

Fundació Sant Tomàs, Casa Tarradellas, Cooperativa Plana de Vic, Elausa, Girbau, Grup Nació Digital (Osona.com), Mincord, Museu Episcopal de Vic, Some i el sistema de qualitat turística SICTED són 10 exemples de casos pràctics sobre pimes catalanes competitives.

Aquests 10 casos pràctics han estat elaborats per professors de la Universitat de Vic amb la col·laboració de directius de les empreses protagonistes. Al mateix temps que es publica aquest llibre, també se'n publica un altre amb les notes pedagògiques dels 10 casos, les quals són guies per ajudar el professor a triar, preparar i utilitzar els casos pràctics.

El llibre ha estat concebut com a eina de formació per a directius del futur: gestors amb habilitats i coneixements per augmentar l'eficàcia i assolir els objectius de les seves empreses, que operen en mercats complexos i altament competitius. És difícil, però, adquirir aquests tipus d'habilitats sense fer una aproximació pràctica al món empresarial. Per això són necessàries eines com aquesta, que permeten estudiar situacions reals, sobretot pel que fa a les petites i mitjanes empreses, que representen el 97,5 % del teixit econòmic català.

El llibre, fruit de la col·laboració entre la Cambra de Comerç de Barcelona i la Universitat de Vic, contribueix a pal·liar el déficit d'instruments pedagògics rellevants, reals i propers que hi ha en la formació de directius.



ESTRATÈGIA COMPETITIVA A LA PETITA I MITJANA EMPRESA NOTES PEDAGÒGIQUES



ESTRATÈGIA COMPETITIVA A LA PETITA I MITJANA EMPRESA NOTES PEDAGÒGIQUES



FORMACIÓ

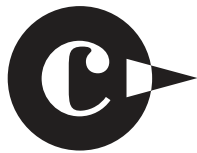


uvic



ESTRATÈGIA COMPETITIVA A LA PETITA I MITJANA EMPRESA **NOTES PEDAGÒGIQUES**

José A. Corral i Noemí Morral (coordinadors)



Cambrà de Comerç de Barcelona

UVIC UNIVERSITAT
DE VIC

Amb el suport de:

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Tots els drets reservats. Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra només pot ser realitzada amb l'autorització dels seus titulars, llevat de l'exepció prevista per la llei. Dirigeixi's a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos www.cedro.org) si necessita fotocopia o escanejar fragments d'aquesta obra.

© Bresca Editorial, S.L. Barcelona, 2010.
© Universitat de Vic.
© Cambra de Comerç de Barcelona

ISBN: 978-84-92956-16-6
Dipòsit Legal: B-
Disseny coberta: Cambra de Comerç de Barcelona
Maquetació: Cambra de Comerç de Barcelona
Imprès per
Imprès a Espanya – *Printed in Spain*

Índex

Associació Sant Tomàs

Com es pot crear valor a les entitats no lucratives per mitjà d'una estratègia de responsabilitat social

Ignasi Coll Parra, Joana Díaz Pont 13

Casa Tarradellas

Tradició i innovació

Alejandra Aramayo García, Anna Sabata Aliberch 23

Cooperativa Plana de Vic

El difícil pas de la producció agrícola al món de la distribució

Ramon Roig i Solé 37

Elausa

Un volant per al SMART

Jaume M. March Amengual 45

Girbau

El repte de ser eficient en un entorn d'innovació constant

Anna M. Roma i Vilanova 65

Grup Nació Digital

La informació local es fa global gràcies a Internet

Sergi Solà Saña 77

Mimcord

La creació d'un «commodity»

Jesús Vinyes i Vila 85

Museu Episcopal de Vic

El repte d'esdevenir un producte cultural i turístic d'àmbit internacional

Cristina Font i Companyó, Anna Palomo Chinarro 101

Some

Internacionalitzar, una elecció o una obligació?

Irene García Medina 111

Vic es compromet amb la qualitat turística

Implantació del SICTED a la ciutat de Vic

José A. Corral Marfil 121

Presentació

Per a mi és una satisfacció presentar el llibre *Estratègia competitiva de la petita i mitjana empresa: 10 casos pràctics d'empreses de la comarca d'Osona*, creat en el marc de la col·laboració entre la Delegació a Osona de la Cambra de Comerç de Barcelona i la Universitat de Vic.

Voldria destacar, sobretot, que aquest llibre suposa un pas més en el reconeixement de la importància i la singularitat de la petita i mitjana empresa al nostre país, que a poc a poc van quedant reflectides en les línies de treball que estem impulsant amb l'objectiu d'estrènyer llaços entre el món universitari i l'empresarial.

Els casos que es presenten a continuació seran una eina excel·lent per ajudar els directius del futur, que ara estudien a les universitats, a entendre millor la casuística de les petites i mitjanes empreses, que representen el 97,5 % de les empreses catalanes, i que, per tant, són el potencial més important de la nostra economia.

Oriol Guixà

President del Consell de la Delegació a l'Osona
Cambra de Comerç de Barcelona

Pròleg

Prologar un llibre és sempre una tasca plaent, ja que sempre i necessàriament va acompanyada de dues felices condicions prèvies que cal agrair d'entrada: d'una banda, una amable invitació per part dels seus autors i, de l'altra, el naixement d'una obra nova.

En aquest ocasió, però, concorren almenys dues circumstàncies que ho fan especialment gratificant. La primera, perquè el llibre és el resultat d'un projecte conjunt de la Delegació a Osona de la Cambra de Comerç de Barcelona i la Universitat de Vic i que cal situar en el marc de l'estreta i fructífera relació que d'un temps ençà mantenen ambdues institucions. I la segona, que no fa sinó donar fe de l'anterior, perquè s'hi troben aparellats els qui donen sentit a les dues institucions: les empreses de la comarca i els professors de la Universitat, de la Facultat d'Empresa i Comunicació en aquest cas; unes i altres servint alhora d'exemple de bones pràctiques en els àmbits professionals respectius: la gestió empresarial per una banda i la generació i difusió del coneixement, és a dir, la recerca per una altra.

En uns moments com els actuals, en què ja ningú dubta del valor del coneixement -i per tant de la universitat- com el principal factor de transformació i desenvolupament social i econòmic i, en conseqüència, de la necessària relació universitat-empresa, aquest treball i molts altres projectes sorgits de la col·laboració entre les institucions del territori no fan altra cosa que esperonar-nos a treballar en aquesta direcció i refermar-nos en el compromís que com a universitat tenim contret amb la nostra societat.

Assumpta Fargas Riera
Rectora de la Universitat de Vic

Introducció

Aquestes notes pedagògiques acompanyen als casos pràctics del llibre “Estratègia competitiva de la petita i mitjana empresa. 10 casos pràctics reals”. Una nota pedagògica -o *instructor manual*, en la terminologia anglosaxona- és una guia per ajudar al professor a triar, preparar i utilitzar un cas pràctic. La nota augmenta el valor del cas per al seu ús en l’aula. Incrementa l’amplitud i profunditat del pensament de l’instructor en conèixer les idees i l’anàlisi de l’autor del cas. En últim terme, contribueix a millorar la qualitat de l’experiència d’aprenentatge dels estudiants que analitzen i resolen el cas.

Per a què serveix el cas? en quines assignatures pot ser útil? quins temes tracta? com ha estat elaborat? quines teories permet aplicar? hi ha preguntes de preparació i discussió? estan respostes aquestes preguntes? hi ha material docent complementari? i bibliografia recomanada? quin va ser el desenllaç real del cas?... Qüestions com aquestes són tractades en les notes pedagògiques d’aquest llibre.

L’estructura general de les notes és la següent:

1. Objectius del cas
2. Pedagogia bàsica
3. Resum del cas
4. Metodologia d’investigació
5. Temes clau
6. Vincles teòrics
7. Preguntes de discussió
8. Respostes suggerides
9. Consells docents pràctics
10. Bibliografia
11. Epíleg
12. Material per a l’ús del professor

En primer lloc s’expliciten els *Objectius d’aprenentatge* del cas; és a dir, la resposta a la pregunta: què aprendrà l’estudiant analitzant, resolent i discutint el cas? Per exemple, il·lustrar una teoria, analitzar una situació complexa i definir les qüestions importants, desenvolupar una capacitat, testar un model en el “món real”, formular recomanacions sobre possibles cursos d’acció... Seguint la classificació jeràrquica d’objectius d’aprenentatge de Bloom —conèixer, comprendre, aplicar, analitzar, sintetitzar i avaluar—, el cas pràctic és un instrument didàctic particularment adequat per assolir objectius d’alt nivell: analitzar: identificar causes i obtenir conclusions; sintetitzar: fer prediccions, construir respostes originals, resoldre problemes; i avaluar: fer judicis, emetre opinions.

L’apartat *Pedagogia bàsica* conté dades útils per orientar l’elecció i l’ús del cas. Es responen preguntes com: en quins estudis és apropiat el cas? en quin nivell? en quina assignatura? en quin moment de l’assignatura? I també, quins coneixements previs necessiten els estudiants per a resoldre el cas? es recomana alguna lectura concreta per a preparar el cas?

A continuació, un *Resum del cas pràctic* amplia la informació que pot ajudar al professor, usuari potencial del cas, a decidir si utilitzar-lo o no en les seves classes. El resum

sol explicar el context del cas, el marc temporal, les decisions a prendre i les àrees empresarials implicades. Després, l'apartat *Metodologia d'investigació* indica les fonts d'informació que l'autor del cas va fer servir: entrevistes, publicacions, observació...

L'epígraf *Temes clau* del cas és una llista de conceptes rellevants que planteja el cas i teories que s'hi poden aplicar. Serveix per a què el professor potencial comprovi si el cas concorda amb els continguts de la seva assignatura. En la mateixa línia, l'apartat *Vincles teòrics* respon les preguntes: quina teoria permet aplicar el cas? i com es pot aplicar? Detalla el lligam que hi ha entre els fets que relata el cas i certes teories, models o conceptes. És a dir, analitza la informació empírica que constitueix el cas a la llum de determinats plantejaments teòrics. Amb això el cas adquireix una "dimensió investigadora", en el sentit de què està basat en una teoria i testa una teoria.

Justament les *Preguntes de preparació i discussió* orienten l'estudiant cap a l'aplicació de la teoria en qüestió. Intenten transformar els objectius i els temes clau del cas en aprenentatge de l'estudiant. Les preguntes apareixen en la nota pedagògica i també al final del cas, abans dels apèndixs. El professor pot assignar algunes preguntes als estudiants per a què preparin el cas, i també pot formular-les durant la seva discussió en l'aula. Per la seva banda, les *Respostes suggerides* a les preguntes anteriors transmeten el coneixement de l'autor sobre com utilitzar el cas amb eficàcia. Aquí també, de vegades, se citen certes respostes errònies típiques, i indicadors per diferenciar les respostes dels estudiants extraordinaris de les dels estudiants comuns.

Algunes notes pedagògiques donen *Consells docents pràctics*, com ara la durada més apropiada per discutir el cas, l'organització de la informació en la pissarra, o altres tècniques pedagògiques: treballs de recerca, presentacions orals i/o escrites dels alumnes, exàmens, jocs de rol. A més a més, a l'apartat *Bibliografia* es troben les obres de referència pels professors que desitgin "saber més" sobre els temes tractats a cada cas. D'altra banda, hi ha notes que inclouen un *Epíleg*, que desvetlla fets succeïts després del moment de tancament del cas; una mena de desenllaç que respon a la pregunta "què va passar realment?". Per últim, algunes notes també adjunten *Material per a l'ús del professor*, com transparències o fotografies.

