

## Análisis Industrial y Estrategia Competitiva

Código: 102312

Créditos ECTS: 6

Titulación		Tipo	Curso	Semestre
2501572 Administración y Dirección de Empresas		OT	4	0
2501573 Economía		OT	3	2
2501573 Economía		OT	4	0

La metodología docente y la evaluación propuestas en la guía pueden experimentar alguna modificación en función de las restricciones a la presencialidad que impongan las autoridades sanitarias.

### 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: No

### Prerequisitos

No hay prerequisitos concretos.

La asignatura es autocontenido 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 lo 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 desarrollará en un campo 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 presentan técnicas de benchmarking basadas en conceptos económicos.

1. Un ejemplo para ayudarnos a reflexionar sobre la productividad, el cambio técnico y los costes sociales.
2. Recuperando y revisando algunos conceptos teóricos.
3. Productividad como concepto central. Como la podemos medir?
4. Rendimiento financiero empresarial: Medidas.
5. Data Envelopment Analysis (DEA).
6. Benchmarking empresarial: La tecnología de las mejores prácticas.
7. Benchmarking empresarial: Coste.
8. Productividad y rendimiento financiero de la empresa.

9. Como la empresa crea valor: Creación de valor unitario.
10. Como la empresa crea valor: Creación de valor en un contexto dinámico.
11. Introducción a la estrategia empresarial.
12. Modelos de negocio y estrategia empresarial.
- 13 Modelos de negocio: Representación.
14. Modelos de negocio: Los casos de Walmart y Kmart.

## **Metodología**

La docencia será presencial o semipresencial dependiendo del número de estudiantes matriculados por grupo y de la capacidad de las aulas al 50% de aforo. 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)

La metodología docente propuesta puede experimentar alguna modificación en función de las restricciones a la presencialidad que impongan las autoridades sanitarias

## **Actividades**

Título	Horas	ECTS	Resultados de aprendizaje
<b>Tipo: Dirigidas</b>			
Clases prácticas	14,5	0,58	
Clases teóricas	33	1,32	2, 3, 4, 15, 9, 14, 16, 17, 18, 23, 27, 26, 30
<b>Tipo: Supervisadas</b>			
Tutorías	15	0,6	2, 3, 4, 15, 11, 18, 23, 31, 30
<b>Tipo: Autónomas</b>			
Estudio de los conceptos teóricos, elaboración de ejercicios y casos	85,5	3,42	2, 3, 4, 15, 11, 18, 23, 31, 30

## Evaluación

La evaluación del curso consistirá en:

Un examen final (consulte el calendario académico de la Facultad). En este examen, el estudiante será evaluado sobre la base de todas las materias presentadas a lo largo del curso. El estudiante debe de tener una nota mínima de 3.5 (tres punto cinco) de este examen, para aprobar la asignatura. En caso de que la calificación obtenida en el examen sea de 3.5 (tres punto cinco) o superior, la calificación del examen contará un 40% de la calificación final de la asignatura. El 60% restante se basará en el rendimiento del alumno durante el curso.

Si la calificación del examen final es inferior a 3.5 (tres punto cinco), esta es la calificación final del curso.

El curso se aprueba cuando la calificación final es igual o superior a 5 (cinco).

Evaluación del rendimiento del estudiante durante el curso. Un buen rendimiento requiere: i) asistencia a clase, podría constituir un problema dada la situación creada por el Covid-19. La asignatura se adaptará a las nuevas e inesperadas situaciones que puedan producirse. Actualmente, la posición de la Facultad es que la docencia será presencial o semipresencial dependiendo del número de estudiantes matriculados por grupo y de la capacidad de las aulas al 50% de aforo; y (ii) la entrega de ejercicios y actividades programadas. Los ejercicios y actividades programados consisten en (ii.1) una colección de problemas que cubre los temas principales de la asignatura con un peso máximo del 45%. Estos conjuntos de problemas pueden ser resueltos por un grupo de 2 o 3 estudiantes; (ii.2) una actividad: crea tu propio ejercicio, que es obligatoria aunque tiene un peso máximo del 15%. Esta es una actividad individual. El alumno muestra lo que ha aprendido y cómo puede utilizarse como una herramienta útil para analizar la realidad de la industria y la ventaja competitiva de la empresa. Todos estos aspectos (i) asistencia a clase y (ii) la entrega de ejercicios y actividades programadas serán supervisados durante el curso y resultarán en una nota, que contará hasta un 60% (45% + 15%) de la calificación final del curso.

Aquellos estudiantes que no se presenten en el examen final se considerarán "no presentados" ("no evaluables").

Al final del curso, se publicarán las calificaciones finales. La nota final del curso es el resultado de ponderar los tres aspectos objeto de evaluación: el examen final (nota mínima de 3.5); la colección de conjuntos de problemas y la actividad (crea tu propio ejercicio). El peso del examen es del 40% y el peso de los problemas y la actividad en la nota final es el restante 60%.

Se realizará una reevaluación para aquellos estudiantes que, no habiendo aprobado el curso, hayan obtenido una calificación final entre 3.5 y 4.9.

La reevaluación consistirá en realizar otro examen final, que comprenderá todas las materias desarrolladas durante el curso. El rendimiento del estudiante (problemas y actividad) no será reevaluado. La reevaluación consta únicamente del examen final de reevaluación.

Como resultado del examen final de reevaluación, la calificación máxima de la asignatura será de 5 (cinco).

### Calendario de actividades de evaluación

Las fechas de las diferentes pruebas de evaluación (exámenes parciales, ejercicios en aula, entrega de trabajos, ...) se anunciarán con suficiente antelación durante el semestre.

La fecha del examen final de la asignatura está programada en el calendario de exámenes de la Facultad.

*"La programación de las pruebas de evaluación no se podrá modificar, salvo que haya un motivo excepcional y debidamente justificado por el cual no se pueda realizar un acto de evaluación. En este caso, las personas responsables de las titulaciones, previa consulta al profesorado y al estudiantado afectado, propondrán una nueva programación dentro del período lectivo correspondiente." Apartado 1 del Artículo 115. Calendario de las actividades de evaluación (Normativa Académica UAB)*

Los y las estudiantes de la Facultad de Economía y Empresa que de acuerdo con el párrafo anterior necesiten cambiar una fecha de evaluación han de presentar la petición rellenando el documento Solicitud reprogramación prueba [https://eformularis.uab.cat/group/deganat\\_feie/solicitud-reprogramacion-de-pruebas](https://eformularis.uab.cat/group/deganat_feie/solicitud-reprogramacion-de-pruebas)

### Procedimiento de revisión de las calificaciones

Coincidiendo con el examen final se anunciará el día y el medio en que es publicarán las calificaciones finales. De la misma manera se informará del procedimiento, lugar, fecha y hora de la revisión de exámenes de acuerdo con la normativa de la Universidad.

#### Proceso de Recuperación

"Para participar en el proceso de recuperación el alumnado debe haber sido previamente evaluado en un conjunto de actividades que represente un mínimo de dos terceras partes de la calificación total de la asignatura o módulo." **Apartado 3 del Artículo 112 ter. La recuperación (Normativa Académica UAB).** Los y las estudiantes deben haber obtenido una calificación media de la asignatura entre 3,5 y 4,9.

La fecha de esta prueba estará programada en el calendario de exámenes de la Facultad. El estudiante que se presente y la supere aprobará la asignatura con una nota de 5. En caso contrario mantendrá la misma nota.

#### Irregularidades en actos de evaluación

Sin perjuicio de otras medidas disciplinarias que se estimen oportunas, y de acuerdo con la normativa académica vigente, "en caso que el estudiante realice cualquier irregularidad que pueda conducir a una variación significativa de la calificación de un acto de evaluación, se calificará con un 0 este acto de evaluación, con independencia del proceso disciplinario que se pueda instruir. En caso que se produzcan diversas irregularidades en los actos de evaluación de una misma asignatura, la calificación final de esta asignatura será 0". **Apartado 10 del Artículo 116. Resultados de la evaluación. (Normativa Académica UAB)**

La evaluación propuesta puede experimentar alguna modificación en función de las restricciones a la presencialidad que impongan las autoridades sanitarias.

## Actividades de evaluación

Título	Peso	Horas	ECTS	Resultados de aprendizaje
Evaluaciones (descritas en el anterior apartado)	100%	2	0,08	1, 2, 3, 4, 15, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 23, 24, 27, 26, 28, 31, 29, 30

## Bibliografía

Books:

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

Besanko, D. et al. (2010), *Economics of Strategy*, John Wiley and Sons.

Bogetoft, P. (2011), *Performance Benchmarking. Measuring and Managing Performance*. Springer: New York. 5.<sup>a</sup> Ed.

Articles:

Brandenburger, A.M. and H.W. Stuart (1996), "Value-Based Business Strategy". *Journal of Economics and Management Strategy* 5(1): 5-24.

Brea-Solís, H., R. and E. Grifell-Tatjé (2019), "A Business Model Analysis of Kmart's Downfall," *International Journal of Retail & Distribution Management* 47(2): 111-128.

- 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.
- Garcia-Castro, R., J.E. Ricart, M.B. Lieberman and N. Balasubramanian (2018), "Business Model Innovation and Replication: Implications for the Measurement of Productivity" in E. Grifell-Tatjé, C.A.K. Lovell and R. Sickles, eds., *The Oxford Handbook of Productivity Analysis*, Oxford University Press: New York.
- Grifell-Tatjé, E. & C.A.K. Lovell (1999), "Profits and Productivity". *Management Science*. 45(9), September: 1177 - 1193.
- 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., and C.A.K. Lovell (2018), "The Business Foundations of Social Economic Progress," *Business Research Quarterly*, (Special Issue in New Frontiers for Productivity Research in Management and Business) 21(4). 278-292.
- Grifell-Tatjé, E., C.A.K. Lovell and R. Sickles (2018), "Chapter 1. Overview of Productivity Analysis: History, Issues and Perspectives," in E. Grifell-Tatjé, C.A.K. Lovell and R. Sickles, eds., *The Oxford Handbook of Productivity Analysis*, Oxford University Press: New York.
- Lefebvre, M., S. Perelman & P. Pestieu (2018), "Productivity and Performance in the Public Sector," in E. Grifell-Tatjé, C.A.K. Lovell and R. Sickles (ed.), *Oxford Handbook of Productivity Analysis*. Oxford University Press: New York.
- 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.