

Anàlisi Industrial i Estratègia Competitiva

Codi: 102312

Crèdits: 6

Titulació	Tipus	Curs	Semestre
2501572 Administració i Direcció d'Empreses	OT	4	1
2501573 Economia	OT	3	2
2501573 Economia	OT	4	1

Professor/a de contacte

Nom: Emili Grifell Tatjé

Correu electrònic: emili.grifell@uab.cat

Utilització d'idiomes a l'assignatura

Llengua vehicular majoritària: català (cat)

Grup íntegre en anglès: Sí

Grup íntegre en català: No

Grup íntegre en espanyol: No

Prerequisits

No hi han prerequisits concrets.

L'assignatura és auto continguda encara que recupera conceptes vistos amb anterioritat principalment de les assignatures d'Economia de l'Empresa, Direcció Estratègica i utilitza alguns conceptes bàsics de Microeconomia. L'assignatura té una vocació clarament aplicada al perseguir una valoració de l'actuació estratègica de l'empresa. En aquest sentit, l'assignatura busca mostrar com conceptes teòrics, que inicialment poden semblar complexos, poden aplicar-se fàcilment per analitzar la realitat empresarial i industrial.

Objectius

Els objectius bàsics que es persegueixen en finalitzar el curs són que l'alumne es familiaritzi amb els conceptes i instruments bàsics de l'anàlisi industrial, així com de la seva utilitat per a la formulació de l'estratègia competitiva de les empreses, i assoleixi una millor comprensió dels mecanismes que l'empresa disposa per a generar valor i i transformar, parcialment o totalment, aquest valor en beneficis empresarials.

Els objectius més avançats són que l'alumne sàpiga fer una valoració de la estratègia competitiva realitzada per l'empresa, quantificar el valor creat associat a l'estratègia i compregui els mecanismes de repartiment i apropiació.

Competències

Administració i Direcció d'Empreses

- Capacitat d'adaptació a entorns canviants.
- Capacitat de comunicació oral i escrita en català, castellà i anglès, que permeti sintetitzar i presentar oralment i per escrit la feina feta.
- Capacitat de continuar aprenent en el futur de manera autònoma, aprofundint els coneixements adquirits o iniciant-se en noves àrees de coneixement.

- Delegar la presa de decisions en els col·laboradors i proveir-los dels incentius necessaris perquè les decisions esmentades es prenguin en benefici de l'interès col·lectiu.
- Demostrar iniciativa i treballar autònomament quan la situació ho demani.
- Identificar els competidors de les empreses, veure com interaccionen entre ells i elaborar d'estratègies òptimes en cada cas per estimular la competitivitat.
- Identificar les contribucions positives que les empreses realitzen a la societat desenvolupant una gestió socialment responsable i impulsant el desenvolupament d'instruments objectius que permetin mesurar i valorar les contribucions esmentades.
- Liderar equips multidisciplinaris i multiculturals, implementar nous projectes, coordinar, negociar i gestionar els conflictes.
- Organitzar la feina, pel que fa a una bona gestió del temps i a la seva ordenació i planificació.
- Prendre decisions en situacions d'incertesa i mostrar un esperit emprenedor i innovador.
- Seleccionar i generar la informació necessària per a cada problema, analitzar-la i prendre decisions partint d'aquesta informació.

Economia

- Aplicar els coneixements teòrics per millorar les relacions amb els clients i proveïdors, i identificar els avantatges i inconvenients d'aquestes relacions per a les dues parts: empresa i clients o proveïdors.
- Delegar la presa de decisions en els col·laboradors i proveir-los dels incentius necessaris perquè les decisions esmentades es prenguin en benefici de l'interès col·lectiu.
- Demostrar que es coneixen els processos d'implementació d'estratègies de les empreses.
- Identificar els competidors de les empreses, veure com interaccionen entre ells i elaborar d'estratègies òptimes en cada cas per estimular la competitivitat.
- Transmetre els objectius de l'empresa, del departament o de la feina que es desenvolupa d'una manera clara.
- Valorar el compromís ètic en l'exercici professional.

Resultats d'aprenentatge

1. Adaptar la formulació i implementació d'estratègies a diferents entorns, empresa familiar o empreses acabades de crear.
2. Analitzar els principals sistemes de motivació disponibles a les empreses.
3. Aplicar els coneixements sobre estructures de mercat per identificar els competidors possibles de les empreses i la forma de competir entre elles.
4. Aplicar els processos de formulació d'estratègies a casos concrets.
5. Avaluar l'efecte de les diferents estratègies en la competitivitat de l'empresa.
6. Capacitat d'adaptació a entorns canviants.
7. Capacitat de comunicació oral i escrita en català, castellà i anglès, que permeti sintetitzar i presentar oralment i per escrit la feina feta.
8. Capacitat de continuar aprenent en el futur de manera autònoma, aprofundint els coneixements adquirits o iniciant-se en noves àrees de coneixement.
9. Classificar les diferents formes de competir d'una empresa.
10. Demostrar iniciativa i treballar autònomament quan la situació ho demani.
11. Dissenyar polítiques de motivació eficients.
12. Elaborar plans d'empreses.
13. Enumerar els principals competidors d'una empresa.
14. Enumerar les etapes i els processos bàsics en la formulació i implementació d'una estratègia empresarial.
15. Explicar l'origen i valorar la contribució de les empreses al benestar social.
16. Fonamentar decisions d'estratègia empresarial.
17. Identificar les diferències en l'aplicació del màrqueting a diferents sectors econòmics o tipologies d'organitzacions.
18. Liderar equips multidisciplinaris i multiculturals, implementar nous projectes, coordinar, negociar i gestionar els conflictes.
19. Organitzar la feina, pel que fa a una bona gestió del temps i a la seva ordenació i planificació.
20. Prendre decisions en situacions d'incertesa i mostrar un esperit emprenedor i innovador.
21. Relacionar l'estratègia empresarial amb els objectius de les empreses i el seu desglossament per departaments o unitats de treball.

22. Seleccionar i generar la informació necessària per a cada problema, analitzar-la i prendre decisions partint d'aquesta informació.
23. Valorar críticament els problemes d'eficiència econòmica i de distribució de la riquesa generada per les empreses.
24. Valorar el compromís ètic en l'exercici professional.
25. Valorar els principals conceptes i instruments del màrqueting.
26. Valorar la importància de les relacions comercials a llarg termini amb els clients (màrqueting de relacions).
27. Valorar la interacció entre la formulació estratègica i l'organització interna de les empreses.

Continguts

El curs contempla a l'empresa com a objecte central d'estudi i l'objectiu principal és contribuir a la comprensió de com les empreses generen valor i quines són les causes que expliquen les diferències de valor generat entre empreses. Per a això, utilitzarem el concepte de model de negoci (*business model*, en anglès) que està agafant una gran força en la literatura sobre estratègia. En aquest curs l'adoptem, com un concepte més modern, encara que directament relacionat, amb el d'estratègia competitiva. Amb el terme model de negoci (o/i estratègia) volem significar la vinculació existent entre l'organització i el seu entorn, la importància de saber identificar correctament tant els factors interns de l'organització, com els externs i descobrir les possibles interrelacions entre ells. El curs no es mourà en un camp únicament abstracte. Té una clara voluntat de mostrar que és possible aplicar conceptes teòrics que ara es converteixen en instruments útils per a l'anàlisi de l'estratègia empresarial i, per extensió, de la indústria. Per a això es desenvoluparem tècniques de benchmarking basades en conceptes econòmics.

1. Un exemple per ajudar-nos a reflexionar sobre la productivitat, el canvi tècnic i els costos socials
2. Recuperant i revisant alguns conceptes teòrics
3. Productivitat com a concepte central. Com la podem mesurar?
4. Rendiment financer empresarial: Mesures.
5. Data Envelopment Analysis (DEA).
6. Benchmarking empresarial: La tecnologia de les millors pràctiques.
7. Benchmarking empresarial: Cost.
8. Productivitat i rendiment financer de l'empresa.
9. Com l'empresa crea valor: Creació de valor unitari.
10. Com l'empresa crea valor: Creació de valor en un contexte dinàmic.
11. Introducció a l'estratègia empresarial.
12. Models de negoci i estratègia empresarial.
- 13 Models de negoci: Representació.
14. Models de negoci: Els casos de Walmart i Kmart.

Metodologia

L'assignatura busca analitzar les decisions estratègiques de l'empresa dins d'un context rigorós proporcionat per la teoria econòmica.

Per això es necessita

1.Exposar els principals conceptes i teories

Això es realitzarà a través de les classes magistrals i lectures addicionals

2 Exercicis per reforçar la comprensió dels conceptes

Això es realitzarà a través de les classes pràctiques

3 Aplicacions per analitzar problemes concrets de la realitat

Això es realitzarà a través de l'estudi de casos i altres exemples procedents de les notícies econòmiques.

La metodologia docent proposada pot experimentar alguna modificació en funció de la dinàmica del grup. L'assignatura dona molta importància a la presencialitat i a la participació activa de l'estudiant.

Nota: es reservaran 15 minuts d'una classe, dins del calendari establert pel centre/titulació, per a la complementació per part de l'alumnat de les enquestes d'avaluació de l'actuació del professorat i d'avaluació de l'assignatura/mòdul.

Activitats formatives

Títol	Hores	ECTS	Resultats d'aprenentatge
Tipus: Dirigides			
Classes teòriques	32,5	1,3	2, 3, 4, 5, 9, 13, 15, 16, 17, 21, 23, 27
classes pràctiques	17	0,68	
Tipus: Supervisades			
Tutories	15	0,6	2, 3, 4, 5, 11, 17, 21, 25, 27
Tipus: Autònomes			
Estudi dels conceptes teòrics, elaboració de exercicis i casos	83,5	3,34	2, 3, 4, 5, 11, 17, 21, 25, 27

Avaluació

L'avaluació del curs consistirà en:

Un examen final (consulteu el calendari acadèmic de la Facultat). En aquest examen, l'estudiant serà avaluat sobre la base de totes les matèries presentades al llarg del curs. L'estudiant ha de tenir una nota mínima de 3.5 (tres punt cinc) d'aquest examen, per aprovar l'assignatura. En cas que la qualificació obtinguda sigui de 3.5 (tres punt cinc) o superior, la nota de l'examen comptarà un 40% de la qualificació final de l'assignatura. El 60% restant es basarà en el rendiment de l'alumne durant el curs.

Si la qualificació de l'examen final és inferior a 3.5 (tres punt cinc), aquesta és la qualificació final del curs.

El curs s'aprova quan la qualificació final és igual o superior a 5 (cinc).

Avaluació del rendiment de l'estudiant: Un bon rendiment requereix: i) assistència a classe i participació activa de l'estudiant. L'assistència a classe serà minoritzada i s'espera que no sigui inferior al 80%; i (ii) el lliurament d'exercicis i activitats programades. Els exercicis i activitats programats consisteixen en (ii.1) una col·lecció de problemes que cobreix els temes principals de l'assignatura amb un pes màxim del 45%. Aquests conjunts de problemes poden ser resolts en grup (2 o 3 estudiants); (ii.2) una activitat: *crea el teu propi exercici*, que és obligatori lliurar encara que el seu pes en la nota és com a màxim del 15%. Aquesta activitat és de compliment obligatori i no es pot superar l'assignatura si aquesta activitat no és realitzada, amb

independència de la nota de l'examen final i de la resta de tasques dutes a terme a l'assignatura. Aquesta és una activitat individual. L'alumne mostra el que ha après i com pot utilitzar-se com una eina útil per analitzar la realitat de la indústria i l'avantatge competitiu de l'empresa. Tots aquests aspectes (i) assistència a classe i (ii) el lliurament d'exercicis i activitats programades seran supervisats durant el curs i resultaran en una nota, que comptarà fins a un 60% (45% + 15%) de la qualificació final del curs.

Aquells estudiants que no es presentin a l'examen final es consideraran "no presentats" ("no avaluables").

Al final del curs, es publicaran les qualificacions finals. La nota final del curs és el resultat de ponderar els tres aspectes objecte d'avaluació: l'examen final (nota mínima de 3.5); la col·lecció de problemes i l'activitat obligatòria (crea el teu propi exercici). El pes de l'examen és del 40% i el pes dels problemes i l'activitat obligatòria el restant 60%.

Es realitzarà una re-avaluació per a aquells estudiants que no havent aprovat el curs hagin obtingut una qualificació final entre 3.5 i 4.9.

La re-avaluació consistirà a realitzar un altre examen final, que comprendrà totes les matèries desenvolupades durant el curs. El rendiment de l'estudiant (problemes i activitat) no serà re-avaluat. La re-avaluació consta únicament de l'examen final de re-avaluació.

Com a resultat de l'examen final de re-avaluació, la qualificació màxima de l'assignatura serà de 5 (cinc).

Calendari d'activitats d'avaluació

Les dates de les diferents proves d'avaluació (exàmens parcials, exercicis en aula, entrega de treballs, ...) s'anunciaran amb suficient antelació durant el semestre.

La data de l'examen final de l'assignatura està programada en el calendari d'exàmens de la Facultat.

"La programació de les proves d'avaluació no es podrà modificar, tret que hi hagi un motiu excepcional i degudament justificat pel qual no es pugui realitzar un acte d'avaluació. En aquest cas, les persones responsables de les titulacions, prèvia consulta al professorat i a l'estudiantat afectat, proposaran una nova programació dins del període lectiu corresponent." **Apartat 1 de l'Article 115. Calendari de les activitats d'avaluació (Normativa Acadèmica UAB)**

Els estudiants i les estudiantes de la Facultat d'Economia i Empresa que d'acord amb el paràgraf anterior necessitin canviar una data d'avaluació han de presentar la petició omplint el document Sol·licitud reprogramació prova https://eformularis.uab.cat/group/deganat_feie/reprogramacio-proves

Procediment de revisió de les qualificacions

Coincidint amb l'examen final s'anunciarà el dia i el mitjà en que es publicaran les qualificacions finals. De la mateixa manera s'informarà del procediment, lloc, data i hora de la revisió d'exàmens d'acord amb la normativa de la Universitat.

Procés de Recuperació

"Per participar al procés de recuperació l'alumnat ha d'haver estat prèviament avaluat en un conjunt d'activitats que representi un mínim de dues tercers parts de la qualificació total de l'assignatura o mòdul." **Apartat 3 de l'Article 112 ter. La recuperació (Normativa Acadèmica UAB)**. Els estudiants i les estudiantes han d'haver obtingut una qualificació mitjana de l'assignatura entre 3,5 i 4,9.

La data d'aquesta prova estarà programada en el calendari d'exàmens de la Facultat. L'estudiant que es presenti i la superi aprovarà l'assignatura amb una nota de 5. En cas contrari mantindrà la mateixa nota.

Irregularitats en actes d'avaluació

Sense perjudici d'altres mesures disciplinàries que s'estimin oportunes, i d'acord amb la normativa acadèmica vigent, "en cas que l'estudiant realitzi qualsevol irregularitat que pugui conduir a una variació significativa de la

qualificació d'un acte d'avaluació, es qualificarà amb 0 aquest acte d'avaluació, amb independència del procés disciplinari que s'hi pugui instruir. En cas que es produeixin diverses irregularitats en els actes d'avaluació d'una mateixa assignatura, la qualificació final d'aquesta assignatura serà 0". **Apartat 10 de l'Article 116. Resultats de l'avaluació. (Normativa Acadèmica UAB)**

L'avaluació proposada pot experimentar alguna modificació en funció de les restriccions a la presencialitat que imposin les autoritats sanitàries.

Activitats d'avaluació

Títol	Pes	Hores	ECTS	Resultats d'aprenentatge
Activitat (creu el vostre propi exercici).	15%	0,3	0,01	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
Col·lecció conjunts de problemes	45%	0,9	0,04	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
Examen final	40%	0,8	0,03	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

Bibliografia

Books:

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

Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley and S. Schaefer (2017), *Economics of Strategy*, John Wiley and Sons. 6^a Ed.

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

Són les últimes edicions disponibles.

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* 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*, 21(4). 278-292. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618303244>)

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.

Hashimy, L., G. Jain and E. Grifell-Tatjé, 2022, "Determinants of Blockchain Adoption as Decentralized Business Model by Spanish Firms - An Innovation Theory Perspective," *Industrial Management & Data Systems* (disponible online a la website de la revista)

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.

Programari

L'assignatura proporcionarà el software si es necessita.