

Titulación	Tipo	Curso	Semestre
2501572 Administración y Dirección de Empresas	OT	4	0
2501573 Economía	OT	4	0

## Contacto

Nombre: Emili Grifell Tatjé

Correo electrónico: Emili.Grifell@uab.cat

## Uso de idiomas

Lengua vehicular mayoritaria: catalán (cat)

Algún grupo íntegramente en inglés: Sí

Algún grupo íntegramente en catalán: No

Algún grupo íntegramente en español: Sí

## Prerequisitos

No hay prerequisites concretos.

La asignatura es autocontenida aunque recupera conceptos vistos con anterioridad, principalmente de las asignaturas de Economía de la Empresa y Dirección Estratégica. Son imprescindibles conceptos de microeconomía intermedia (utilidad, oferta y demanda, competencia imperfecta, excedente, ...) La asignatura tiene una vocación claramente aplicada y busca entender la actuación estratégica de la empresa. En este sentido, la asignatura busca mostrar como conceptos teóricos, que inicialmente pueden parecer complejos, pueden aplicarse fácilmente para analizar la realidad empresarial e industrial.

## Objetivos y contextualización

Los objetivos básicos que se persiguen son que el alumno se familiarice con los conceptos e instrumentos básicos del análisis industrial, así como de su utilidad para la formulación de la estrategia competitiva de las empresas, y alcance una mejor comprensión de los mecanismos que la empresa dispone para generar beneficios.

Los objetivos más avanzados son que el alumno sepa hacer una valoración de la estrategia competitiva realizada por la empresa, cuantificar el valor creado asociado a la estrategia y comprenda los mecanismos de reparto y apropiación.

## Competencias

### Administración y Dirección de Empresas

- Capacidad de adaptación a entornos cambiantes.
- Capacidad de comunicación oral y escrita en catalán, castellano e inglés, que permita sintetizar y presentar oralmente y por escrito el trabajo realizado.
- Capacidad de seguir aprendiendo en el futuro de forma autónoma, profundizando los conocimientos adquiridos o iniciándose en nuevas áreas de conocimiento.
- Delegar la toma de decisiones a los colaboradores y proveerles de los incentivos necesarios para que dichas decisiones se tomen en beneficio del interés colectivo.
- Demostrar iniciativa y trabajar autónomamente cuando la situación lo requiera.
- Identificar a los competidores de las empresas, como interaccionan entre ellos y la elaboración de estrategias óptimas en cada caso para estimular la competitividad.

- Identificar las contribuciones positivas que las empresas realizan a la sociedad, desarrollando una gestión socialmente responsable y impulsando el desarrollo de instrumentos objetivos que permitan medir y valorar dichas contribuciones.
- Liderar equipos multidisciplinares y multiculturales, implementando nuevos proyectos, coordinando, negociando y gestionando los conflictos.
- Organizar el trabajo, en cuanto a una buena gestión del tiempo, ordenación y planificación del mismo.
- Seleccionar y generar la información necesaria para cada problema, analizarla, y tomar decisiones en base a la misma.
- Tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, mostrando un espíritu emprendedor e innovador.
- Valorar el compromiso ético en el ejercicio profesional.

### **Economía**

- Aplicar los conocimientos teóricos para mejorar las relaciones con los clientes y proveedores, identificando las ventajas e inconvenientes de sus relaciones para ambas partes empresa y clientes o proveedores.
- Capacidad de adaptación a entornos cambiantes.
- Capacidad de seguir aprendiendo en el futuro de forma autónoma, profundizando los conocimientos adquiridos o iniciándose en nuevas áreas de conocimiento.
- Delegar la toma de decisiones a los colaboradores y proveerles de los incentivos necesarios para que dichas decisiones se tomen en beneficio del interés colectivo.
- Demostrar que conocen los procesos de implementación de estrategias de las empresas.
- Identificar a los competidores de las empresas, como interaccionan entre ellos y la elaboración de estrategias óptimas en cada caso para estimular la competitividad.
- Identificar las contribuciones positivas que las empresas realizan a la sociedad, desarrollando una gestión socialmente responsable, impulsando el desarrollo de instrumentos objetivos que permitan medir y valorar dichas contribuciones.
- Iniciativa y capacidad de trabajar autónomamente cuando la situación lo requiera.
- Liderar equipos multidisciplinares y multiculturales, implementando nuevos proyectos, coordinando, negociando y gestionando los conflictos.
- Organizar el trabajo, en cuanto a una buena gestión del tiempo, ordenación y planificación del mismo.
- Seleccionar y generar la información necesaria para cada problema, analizarla, y tomar decisiones en base a la misma.
- Tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, mostrando un espíritu emprendedor e innovador.
- Transmitir los objetivos de la empresa, departamento o trabajo que desarrolle, de una forma clara.
- Valorar el compromiso ético en el ejercicio profesional.

## **Resultados de aprendizaje**

1. Adaptar la formulación e implementación de estrategias a diferentes entornos, empresa familiar o empresas de reciente creación.
2. Analizar los principales sistemas de motivación disponibles en las empresas.
3. Aplicar los conocimientos sobre estructuras de mercado para identificar a los posibles competidores de las empresas y la forma de competir entre ellas.
4. Aplicar los procesos de formulación de estrategias a casos concretos.
5. Capacidad de adaptación a entornos cambiantes.
6. Capacidad de comunicación oral y escrita en catalán, castellano e inglés, que permita sintetizar y presentar oralmente y por escrito el trabajo realizado.
7. Capacidad de seguir aprendiendo en el futuro de forma autónoma, profundizando en los conocimientos adquiridos o iniciándose en nuevas áreas de conocimiento.
8. Capacidad de seguir aprendiendo en el futuro de manera autónoma, profundizando en los conocimientos adquiridos o iniciándose en nuevas áreas de conocimiento.
9. Clasificar las diferentes formas de competir de una empresa.
10. Demostrar iniciativa y trabajar de forma autónoma cuando la situación lo requiera.
11. Diseñar políticas de motivación eficientes.
12. Elaborar planes de empresas.
13. Enumerar las etapas y los procesos básicos en la formulación e implementación de una estrategia empresarial.
14. Enumerar los principales competidores de una empresa.

15. Evaluar el efecto de las diferentes estrategias en la competitividad de la empresa.
16. Explicar el origen y valorar la contribución de las empresas al bienestar social.
17. Fundamentar decisiones de estrategia empresarial.
18. Identificar las diferencias en la aplicación del marketing a diferentes sectores económicos o tipologías de organizaciones.
19. Iniciativa y capacidad de trabajar de forma autónoma cuando la situación lo requiera.
20. Liderar equipos multidisciplinarios y multiculturales, implementar nuevos proyectos, coordinar, negociar y gestionar los conflictos.
21. Organizar el trabajo, con relación a una buena gestión del tiempo y a su ordenación y planificación.
22. Organizar el trabajo, con respecto a una buena gestión del tiempo y a su ordenación y planificación.
23. Relacionar la estrategia empresarial con los objetivos de las empresas y su desglose por departamentos o unidades de trabajo.
24. Seleccionar y generar la información necesaria para cada problema, analizarla y tomar decisiones partiendo de esta información.
25. Tomar decisiones en situaciones de incertidumbre y mostrar un espíritu emprendedor e innovador.
26. Valorar críticamente los problemas de eficiencia económica y de distribución de la riqueza generada por las empresas.
27. Valorar de forma crítica los problemas de eficiencia económica y de distribución de la riqueza generada por las empresas.
28. Valorar el compromiso ético en el ejercicio profesional.
29. Valorar la importancia de las relaciones comerciales a largo plazo con los clientes (marketing de relaciones).
30. Valorar la interacción entre la formulación estratégica y la organización interna de las empresas.
31. Valorar los principales conceptos e instrumentos del marketing.

## Contenido

El curso contempla a la empresa como objeto central de su estudio y el objetivo final es contribuir a la explicación de las diferencias de beneficios que se producen entre las diferentes empresas. Para ello, utilizaremos el concepto de modelo de negocio (business model, en inglés) que está cogiendo una gran fuerza en la literatura sobre estrategia. En este curso la adoptamos, como un concepto más moderno, aunque directamente relacionado con el de estrategia competitiva. Con el término modelo de negocio (o estrategia) queremos significar la vinculación existente entre la organización y su entorno, la importancia de saber identificar correctamente tanto los factores internos de la organización, como los externos y descubrir las posibles interrelaciones entre ellos. El curso no se moverá en un campo únicamente abstracto. Tiene una clara voluntad de mostrar que es posible aplicar conceptos teóricos que ahora se convierten en instrumentos útiles para el análisis de la estrategia empresarial y, por extensión, de la industria. Para ello se desarrollaremos técnicas de benchmarking basadas en conceptos económicos.

1. Introducción: Recuperando, revisando algunos conceptos teóricos.
2. Entorno competitivo: concepto de industria y estructura industrial.
3. Modelos de negocio y creación de valor.
4. Indicadores de performance, análisis industrial y riesgo estratégico.
5. Benchmarking empresarial.
6. Beneficio empresarial: su generación y distribución.

## Metodología

La asignatura pretende analizar las decisiones estratégicas de la empresa en la industria dentro de un contexto riguroso proporcionado por la teoría microeconómica.

Para ello se necesita

1.Exponer los principales conceptos y teorías

2 Ejercicios para reforzar la comprensión de los conceptos

3 Aplicaciones para analizar problemas concretos de la realidad (casos prácticos)

## Actividades

Título	Horas	ECTS	Resultados de aprendizaje
<b>Tipo: Dirigidas</b>			
Clases magistrales	45	1,8	2, 3, 4, 15, 9, 14, 16, 17, 18, 23, 26, 27, 30
<b>Tipo: Supervisadas</b>			
Elaboración de ejercicios y casos	45	1,8	2, 3, 4, 15, 11, 18, 23, 31, 30
<b>Tipo: Autónomas</b>			
Estudio y comprensión de los contenidos	45	1,8	2, 3, 4, 15, 11, 18, 23, 31, 30

## Evaluación

La evaluación del curso consistirá en:

Examen final (ver calendario exámenes de la facultad). Se evaluará al alumno de todos los contenidos de la asignatura. Hay que superar esta prueba para aprobar la asignatura. Si la nota del examen final es superior a cinco, la nota del examen final representará el 40% de la nota final del curso. El 60% restante se basará en la evaluación del seguimiento del curso. Se valorará la participación en clase.

Si la nota del examen final es inferior a cuatro, esta es la nota final del curso.

Se considera superada la asignatura cuando la nota final del curso sea igual o superior a cinco.

Seguimiento del curso. El correcto seguimiento del curso exige la asistencia obligatoria a clase y la realización de los ejercicios y actividades programadas para cada uno de los temas. A lo largo del curso se controlarán todos estos aspectos y que resultarán en una nota que representará el 60% de la nota final del curso.

Se considera un alumno como "no evaluable" cuando no participe en el examen final.

Al final del curso se harán públicas las calificaciones finales, el día, hora y lugar de revisión del examen.

Habrà re-evaluación para aquellos estudiantes que no hayan superado la asignatura con un nota final de curso igual o superior a cuatro.

La re-evaluación consistirá en volver a examinarse de toda la asignatura.

El seguimiento del curso no se re-evaluará.

Como fruto de la re-evaluación la nota máxima será de cinco.

## Actividades de evaluación

Título	Peso	Horas	ECTS	Resultados de aprendizaje
Evaluaciones (descritas en el anterior apartado)	100%	15	0,6	1, 2, 3, 4, 15, 5, 6, 8, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 23, 24, 27, 26, 28, 31, 29, 30

## Bibliografía

### Books:

Andersen, T.J., & P.W.Schröder (2010), Strategic Risk Management Practice, Cambridge University Press: Cambridge.

Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley & S. Schaefer (2010), Economics of Strategy, John Wiley and Sons. 5.<sup>a</sup> Ed.

Bogetoft, P. (2011), Performance Benchmarking. Measuring and Managing Performance. Springer: New York.

Grifell-Tatjé, E. and C.A.K. Lovell (2015), Productivity Accounting. The Economics of Business Performance. Cambridge University Press: New York.

Salas, V. (2007) El siglo de la empresa, Fundación BBVA.

### Articles:

Brea-Solís, H., R. Casadesus-Masanell & E. Grifell-Tatjé (2015), "Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage," Strategic Entrepreneurship Journal (Special Issue on Business Models) 9(1), 12-33.

Casadesus-Masanell, R., & Larson, T. (2009). "Competing through business models (D)." Harvard Business School, Case 710-410.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2008). "Competing through business models (A)." Harvard Business School, Case 708-452.

Casadesus-Masanell, R., & J. E. Ricart (2010), "From Strategy to Business Models and onto tactics," Long range Planning 43: 195-215.

Casadesus-Masanell, R., & J. E. Ricart (2011). "How to Design a Winning Business Model." Harvard Business Review 89(1-2), 100-107.

Chesbrough, H. & R.S. Rosenbloom (2002), "The role of Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies," Industrial and Corporate Change 11(3): 529-555.

Estache, A. & E. Grifell-Tatjé (2013), "How (un) even was the distribution of the impacts of Mali's water privatization across stakeholders?" Journal of Development Studies 49(4), April: 483 - 499.

Garcia-Castro, R. & R.V. Aguilera (2015), "Incremental Value Creation and Appropriation in a World with Multiple Stakeholders," *Strategic Management Journal* 36: 137-147.

Grifell-Tatjé, E. & C.A.K. Lovell (2013), "Advances in Cost Frontier Analysis of the Firm," in C.R. Thomas and W. Shughart II (ed.), *Oxford Handbook in Managerial Economics*. Oxford University Press: Oxford: p 66 - 88.

Grifell-Tatjé, E. & C.A.K. Lovell (1999), "Profits and Productivity". *Management Science*. 45(9), September: 1177 - 1193.

Lefebvre, M., S. Perelman & P. Pestieu (2015), "Productivity and Performance in the Public Sector," forthcoming in E. Grifell-Tatjé, C.A.K. Lovell and R. Sickles (ed.), *Oxford Handbook of Productivity Analysis*. Oxford University Press: Oxford:

Williamson, P.J. (2010), "Cost Innovation:Preparing for a 'Value-for-Money" Revolution," *Long Range Planning* 43: 343-353.

Winter, S.G. & G. Szulanski (2001), "Replication as Strategy," *Organization Science* 12(6), Nov/Dec: 730-743.