

Universidad de los Andes
Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental

ICYA 4329: Gestión Estratégica en la Industria de la Construcción

PROGRAMA DEL CURSO

NOTA: A lo largo del semestre, puede haber cambios que serán anunciados con tiempo.

SEMESTRE:	2020 - 2
ASIGNATURA:	CRN No. 41873 Martes/Jueves, 4:00pm – 5:15pm Salón: Por Definir
INSTRUCTORES MAGISTRAL*:	Prof. Jose A. Guevara Maldonado, PhD. Profesor Asistente Oficina: ML-218 Teléfono: 3394949 Ext. 2810 E-Mail: ja.guevara915@uniandes.edu.co Horario atención: Lunes: 3:00 - 5:00 pm Viernes: 3:00 - 5:00 pm
ASISTENTE GRADUADA*:	Alejandra Tamayo Monsalve E-Mail: a.tamayom@uniandes.edu.co Horario de Atención: M 8:30 am – 10:00 am

* *Enviar correo electrónico para reuniones por fuera del horario de atención*

INSTRUCCIONES ZOOM

When: Aug 11, 2020 04:00 PM Bogota

Register in advance for this meeting:

[https://zoom.us/meeting/register/tJMldOigqj4pHdbFeGHjXuF_TzTkPJvStUEs](https://zoom.us/join/zoom/register/tJMldOigqj4pHdbFeGHjXuF_TzTkPJvStUEs)

After registering, you will receive a confirmation email containing information about joining the meeting.

OBJETIVOS

El presente curso se enfoca en explorar la aplicación de conceptos de gestión estratégica en empresas relacionadas con la industria de la construcción. Se hace especial énfasis en el análisis de aspectos económicos y sociales desde una perspectiva organizacional a través de la exploración de metodologías gerenciales tendientes a promover la innovación y generar valor en el largo plazo. A lo largo del curso se estudian herramientas conceptuales que permiten entender de mejor forma la posición estratégica de la organización, analizar sus opciones estratégicas en el largo plazo, y explorar las barreras de implementación respecto a dichas opciones. El curso se centra en la utilización de casos de estudios de organizaciones internacionales como herramienta principal de aprendizaje. Dichos casos se complementan con presentaciones del profesor y estudiantes dentro del contexto colombiano.

Al finalizar este curso, los estudiantes estarán en la capacidad de: (a) tener una perspectiva general de la gestión estratégica en la industria de la construcción; (b) entender los factores estratégicos

a tener en cuenta para planear adecuadamente el futuro a largo plazo de las organizaciones dentro de la industria de la construcción; (c) comprender los retos asociados con la implementación de decisiones y opciones estratégicas dentro del mercado edificador y/o de infraestructura; (d) analizar las implicaciones sociales y económicas relacionadas con la puesta en práctica de las decisiones estratégicas que se toman en organizaciones de la industria de la construcción.

MOTIVACIÓN

Esta asignatura responde a la necesidad de mejorar nuestro entendimiento respecto a dirigir de mejor forma los distintos tipos de organizaciones que conforman la cadena productiva de la industria de la construcción. El estudio de conceptos relacionados con la gestión estratégica permite examinar de forma general las distintas posiciones en las que se encuentran las organizaciones del sector, analizar sus opciones y decisiones enfocadas en generar mayor valor, y comprender las implicaciones asociadas con implementar dichas decisiones en el largo plazo.

Con base en lo anterior, el presente curso pretende examinar casos de estudio de organizaciones desarrollados a nivel internacional con el fin de reconocer las mejores prácticas y lecciones aprendidas. De igual forma, se busca conocer experiencias en el contexto colombiano para poder establecer conexiones conceptuales con los casos internacionales y analizar áreas de mejora.

LIBRO GUÍA

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. N., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy* (No. 11th e). Pearson.

METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE

Se utilizarán casos de estudio tipo *Harvard* y se realizarán discusiones en clase. Los casos de estudio estarán enfocados en proyectos desarrollados en distintos países a nivel mundial. Los casos de estudio estarán enfocados en temas particulares de la gestión estratégica en el ámbito constructivo.

ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS

1. Clases magistrales: las clases estarán a cargo del profesor del curso y empezarán puntualmente en el horario y lugar especificado por Admisiones y Registro.
2. Presentaciones de estudiantes: las exposiciones de estudiantes estarán enfocadas en los temas del curso, asociados con los capítulos del libro guía.
3. Casos de Estudio: se discutirán trece (13) casos de estudio a lo largo del semestre. Las discusiones están fundamentadas en preguntas orientadoras que se formularán con anterioridad y que los estudiantes deben estar en capacidad de responder durante las sesiones de clase. Los casos se enfocan en la descripción de organizaciones/empresas/firmas de la industria de la construcción, y se presentan a continuación:
 - *Caso 1 – Pioneers in Colombia*: se describe el proceso formación de la compañía Terranum en Colombia.
 - *Caso 2 – Century21 Sussex and Reilly Residential*: se exploran las dinámicas asociadas con el mercado de real estate
 - *Caso 3 – Curled Metal Inc*: se analizan las relaciones entre el precio de producto fina, la estrategia de negocio, y los programas de mercado y ventas.

- *Caso 4 – Twinhills Centro: Social Return on Investment:* se examinan principios de stakeholders and governance
- *Caso 5 – CH2M HILL Reinventing Organizational Careers:* cultura organizacional en compañía de diseño civil.
- *Caso 6 – Turner Construction Company – Project Management Control Systems:* se examinan los principales factores a tener en cuenta para poner en práctica una estrategia de negocio exitosa.
- *Caso 7 – Komatsu Ltd – Project G Globalization:* estrategia corporativa en empresa proveedora de maquinaria
- *Caso 8 – Equity International: The Second Act:* estrategias para realizar inversiones en mercados internacionales.
- *Caso 9 – Developing Build Blox as an Entrepreneurial Venture:* se analizan procesos de emprendimiento en la industria de la construcción.
- *Caso 10 – The Globalization of CEMEX:* fusiones y adquisiciones corporativas.
- *Caso 11 – Amanco: Developing the Sustainability Scorecard:* análisis de la implementación de estrategias sostenibles en proveedor industrial.
- *Caso 12 – Boklok’s Housing for the Many People:* implementación exitosa de estrategia de negocio
- *Caso 13 – Scandinavian Building Group – A Leadership Challenge:* liderazgo y conflictos de interés.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

La calificación final del curso se asignará de acuerdo a los siguientes porcentajes:

Discusión de Casos de Estudio	50%
Presentación/Participación en clases magistrales	10%
Parcial 1	20%
Parcial 2	20%

DISCUSIÓN DE CASOS Y PARTICIPACIÓN EN CLASE

El curso se fundamenta en discusiones interactivas entre los estudiantes y el equipo docente. El sistema de evaluación refleja la necesidad de participar activamente en clase con argumentos válidos e interesantes. Existen dos componentes básicos para calificar la participación: calidad y cantidad. La calidad de los comentarios se calificará de acuerdo a la relevancia de los mismos, claridad de exposición, y estructuración argumentativa. La cantidad se evaluará de acuerdo con el número de veces que se participa en clase. Se espera que cada estudiante participe mínimo una vez en clase. La calificación relativa a la discusión de los casos y participación en clase se realizará por bloques: semanas 1-4, semanas 5-8, semanas 9-12, semanas 13-16. De esta forma las notas de discusión y participación se entregarán al final de las semanas 4, 8, 12, y 16. Para

todas las calificaciones se aplicará el “principio de la bicicleta” tal como se discutió en la primera clase del curso.

ASISTENCIA A CLASE

Teniendo en cuenta la estructura del curso, es evidente que la asistencia a clase es un elemento esencial de aprendizaje en el presente curso. En caso de no poder asistir a clase, el/la estudiante debe avisar con al menos un día de anticipación al equipo docente. Si las ausencias se repiten dos o más veces a lo largo del semestre, las calificaciones del/la estudiante en cuestión se verá inevitablemente afectadas. El impacto de dicha afectación dependerá del número de ausencias y participación.

PRINCIPIO DE LA BICICLETA

El principio de la bicicleta consiste en que *aprender algo* es una actividad que demanda constantes esfuerzos y caídas: *así como cuando estamos aprendiendo a montar bicicleta, nos caemos y nos volvemos a subir, así es nuestro aprendizaje; aprendiendo cometemos errores que podemos corregir hasta lograr un mejor entendimiento.*

Con base en lo anterior, se plantean los siguientes lineamientos:

- Para cada caso de estudio, se tendrá en cuenta la mejor nota obtenida entre la discusión oral y el informe escrito.
- La peor nota de los parciales podrá ser corregida en un examen de repechaje, siempre y cuando el promedio de los parciales sea superior a 3.0.

AJUSTES RAZONABLES

- La asistencia a las clases magistrales no es obligatoria. El/la estudiante es responsable por revisar los temas vistos en clase en caso de inasistencia.
- La asistencia a las discusiones de los casos de estudio es obligatoria para obtener la calificación asociada con dicho instrumento de evaluación. En caso de no poder asistir a clase (por cualquier motivo) o no poder participar activamente en la discusión del caso, se debe tener en cuenta lo siguiente:
 - Para obtener calificación sin penalidad, se debe entregar informe escrito sobre el caso enfocado en responder las preguntas formuladas para el caso. La entrega de dicho informe se debe realizar antes de la media noche del Domingo siguiente a la discusión de clase.
- En caso de inasistencia o no entrega de cualquier parcial, se realizará supletorio el día/hora de examen final programada por Registro. Este examen abarcará todo lo visto durante el semestre y su valor será equivalente al número de parciales que el/la estudiante haya dejado de entregar dentro de los plazos previstos.
- Para otros casos excepcionales se seguirá los lineamientos de ajustes razonables establecidos por la Universidad de los Andes.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Para la presentación de excusas médicas, se debe enviar correo electrónico a los profesores del curso con copia a la Asistente Graduada.
- Todos los reclamos de parciales se harán por escrito en el formato respectivo que estará disponible en BrightSpace.
- Todos los bonos y oportunidades de mejorar calificaciones aplican siempre y cuando el/la estudiante tenga sus evaluaciones con nota mayor a 3.0/5.0
- Cualquier tipo de fraude académico (plagio, copia, etc.) **NO** será tolerado. El caso será presentado ante la Coordinación de Pregrado del Departamento de Ingeniería Civil y

Ambiental.

- Las entregas de tareas e informes se deben realizar de acuerdo con el plazo estipulado para las mismas. **NO** se aceptarán entregas por fuera del plazo establecido.
- Todo trabajo presentado deberá estar estructurado formalmente y las ideas deben presentarse de forma clara y concreta.
- Cualquier reclamo deberá realizarse durante los ocho días hábiles siguientes al día de la devolución del instrumento de evaluación calificado. El reclamo debe realizarse por escrito y debe estar completamente justificado.
- En términos de puntualidad, se espera que los estudiantes lleguen a tiempo a clase. Se sugiere no entrar al salón si ya han pasado 10 minutos después de la hora oficial de comienzo de la clase. La asistencia a clase **NO** es obligatoria.
- El uso de teléfonos celulares durante la clase está restringido a casos de extrema urgencia. Por respecto a sus compañeros, los estudiantes deberán desactivar el timbre de su celular y el “chat” de su teléfono, con el fin de evitar la interrupción de la clase.
- Es importante saber escribir referencias bibliográficas. Se sugiere utilizar las normas de la APA (Asociación Americana de Psicología). Dichos lineamientos se encuentran especificados en:
http://decanaturadeestudiantes.uniandes.edu.co/Documents/Cartilla_de_citas.pdf

CRONOGRAMA

1. Clase 1 – Agosto 11 – Introducción al Curso

Lecturas:

- Programa del curso

2. Clase 2 – Agosto 13 – Introducción a la Gestión Estratégica

Lecturas:

- Capítulo 1 – Texto Guía

3. Clase 3 – Agosto 18 – Análisis del Entorno “Macro”

Lecturas:

- Capítulo 2 – Texto Guía

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Seleccione cualquier organización dentro de la industria de la construcción y desarrolle un análisis PESTEL, identificando oportunidades y amenazas. Incluya dentro de sus análisis las implicaciones de distintos escenarios económicos, tal como se muestra en la Figura 2.4

4. Clase 4 – Agosto 20 – Caso 1

Caso para Discusión:

- *Pioneers in Colombia*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/3ab23b5b>

Preguntas:

- ¿Era realmente el momento para invertir en Colombia? ¿Como convencieron a los inversionistas?
- ¿Qué aspecto de la relación con Terranum Corporate Properties debería de preocupar más a EI?
- ¿La inversión en Terranum Corporate Properties es buena y escalable a largo plazo?
- ¿Cuáles son las opciones de salida para EI?

5. Clase 5 – Agosto 25 – Análisis por industria y por sector

Lecturas:

- Capítulo 3 de Texto Guía

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Con base en la sección 3.4.3. y la Figura 3.8, identifica los factores de éxito para un sector de la industria de la construcción y desarrolle un lienzo estratégico en donde se compare a los principales competidores de dicho sector. ¿Cuáles son las implicaciones al respecto?

6. Clase 6 – Agosto 27 – Caso 2

Caso de Estudio:

- *Century21 Sussex and Reilly Residential*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/48ec19ec>

Preguntas:

- Usando la información dada en el caso, dibuje un esquema/diagrama mostrando los diferentes actores en la industria de “real estate” tal como se describe en el caso.
- Usando el concepto de elasticidad, explique como las condiciones del mercado han impactado el sector residencial de la industria de “real estate”
- Utilizando las Cinco Fuerzas de Michael Porter, discuta sobre como la tecnología y las condiciones de mercado podrían afectar a Sussex and Reilly. ¿Cuáles son las principales fuerzas que controlan a la industria? ¿Qué tan atractiva es la industria? ¿Qué tan atractivo es el segmento industrial en el que opera Sussex and Reilly?
- ¿Qué revelaron los cambios en el mercado en cuanto a la forma como Sussex and Reilly establecieron sus metas de expansión? ¿Tienen sentido esas metas teniendo en cuenta los cambios en el mercado?
- Asumiendo condiciones de mercado constante a 2006, ¿qué tendría que hacer Sussex and Reilly con el objetivo de cumplir sus metas de expansión?
- Usando el *Product market Alternative Matrix*, explique las opciones de Sussex and Reilly para cumplir sus metas de expansión.
- ¿Qué haría usted si usted estuviera en el lugar de Sean Conlon?

7. Clase 7 – Septiembre 1 – Capacidades y Recursos

Lecturas:

- Capítulo 4 de Texto Guía

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Seleccione una organización de la industria y realice un análisis VRIO enfocado en los recursos y capacidades de dicha firma. Esto con el objetivo de identificar cuales objetivos y capacidades cumplen con criterios de valor, rareza, “inimitabilidad”, y soporte organizacional (ver sección 4.3, Figura 4.2, y Tabla 4.2).

8. Clase 8 – Septiembre 3 – Caso 3

Caso para discusión:

- *Curled Metal Inc.*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/252f54a0>

Preguntas:

- ¿Cuánto debería estar dispuesto a pagar cualquier cliente por uno de los nuevos *cushion pads* de CMI? ¿Cuáles son los factores relevantes para calcular la voluntad de pago en esta situación? Por favor ir a clase con un estimativo monetario del valor para el cliente en esta situación.

- ¿Cuánto debería ser el precio que CMI debería fijar para sus *cushion pads*? Para esta pregunta y la anterior, por favor enfocarse en el *cushion pad* de 1.5 pulgadas.
- ¿Qué tan grande es el potencial mercado asociado con este producto, y cuáles deberían ser los objetivos estratégicos y de mercadeo de CMI al momento de introducir este producto?
- En la página 1 del caso, el vicepresidente Joseph Fernandez dice, “The way we price this could have a significant impact on everything else we do.” Una opción estratégica integral se enfoca en buscar el tipo de ventaja básica que una compañía debe conseguir. (e.g., ¿diferenciarse? ¿bajar costos? ¿otra?), las decisiones relevantes en cuanto a clientes y alcance del producto, y otras decisiones claves a lo largo de la cadena de valor de la compañía. Por favor ir a clase con una opción estratégica integral para CMI (una opción que detalle el precio junto con otras decisiones relacionadas con CMI y su *cushion pad* (e.g., maercadeo, ventas, distribución, producción, financiación, y otras).

9. Clase 9 – Septiembre 8 – Gobernanza y Stakeholders

Lecturas:

- *Capítulo 5 de Texto Guía*

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Utilice la matriz de poder/atención de stakeholders, identifique y mapee los stakeholders para una compañía de su elección. Tenga en cuenta la estrategia actual de la organización escogida y otras estrategias futuras de su elección. ¿Cuáles son las implicaciones de su análisis?

10. Clase 10 – Septiembre 10 – Caso 4

Caso para discusión:

- *Twinhills Centro: Social Return on Investment*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/da48b40f>

Preguntas:

- ¿Cuál es la visión de Susan Nelson con respecto al futuro de TwinHills? ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias del modelo de sostenibilidad de TwinHills y otros actualmente en uso?
- ¿De qué manera el punto de vista de Nelson afecta los posibles resultados?
- ¿Qué necesita TwinHills para implementar efectivamente el SROI?
- ¿Cómo es el proceso de identificación y enganche de stakeholders?
- ¿Cuál es la influencia que ejercen los stakeholders sobre el SROI en general? ¿Cuál es su influencia sobre TwinHills?

11. Clase 11 – Septiembre 15 – Historia y Cultura Organizacional

Lectura:

- *Capítulo 6 de Texto Guía*

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Identifique una compañía que tenga reputación de tener una cultura fuerte y positiva. ¿Qué es lo atractivo en relación con la cultura de dicha empresa? ¿Cuáles son sus elementos de soporte y hasta qué punto constituye una ventaja competitiva?

12. Clase 12 – Septiembre 17 – Caso 5

Caso para Discusión

- *CH2M HILL: Reinventing Organizational Careers*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/5d44dae3>

Preguntas:

- ¿Cuál es el principal problema que Walstrom debe solucionar? ¿Cuál son las manifestaciones concretas de dicho problema?
- ¿Cuáles son las causas raíz de dicho problema y sus manifestaciones?
- ¿Qué debería hacer Walstrom para solucionar dichos problemas?
- ¿Qué hubiera hecho usted si fuera empleado de CH2MHILL para gestionar adecuadamente su vida profesional?

13. Clase 13 – Septiembre 22 – Estrategias y Modelos de Negocio

Lecturas:

- Capítulo 7 de Texto Guía

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Seleccione una compañía: analice conceptos relacionado con su modelo de negocio: creación de valor, configuración, y captura.

14. Clase 14 – Septiembre 24 – Caso 6

Caso para Discusión:

- *Turner Construction Company: Project Management Control Systems*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/bc3351d9>

Preguntas:

- ¿Cuál es la estrategia de negocio de Turner y cómo se diferencia de otras organizaciones?
- ¿Cuáles son las contingencias que pueden amenazar o invalidar la viabilidad de la estrategia de Turner?
- Evalúe el IOR. ¿El sistema IOR fuerza a los gerentes y al equipo de proyecto a solucionar las contingencias identificadas previamente?
- Si usted fuera Gary Thompson, ¿cuál sería su opinión respecto a los \$500.000 contingentes a:
 - Los gerentes Senior (i.e., Les Shute y Don Kerstter)?
 - El dueño de Ken Square?
 - Su propio equipo de proyecto (i.e., Jim Verzella y Bill Rantanen)?

15. Clase 15 – Septiembre 29 – Parcial 1

16. Clase 16 – Octubre 1 – Parcial 1

17. Clase 17 – Octubre 13 – Estrategia Corporativa

Lecturas:

- Capítulo 8 Texto Guía

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Seleccione una compañía que tenga múltiples unidades de negocio y analice como la empresa madre debería crear valor para todos sus componentes, de acuerdo con lo estipulado en el capítulo.

18. Clase 18 – Octubre 15- Caso 7

Lecturas:

- *Komatsu Ltd – Project G Globalization*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/a2568315>

Preguntas:

- ¿Cómo pudo Komatsu convertirse en un gran competidor para Caterpillar a principios de

- la década de 1980, si al principio era una firma de \$169 millones que fabricaba productos de baja calidad? ¿Cómo evaluaría usted el desempeño de Mr. Kawai?
- ¿Por qué el desempeño decayó tan rápido a mediados de la década de 1980? ¿Qué calificación le daría usted a Mr. Nogawa como CEO?
 - ¿Cómo evalúa usted el desempeño de Mr. Tanaka, teniendo en cuenta los problemas que heredó?
 - ¿Qué tan efectivo ha sido Mr. Katada? ¿Cómo evalúa usted su nueva visión para la compañía? ¿Su nueva estrategia? ¿Sus nuevos objetivos culturales y de comportamiento? ¿Qué calificación le daría a Mr. Katada?
 - ¿Cómo cabeza de la unidad de equipos de construcción de Cat, cuál es su concepto con respecto a la situación actual? ¿Los objetivos propuestos por Mr. Katada son razonables? ¿Cuáles son sus prioridades y cómo las implementaría? ¿Cuál es su respuesta respecto a las preocupaciones y asuntos relativos a la implementación del proceso de globalización?

19. Clase 19 – Octubre 20- Estrategia Internacional

Lecturas:

- *Capítulo 9 de Texto Guía*

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Utilice CAGE para evaluar la distancia relativa de 4 países de la región (o mundiales) con respecto a una empresa de su elección.

20. Clase 20 – Octubre 22- Caso 8

Caso de Estudio:

- *Equity International: The Second Act Presentación en clase [Estudiantes]:*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/08222263>
<https://hbsp.harvard.edu/tu/5358f93d>

Preguntas:

- ¿Es transferible la experiencia de Homex (market/managment)?
- ¿Es el momento adecuado para entrar en el mercado brasileño? ¿Qué se puede hacer para mitigar los riesgos?
- ¿Cómo se debería estructurar la inversión? ¿Cómo se deberían alinear los intereses de EI con los de su socio GP?
- ¿Debería McDonald recomendar invertir en EI en este momento? ¿A qué precio?

21. Clase 21 – Octubre 27- Emprendimiento e Innovación

Lecturas:

- *Capítulo 10 de Texto Guía*

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Investigue la estrategia utilizada por una compañía de su elección para posicionar un nuevo producto o servicio. Con respecto a los dilemas de la sección 10.3, investigue si la innovación se dio por “technology push” or “market pull”, or controlada por el producto o por el proceso, o basa en innovación abierta o cerrada.

22. Clase 22 – Octubre 29- Caso 9

Caso de Estudio:

- *Developing Build Blox as an Entrepreneurial Venture*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/1bb9efab>

Preguntas:

- ¿Están Katherine y Jennifer en lo correcto al estar en la industria de la construcción con su

- sandbox*”? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Es *logbook* una buena oportunidad? ¿Por qué o por qué no?
 - ¿Qué deberían hacer Katherine y Jennifer con la oportunidad? ¿Deberían hacer cambio? En caso afirmativo, ¿cómo y por qué?
 - Con respecto a actividades en la obra, ¿Cómo podrían las experiencias en sitios de obra influenciar el desarrollo de la idea d emprendedora? ¿Qué haría usted?
 - Con respecto al desarrollo del producto, ¿cuáles características deberían incluirse en la solución? ¿Cómo se deberían establecer qué características incluir?
 - ¿Cómo podrán saber Katherine y Jennifer que la solución funciona y cómo podrían impulsar su desarrollo?

23. Clase 23 – Noviembre 3 – Alianzas, adquisiciones, y fusiones

Lecturas:

- Capítulo 11 de Texto Guía

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Investigue el proceso de alianza/adquisición/fusión de empresas de la industria de la construcción a nivel nacional y/o internacional

24. Clase 24 – Noviembre 5 – Caso 10

Caso de Estudio:

- *The Globalization of CEMEX: fusiones y adquisiciones corporativas.*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/c9f07ec1>

Preguntas:

- ¿Cuáles son los beneficios que ha traído la globalización CEMEX y sus competidores globales? ¿cómo pueden las actividades internacionales agregar agregar valor en una industria tan aparentemente local como la cementera?
- ¿Cómo ha logrado CEMEX superar a sus competidores en la industria cementera? Por favor comparar con Holderbank. ¿Qué sugiere esta comparación y qué sugieren los datos en las Exhibits 4-8 con respecto a la competencia entre los líderes internacionales cementeros?
- Describa la secuencia de actividades mediante las cuales CEMEX incursionó en mercados internacionales. Compare las distintas estrategias de itnernacionalización de la empresa.
- ¿Qué recomendaciones le daría usted a CEMEX para continuar su estrategia de globalización? ¿En qué tipos de países debería centrarse dicha estrategia?

25. Clase 25 – Noviembre 10 – Evaluación de Estrategias

Lecturas:

- Capítulo 12 de Texto Guía

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Realice análisis de riesgos enfocado en evaluar opciones estratégicas para empresa de su elección.

26. Clase 26 – Noviembre 12 – Caso11

Caso de Estudio:

- *Amanco: Developing the Sustainability Scorecard*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/a5e27203>

Preguntas:

- ¿La estrategia presentada por Amanco es un ejemplo de responsabilidad social corporativa o ambición corporativa buscando su propio interés?

- ¿Cuál es la razón por la cual Roberto Salas decidió desarrollar su mapa estratégico y Balanced Scorecard para representar sus objetivos?
- ¿Por qué Salas decidió modificar el formato tradicional para presentar el mapa estratégico y la BSC?
- ¿Cuáles son los principales retos que Salas debe enfrentar para implementar su estrategia en Amanco?

27. Clase 27 – Noviembre 17 – Procesos de Desarrollo de Estrategias

Lecturas:

- Capítulo 13 de Texto Guía

Presentación en clase [Estudiantes]:

- Utilice los conceptos mostrados en 13.2 y 13.3 para caracterizar estrategias desarrolladas en diferentes organizaciones de la industria de la construcción.

28. Clase 28 – Noviembre 19- Caso 12

Caso para Discusión:

- *Boklok's Housing for the Many People*: implementación exitosa de estrategia de negocio
<https://hbsp.harvard.edu/tu/f79f0c2e>

Preguntas:

- Identifique la estrategia de construcción industrializada empleada en BoKlok y su relación con su estrategia financiera. Defina los principales componentes asociados con su ventajas competitivas y analice la sostenibilidad de dichas ventajas.

29. Clase 29 – Noviembre 24 – Organización y Estrategia

Lecturas:

- Capítulo 14 de Texto Guía

Presentación en clase [Estudiantes]:

- *Explique los organigramas de 5 empresas relacionadas con la industria de la construcción, analice semejanzas y diferencias.*

30. Clase 30 – Noviembre 26 – Caso 13

Caso para Discusión:

- *Scandinavian Building Group – A Leadership Challenge*
<https://hbsp.harvard.edu/tu/5d9c94e7>

Preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que contribuyeron al éxito de SBG en Suecia y a nivel internacional?
- Discuta las presiones que Helena enfrenta y las razones por las cuales las está enfrentando
- ¿Qué debería hacer Helena? ¿Qué debe ella recomendar en la siguiente reunión de gerencia?
- ¿Hay algunas otras alternativas que Helena debe considerar?

31. Clase 31 - Diciembre 1 – Parcial 2

32. Clase 32 – Diciembre 3 – Parcial 2

MATRIX DE CALIFICACIÓN PARTICIPACIÓN EN CLASE Y DISCUSIONES DE CASOS DE ESTUDIO

Matriz de Calificación para Participaciones en Clase y en Discusiones de Casos de Estudio				
Criterio	Desempeño			
	< 3.0	3.0 - 4.0	4.0 - 4.5	4.5 - 5.0
Calidad de Argumentos	Los comentarios no son informativos y no contribuyen a la discusión general. Los comentarios se fundamentan en opiniones netamente personales y se carece de profundidad.	Los comentarios realizados ALGUNAS VECES demuestran claridad y/o profundidad. No se usa la terminología apropiada. Los comentarios no siempre son relevantes para la discusión. No es completamente clase si los comentarios intentan fundamentarse en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase.	Los comentarios realizados OCASIONALMENTE tienen claridad, relevancia, y profundidad de argumentación e incentivan la discusión en clase. Los comentarios OCASIONALMENTE presentan balance adecuado entre impresiones generales, opiniones, críticas específicas, y contribuciones detalladas en algún aspecto particular. Los comentarios intentan fundamentarse en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase.	Los comentarios realizados SIEMPRE tienen claridad, relevancia, y profundidad de argumentación e incentivan la discusión en clase. Los comentarios se fundamentan en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase. Los comentarios SIEMPRE presentan balance adecuado entre impresiones generales, opiniones, críticas específicas, y contribuciones detalladas en algún aspecto particular.
Cantidad de Argumentos	No se realizan contribuciones de forma voluntaria.	Se realiza menos de una contribución voluntaria por sesión.	Se realiza una contribución voluntaria por sesión.	Se realiza más de una contribución voluntaria por sesión.

Matriz de Calificación para Informes escritos de Casos de Estudio				
Criterio	Desempeño			
	< 3.0	3.0 - 4.0	4.0 - 4.5	4.5 - 5.0
Coherencia	Aunque enuncia un propósito comunicativo, el texto no tiene coherencia porque la mayoría de los párrafos no aportan a este, además, no hay un uso pertinente de las expresiones de enlace y hay un uso incorrecto de los términos empleados a lo largo del texto. Lo anterior afecta la comprensión completa del sentido de las ideas del texto.	El texto no es totalmente coherente porque alguno de sus párrafos aborda un tema distinto o está desarticulado del propósito comunicativo. Hay un uso incorrecto de algunas expresiones de enlace y de ciertos términos empleados a lo largo del texto. Lo anterior dificulta la comprensión completa del sentido de las ideas del texto.	El texto es coherente porque tiene un propósito comunicativo que se puede identificar, cada uno de los párrafos aporta a este y hay un uso adecuado de expresiones de enlace y un uso adecuado de los términos empleados a lo largo del texto. No obstante, algunos párrafos presentan información irrelevante, pero esta no afecta la comprensión del sentido de las ideas del texto.	El texto es coherente porque tiene un propósito comunicativo que se puede identificar y cada uno de los párrafos aporta a este de manera distinta. Además, hay un uso pertinente de las expresiones de enlace y un uso adecuado de los términos empleados a lo largo del texto.
Oraciones	En el texto hay oraciones que presentan errores de conjugación de los verbos y de concordancia (errores con el género de las palabras o con el uso del plural/singular), lo que afecta la comprensión del sentido de las ideas. Además, hay una o más oraciones que presentan usos incorrectos del gerundio (por reemplazo de verbos) o errores de sintaxis (omisión de una parte de la oración; omisión del sujeto u omisión del predicado).	En el texto hay oraciones que presentan usos incorrectos del gerundio, errores de sintaxis (especialmente, una mala organización de las palabras en la oración) o de concordancia de número y de género. Estos afectan la comprensión del sentido de varias ideas a lo largo del texto.	En el texto hay oraciones que presentan problemas en el uso de las preposiciones, de las conjunciones o de los artículos, pero lo anterior no afecta la comprensión del sentido de las ideas.	Las oraciones tienen una estructura interna adecuada (sujeto y predicado).
Puntuación y Ortografía	El texto presenta errores de puntuación que afectan la estructura interna de las oraciones, lo cual afecta la comprensión del sentido (ej. Coma entre sujeto y verbo, coma entre verbo y el resto del predicado). Además, el texto presenta errores en el uso general de la coma o del punto. El texto presenta distintos errores de ortografía que afectan la comprensión del sentido a lo largo del texto (ej. No hay una acentuación adecuada de las palabras y/o no hay un uso adecuado de las mayúsculas y/o hay trasposición de las letras en las palabras).	El texto presenta errores de puntuación que afectan la comprensión del sentido de por lo menos una sección del texto (ej. Uso del punto y coma como coma o como dos puntos. Uso de la coma como punto seguido). El texto presenta errores de trasposición de las letras en las palabras y/o uso incorrecto de mayúsculas. Estos afectan la comprensión del sentido	El texto presenta errores de puntuación, aunque estos no afectan la comprensión completa del sentido (ej. Omisión de comas en expresiones de enlace). El texto presenta errores en el uso de las mayúsculas, pero estos no afectan la comprensión completa del sentido	Hay un uso adecuado de la puntuación a lo largo del texto y este permite la comprensión completa del sentido. Hay un uso adecuado de la ortografía a lo largo del texto y este permite la comprensión completa del sentido