



Título propio reconocido por:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

EXECUTIVE MÁSTER EN INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

**GUÍA DOCENTE DE
ENFOQUE COMPETITIVO Y
GENERACIÓN DE VALOR
[2023-24]**

DATOS GENERALES

Nombre del módulo:	ENFOQUE COMPETITIVO Y GENERACIÓN DE VALOR
Curso:	2023-24
Titulación:	Executive Máster en Innovación y Emprendimiento en la Empresa Familiar
Número de créditos (ECTS):	5
Fecha de la última revisión:	Septiembre de 2023
Profesor Responsable:	Carlos A. Dumois Núñez Guillermo Gutiérrez Ramírez

1. DESCRIPCIÓN GENERAL

El valor se genera en una empresa cuando logra posicionarse como líder en cada mercado que atiende. No una vez o una temporada, sino de manera consistente. Es en el mercado donde hoy más se puede detonar la creación de riqueza.

Los turbulentos cambios que ahora nos envuelven hacen caducar cada vez con mayor frecuencia las fórmulas de negocio que hace poco pudieron ser grandes generadoras de valor.

El Enfoque Competitivo consiste en la capacidad de una compañía para generar valor con una oferta superior en cada segmento de mercado que atiende. Son tres sus componentes: fertilidad, diferenciación y posicionamiento.

El propósito fundamental de esta asignatura es lograr que el alumnado identifique y comprenda cómo optimizar la Generación de Valor en la empresa a través de jugadas estratégicas en el ámbito de la competitividad.

2. OBJETIVOS

- Comprender y revisar la fertilidad de mercados actuales y potenciales y descubrir oportunidades de concentración y abandono de segmentos.
- Analizar la posición competitiva del negocio en cada una de sus combinaciones Producto-Mercado y buscar caminos de diferenciación y liderazgo.
- Entender cómo medir y evaluar el posicionamiento de la empresa, sus productos y marcas, y explorar medios para fortalecer la identidad y fuerza de su imagen.

3. CONTENIDOS

TEMA 1. FERTILIZACIÓN DE MERCADOS

TEMA 2. CAMINOS DE DIFERENCIACIÓN

TEMA 3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

TEMA 4. ESTRATEGIA COMPETITIVA

TEMA 1. FERTILIZACIÓN DE MERCADOS

Resultados del aprendizaje

- Reconocer y darle importancia al proceso de fertilizar mercados.
- Analizar estrategias y mecanismos para encontrar espacios competitivos fecundos.
- Diagnosticar la relevancia del monitoreo del cliente para decidir con agilidad y con las mejores bases en cuáles segmentos de mercados concentrarse y cuáles abandonar

Contenido

1. Variable Clave de Preferencia
2. Creación de Segmentos de Mercado
3. Mecanismos de Monitoreo del Mercado

TEMA 2. CAMINOS DE DIFERENCIACIÓN

Resultados del aprendizaje

- Identificar cómo una empresa que es capaz de distinguir sus binomios producto-mercado puede enfocar todos sus procesos de negocio.
- Reconocer que cada binomio producto-mercado debe manejarse como único y con criterios diferenciados de operación.
- Diseñar ofertas superiores para construir caminos de liderazgo competitivo

Contenido

1. Binomio Producto – Mercado
2. Ventajas Competitivas
3. Análisis de la Competencia

TEMA 3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Resultado del aprendizaje

- Reconocer que la estrategia de posicionamiento parte de conocer al cliente y de encontrar valores con los cuales quiera identificarse.
- Distinguir la importancia y la diferencia entre valor y significado.
- Identificar las diferentes armas del posicionamiento que ayudan a crear significado.
- Evaluar la integración de armas del posicionamiento en la arquitectura de marca dentro de la estrategia de posicionamiento.

Contenido

1. Valor vs Significado
2. Arquitectura y Valor de Marca
3. Armas del Posicionamiento

TEMA 4. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Resultado del aprendizaje

- Reconocer lo que es el *core business*.
- Identificar caminos de liderazgo competitivo.
- Establecer un plan para la estrategia competitiva que sea realista y congruente con las medidas más relevantes en el corto plazo, clarificando las grandes jugadas de cambio, tanto de concentración y abandono, como de fortalecimiento competitivo.

Contenido

1. Comprensión del Core Business

2. Caminos del Enfoque Competitivo
3. Decisiones de Concentración y Abandono
4. Estrategia de Fortalecimiento Competitivo

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

El proceso metodológico de esta asignatura está orientado a la acción, mezclando lo conceptual con la praxis. A tal efecto integra:

SESIONES EN LÍNEA SÍNCRONAS

Se llevan a cabo mediante zoom, son sesiones en tiempo real para exposición de conceptos y modelos, siempre desde un enfoque participativo y orientado a la acción, llegando a conclusiones prácticas más allá que solo a la adquisición de conocimientos.

ANÁLISIS DE CASOS REALES DE GESTIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA FAMILIAR

Presentación y análisis de casos didácticos con diferentes problemáticas de la empresa familiar para la aplicación práctica de los contenidos teóricos de la asignatura.

CASOS VIVENCIALES PRESENTADOS POR EMPRESARIOS

Presentación en vivo de casos reales por empresarios que interactúan con los alumnos en la búsqueda de soluciones y oportunidades.

SESIONES INDIVIDUALES Y GRUPALES DE COACHING

Coaching personalizado durante todo el posgrado para ofrecer seguimiento y retroalimentación del trabajo individual y en equipo.

DIQUES ESTRATÉGICOS Y PROYECTOS DETONADORES DE VALOR

Esta asignatura está orientada a la aplicación práctica del aprendizaje impulsando la identificación y realización de iniciativas relevantes en la Creación de Valor.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Realización de trabajos de investigación individuales o en grupo para profundizar en temas relevantes.

ANÁLISIS DE LECTURAS

Realización de análisis de diferentes lecturas como apoyo para la reflexión y comprensión de los temas tratados durante el máster.

SOLUCIÓN DE DILEMAS EMPRESARIALES

Resolver situaciones específicas que se plantean a los alumnos a través de mini casos en los que hay que proponer una solución.

JUGADAS ESTRATÉGICAS DE CREACIÓN DE VALOR

Cada alumno elegirá cuál(es) de sus Proyectos Detonadores de Valor llevará a la realidad de su empresa. Esta jugada la madurará junto con su equipo y su coach durante el máster

y la presentará a quien corresponda en la empresa.

5. EVALUACIÓN

Los programas Executive Education están basados en un modelo de evaluación por competencias, en el que se valora el progreso del estudiante en la consecución de los objetivos planteados en el programa de estudios. Se basa en la reflexión y el análisis de casos prácticos de la vida real, proyectos, debates, ejercicios, o presentaciones realizadas de forma individual o grupal, que contribuyan a la toma de decisiones empresariales.

La calificación final de la asignatura se calculará haciendo la media aritmética de las notas obtenidas en las diferentes actividades evaluables en cada una de las clases correspondientes:

Enfoque Competitivo y Creación de Valor	% Evaluación
Asistencia	10%
Participación	10%
Tareas de Aprendizaje	10%
Tareas de Aplicación	20%
Relevancia de los Proyectos	50%
Evaluación Compañeros Consejo	20%
Evaluación Coach	30%

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Conjunto de lecturas y artículos que se les compartirá durante la asignatura.

6.2. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- Hamel, Gary; Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press 1996. ISBN: 978-0875847160
- Kotler, Philip. *El Marketing Segun Kotler*. Ediciones Paidos Iberica 1999. ISBN: 978-

9501210675

- Kotler, Philip; Keller, Kevin, *Dirección de Marketing*, Pearson Education 2012. ISBN: 978-6073212458
- Levitt, Theodore. *The Marketing Imagination*. The Free Press 1983. ISBN: 9780029188408
- Peppers, Don; Rogers Martha. *The One to One Future*. First Currency paperback Edition 1993. ISBN: 978-0385485661
- Porter, Michael E. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria 2015. ISBN: 9786077440499
- Ries, Al. *Focus: The Future of Your Company Depends on It*. Harper Business 2005. ISBN: 978-0060799908
- Tweed, Stephen C. *Strategic Focus: A Game Plan for Developing Your Competitive Advantage*. Frederick Fell Pub 1990. ISBN: 978-0811906517