



POLÍTICA D'EMPRESA

Guia de l'assignatura



Escola Tècnica Superior d'Enginyeries
Industrial i Aeronàutica de Terrassa

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

ENGINYERIA EN ORGANITZACIÓ INDUSTRIAL

Modalitat presencial

27815 Política d'Empresa. Guia de l'assignatura

Aprovada en C.A.A de data 8/06/05

1

Crèdits: 6
Crèdits ECTS: 4,8
Tipus: Troncal
Coordinador: Joan Mundet
Altres Professors: Albert Suñe, Jesús Rico
Departament: Organització d'Empreses

Presentació

Coneixements previs

Camps professionals

Relació amb altres assignatures

Objectius generals

L'assignatura té com a principal objectiu l'estudi de l'èxit empresarial com a conseqüència de la formulació i la implantació d'una estratègia.

L'assignatura pretén transmetre a l'alumne conceptes, teories, models i tècniques actuals dins el camp de la direcció estratègica i, al mateix temps, integrar-los als coneixements pràctics de l'alumne mitjançant la resolució d'exemple i de casos reals.

En un conjunt més ampli d'objectius que relacionen la present assignatura amb altres de gestió, es pretén que l'alumne s'aproximi a la problemàtica lligada a la funció de direcció i govern de les organitzacions, facilitant la comprensió de la seva missió i oferint una guia coherent a l'hora de prendre decisions en situacions complexes i contextos caracteritzats per la incertesa.

Temari

Mòdul 1. Fonaments de la direcció estratègica

Mòdul 2. Anàlisi del sector i de la competència

ENGINYERIA EN ORGANITZACIÓ INDUSTRIAL

Modalitat presencial

27815 Política d'Empresa. Guia de l'assignatura

Aprovada en C.A.A de data 8/06/05

2

Mòdul 3. Anàlisi de l'avantatge competitiu

Mòdul 4. Estratègia corporativa

Objectius específics dels mòduls

Els continguts més pertinents per aconseguir els objectius prèviament fixats són els següents:

Mòdul 1: Fonaments de la direcció estratègica

El concepte d'estratègia, importància de l'estratègia en l'èxit empresarial, estratègies deliberades i emergents, la recerca de l'avantatge competitiu. L'ajust estratègic, l'estratègia com a recerca en la creació de valor, les fonts de benefici.

Mòdul 2: Anàlisi del sector i de la competència

L'anàlisi de l'entorn i del sector, nivell de competitivitat, el model de les cinc forces de Porter, identificació dels factors clau d'èxit en el sector, aspectes dinàmics de la competència. Segmentació del sector, grups estratègics, anàlisi dels competidors.

Mòdul 3: Anàlisi de l'avantatge competitiu

Anàlisi dels recursos i capacitats, estratègies basades en els recursos, tipus de recursos estratègics, identificació de capacitats, abast i sosteniment de l'avantatge competitiu. Creació d'avantatge competitiu, avantatge competitiva en els diferents tipus de mercats. Estratègies basades en cost, estratègies basades en diferenciació. El cicle de vida del sector, avantatges competitius deguts a l'evolució del sector. L'estudi de sectors intensius en tecnologia, decisions estratègiques que afecten la tecnologia, la implantació de l'estratègia en sectors emergents. Avantatge competitiu en sectors madurs, la implementació de l'estratègia en sectors madurs, estratègies per a sectors en declivi.

Mòdul 4: Estratègia corporativa

Costos de transacció i àmbit de l'empresa, costos i beneficis de la integració vertical, disseny de relacions verticals. Conseqüències de la competència internacional, avantatge competitiu, contextos internacionals, decisions d'internacionalització, estratègies multinacionals, organització de la corporació multinacional i transnacional. Estratègies de diversificació, diversificació i rendiment. La direcció de la corporació diversificada, les funcions de la direcció corporativa, els models de planificació de cartera.

ENGINYERIA EN ORGANITZACIÓ INDUSTRIAL

Modalitat presencial

27815 Política d'Empresa. Guia de l'assignatura

Aprovada en C.A.A de data 8/06/05

3

Metodologia de treball

Programa i calendari de sessions

Setmanes	Teoria	Pràctica
Setmana 1	Exposició de les regles de joc que regiran en la situació pedagògica dissenyada per a l'assignatura: Política d'Empresa (PEM) durant el curs. Visió general de l'assignatura.	Aproximació teòrica al mètode del cas. Assignació als grups d'alumnes dels temes a presentar.
Setmana 2	Evolució del concepte d'estratègia i un marc per a l'anàlisi de l'estratègia. Revistant les 7S de McKinsey.	"What's strategy?" (M. Porter).G1. "Building your company's visió" (J.C. Collins).G2.

Setmana 3	Anàlisi de l'entorn sectorial	<u>Anàlisi del cas:</u> "ESASA" (IESE)
Setmana 4	Anàlisi interna del sector: segmentació, grups estratègics i valoració de competidors.	<u>Anàlisi del cas:</u> VICHY CATALÁN (IESE)
Setmana 5	Anàlisi dels recursos i capacitats.	<u>Anàlisi del cas:</u> FIBRACOLOR (IESE)
Setmana 6	(No lectiu)	AVALUACIÓ PARCIAL
Setmana 7	Avantatge competitiu en costos. Costos amagats.	DEVOLUCIÓ D'HORES A GMPP
Setmana 8	Avantatge en diferenciació.	"The five minds of a manager" (H. Mintzberg). G3 "The leaders new work: Building learning organizations" (P. Senge). G4
Setmana 9	Opcions estratègiques, estratègies de desenvolupament.	<u>Anàlisi del cas:</u> "INDITEX" (DOE-UPC).
Setmana 10	Avantatge competitiu en sectors intensius en tecnologia i gestió de la innovació.	"Teaching Smart people how to learn" (C. Argyris).G5.

ENGINYERIA EN ORGANITZACIÓ INDUSTRIAL

Modalitat presencial

27815 Política d'Empresa. Guia de l'assignatura

Aprovada en C.A.A de data 8/06/05

4

		"Planning as learning" (A. De Geus). G6.
Setmana 11	Avantatge competitiu en sectors madurs. Avaluació d'estratègies	<u>Anàlisi del cas:</u> "DATA LOGIC" (UPC-DOE)

Setmana 12	La integració vertical.	"Consells d'administració" (M.A. Gall).G7. "Strategy Safari" (Mintzberg). G8.
Setmana 13	Formulació i implantació de l'estratègia en sectors globals.	<u>Anàlisi del cas:</u> CERÀMIQUES TURÓ (IESE)
Setmana 14	Estratègia de diversificació.	"The Knowledge creating company" (Nonaka).G9. "What's your strategy for managing knowledge?" (Hansen, Nohria i Tierney).G10.
Setmana 15	Implantació de l'estratègia.	<u>Anàlisi del cas:</u> FICOSA (IESE)

Desenvolupament de l'assignatura

Les activitats es corresponen al conjunt de **mètodes pedagògics** utilitzats en la transmissió dels continguts perquè aquests facilitin la consecució dels objectius perseguits, al costat dels **materials de treball** que s'han elegit per a tals fins. Comentarem cadascun d'aquests dos aspectes.

Metodologies docents utilitzades en PEM

Es poden agrupar a fi a una millor comprensió en dos blocs, segons corresponguin a una sessió de natura teòrica o pràctica:

Si la **sessió és teòrica** consistirà en **exposicions** sota el **format de classe participativa sobre continguts de la PEM**, primordialment de natura conceptual. Aquestes sessions es veuran acompanyades per **notícies d'actualitat** aparegudes en la premsa econòmica íntimament vinculades amb els continguts de la sessió.

La **recerca de notícies** d'actualitat anirà a càrrec dels alumnes. Cada alumne haurà d'entregar un retall de notícia original sobre la temàtica a tractar i l'enganxarà en un full dina4. A la capçalera del full s'indicarà el nom de l'alumne, la data i el tema a què correspon la notícia. En el part inferior haurà d'explicar-se el motiu pel qual s'ha seleccionat la notícia i la seva relació amb el tema

d'estudi en una **extensió entre 50 i 100 paraules**. Durant la primera part de la sessió de teoria es demanarà als alumnes un comentari sobre la seva notícia.

En les **sessions de natura pràctica**, i on el grup estarà dividit en dos, (compartint pràctiques amb GMPP) existiran dos tipus de sessió:

- Sessions destinades a l'estudi en profunditat d'un **cas**: On es discutiran casos d'actualitat tant per l'integrés temàtic com per la procedència. Els dits casos hauran estat preparats **individualment** amb anterioritat per part de l'alumne, que així mateix s'haurà preocupat de disposar del mateix acudint al proveïdor.

Durant la sessió pràctica el **professor recollirà les següents qüestions** sobre el cas:

- Problemàtica general descrita en el text, anàlisi de la situació basat en fets –no opinions del lector- i diagnòstic inicial.
- Proposta de possibles alternatives.
Elecció de *la seva millor alternativa* i justificació de la decisió adoptada.

L'entrega s'efectuarà en una **extensió màxima d'un full** dina4 impresa a **dues cares**.

Serà un **requisit imprescindible** per a l'aprofitament col·lectiu de la sessió haver **preparat prèviament el cas**, fet que es demostra amb la citada entrega. **NO ES RECOLLIRAN LES ENTREGUES QUE NO S'EFECTUÏN PERSONALMENT O FORA DE L'ÀMBIT DE LA CLASSE ON ES DISCUTEIX EL CAS.**

Durant les sessions d'estudi de cas se circularà per les parts següents:

1. Discussió en grup de les preguntes que proposi el professor.
2. Exposició per part dels portaveus de l'opinió del grup i els seus raonaments.
3. Debat obert sobre la pertinència o no pertinència de les opinions i decisions preses.
4. Síntesi per part del professor de l'opinió generada a la classe.

És important remarcar que el professor no ha d'influir durant la generació d'un estat d'opinió general, sinó que només ha d'ajudar i facilitar l'expressió i la comprensió de les idees sorgides, així com complementar-les. El professor només prendrà el lideratge de la sessió en la quarta i última part, realitzant l'esforç de síntesi i conclusió d'allò que s'ha expressat durant la sessió.

- Sessions destinades a l'exposició i debat de dos temes seleccionats: En grups de 3 persones (4 excepcionalment) s'haurà preparat un **article complementari** que es presentarà el dia establert en el calendari (Síl·labus). Prenent com a **data límit el mateix dia de la presentació** haurà d'entregar-se al professor **via ATENEA** (Intranet docent) **les transparències** de la presentació en format MS-Powerpoint (extensió PPT).

El primer dia de pràctiques es procedirà a la creació dels grups i al repartiment de temes. S'ha establert que el temps disponible per a la presentació d'un tema junt amb el posterior debat serà aproximadament de 45 minuts.

ENGINYERIA EN ORGANITZACIÓ INDUSTRIAL

Modalitat presencial

27815 Política d'Empresa. Guia de l'assignatura

Aprovada en C.A.A de data 8/06/05

6

Organització en mòduls i temps de dedicació de l'estudiant

Mòdul	Temps de Classe	Temps d'estudi	Temps total
Mòdul 1:	hores	hores	hores
Mòdul 2:	hores	hores	hores
Mòdul 3:	hores	hores	hores
Mòdul 4:	hores	hores	hores

Materials

Bibliografia bàsica

Hi ha **set materials** que l'alumne haurà de disposar per al seguiment del curs, que són:

1. Llibre de text: **DIRECCIÓN ESTRATÈGICA. Conceptos, técnicas y aplicaciones.**
Robert M. GRANT.
Editorial CIVITAS (1996 o posteriors d'haver-les).
2. Llibre de text: **DIRECCIÓN ESTRATÈGICA**
Gerry Johnson i Kevan Scholes
Editorial Prentice Hall (5a Edició o posteriors).
3. La publicació: **LA LÒGICA ESTRATÈGICA. Evite los errores**
José Carlos JARILLO
Editorial Dusto (2002)
4. Toms amb **algunes** de les **TRANSPARÈNCIES** utilitzades en classe, en la mesura que sigui possible es publicaran en ATENEA.
5. **Enunciats de CASOS** a treballar en les sessions de pràctiques. Alguns d'ells estaran disponibles via ATENEA.
6. **Articles** dels temes complementaris a treballar en grup. Alguns d'ells estaran disponibles en ATENEA.
7. **Presentacions** dels temes tractats pels grups de treball. Es publicaran en ATENEA amb posterioritat al seu entrega, per part dels **propis autors**, en l'apartat **PRESTATGES**.

Bibliografia complementària

Avaluació

La nota final de l'assignatura (NFPEM) es divideix en dos blocs: l'examen final (NEF) amb un pes del 50% i l'avaluació obtinguda al llarg del curs (NEC) amb un pes del 50% restant.

Així mateix, la **NEF** constarà de tres parts i no es permetrà consultar cap tipus de documentació:

1. Exercici en forma de test multielecció sobre els **CONCEPTES** (pes del **40%** sobre el total de la **NEF**). Aquesta part de l'examen és **sense consultar RES**.
2. **Preguntes de reflexió**, (pes del **40%** sobre el total de la **NEF**).
3. **Pregunta Pareto** (pes del **20%** de la **NEF**). Consistirà en una pregunta de reflexió relacionada amb un tema d'actualitat tractat en el part de comentari de notícies de les classes de teoria. Basant-se en el seguiment i contribució de cada alumne al desenvolupament de les classes de teoria, s'assignarà una pregunta de nivell A (Alt) o B (Sota), entenent-se que correspondran les preguntes A a aquells alumnes que menys hagin contribuït a les sessions de teoria durant el desenvolupament del curs.

En la valoració de les preguntes de reflexió es tindran en compte els aspectes:

- Domini dels codis lingüístics propis de la matèria.
- Capacitat d'anàlisi i capacitat de síntesi.
- Creativitat alhora que factibilitat en les respostes ofertes.
- Rigor en les justificacions que procedeixin, especialment en les concernents a les decisions proposades.

- Ús correcte de l'aparell teòric i aplicacions pràctiques pertinents vistes al llarg del curs.

Quant al **50%** assignat a la **NEC** hi ha tres aspectes a considerar:

1. Examen d'avaluació **contínua**. Serà idèntic quant a les parts i pes de les mateixes respecte a l'examen final, encara que d'acord amb la matèria vista fins avui. El dit **examen no allibera matèria** i té un pes del **50%** dins el total de la NEC. (EX)
2. **Exposició** realitzada en les sessions pràctiques relatives **als temes presentats en grup** (Es tindrà en compte la claredat expositiva, l'aprofundiment en el tema, l'animació del debat i el material elaborat entre altres aspectes). Pes del **25%** dins el total de la NEC. (TEMAG)
3. Qualitat en les **entregues realitzades** individualment **prèvies a la discussió dels casos en qüestions preparatòries**. Pes del **25%** dins el total de la NEC. La no entrega, o fora de termini suposa un 0 per a dita entrega.(CASOI)

ENGINYERIA EN ORGANITZACIÓ INDUSTRIAL

Modalitat presencial

27815 Política d'Empresa. Guia de l'assignatura

Aprovada en C.A.A de data 8/06/05

8

D'aquesta manera la NEC resulta de la fórmula:

$$NEC = 0,5 EX + 0,25 TEMAG + 0,25 CASOI$$

D'aquesta manera la NFPEM resulta de la fórmula:

$$NFPEM = 0,5 NEF + 0,5 NEC$$