiran de forma propera (però no exhaustiva) el següent llibre:

- “Contemporary Strategy Analysis”, by R. M. Grant, 6th Edition, Blackwell Publishing, 2008.

Altres llibres utilitzats són:

- Lectura periòdica de revistes com “The Economist”, “Harvard Business Review”, “Fortune”, o “The Guardian”
- Porter, Michael: “Competitive Strategy”, The Free Press, 1980.
- Porter, Michael: “Competitive Advantage”, The Free Press, 1985.
- Porter, Michael “On Competition”, Harvard Business School Press, 2008.
- D’Aveny, Richard “Hypercompetition” The Free Press, 1994
- Kim, W. Chan: “Blue Ocean Strategy”. Harvard Business School Publ. Corp, 2005.
- Senge, Peter: “A Necessary Revolution”, Broadway Business, 2008