



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

*Campus d'Excel·lència Internacional*

---

# Emprendeduría e Innovación

## *Grado en Ciencia e Ingeniería de Datos*

### *Estrategia y Proposición de valor*



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

*Campus d'Excel·lència Internacional*

- **Análisis estratégico - Proposición de Valor**
  - Visión global
  - Misión, Visión y Valores
  - Pestel: macro-entorno
  - Porter: micro-entorno
  - Análisis interno
  - Diagnostico y planificación.
    - Análisis DAFO (SWOT)
    - Análisis CAME
  
- **Ventajas competitivas**

# Análisis estratégico

## Visión global



(foda-dafo.com; 2018)

- ¿Cómo determinar una estrategia?
  - Es indispensable tener los **objetivos claros**
  - Pero es imprescindible **conocer el sector** para que éstos sean realistas.
  - Se trata de hacer **encajar el entorno, el mercado y la empresa**.
  - Y de **no perder** nunca la **visión de conjunto**.
  - → **Análisis (Plan) Estratégico: marca la ruta para conseguir los objetivos**

# Análisis estratégico

## Misión, Visión y Valores

### □ Misión

- Se enfoca **al presente**, es el principal objetivo de la organización
- Es **la razón de ser** de la organización, la meta que moviliza energías y capacidades
  - ¿Por qué has creado la empresa?
  - Cuál es la razón de ser de la empresa?
- Características
  - Estar al día → actualizar cada 3-4
  - Ser única, original y diferencial.
  - Referirse a la contribución y al valor que proporciona a la sociedad, no tanto a los valores económicos.
  - Motivadora para los miembros de la organización
    - Cierta contenido utópico pero sin dejar de ser operativa
  - Concisa, simple y clara.
  - Es algo que ha de realizarse

### □ Está bien definida cuando:

- De ella se desprenden acciones y es operativa
- Genera visión amplia, entusiasmo y trabajo
- Aporta algo a la sociedad
- Si uno mismo puede identificarse.

### □ Ejemplos

- **Google** Nuestra misión es **organizar** la **información** del mundo y hacer que sea **útil** y **accesible** para **todos**.

<https://about.google/>  
<http://mission-statement.com/google/>

#### ▪ **Qualitat Serveis Empresarials**

- Aportar soluciones en la gestión de la organización, buscando la mejora continua y constante innovación, con el fin de dirigir nuestro cliente hacia la excelencia.



<http://qualitats.com/ca/#>

### □ Visión

- a **Futuro**, objetivos a medio y largo plazo
- Expresa **una expectativa ideal**:
  - ¿En que se convertirá la empresa...?
  - ¿Como imaginas a la empresa en el futuro?
- Como verse en relación a:
  - Satisfacción clientes
  - Los productos y servicios
  - Satisfacción empleados
  - Impacto en la sociedad
  - Resultados claves a conseguir
- Se resume en un párrafo que debe ser realista pero ambicioso
- Sirve para **guiar** y **motivar** al grupo para continuar con el trabajo.
- **Ejemplo: Google**
  - *"Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo".*
  - 2019: *"to provide access to the world's information in one click"*  
<http://mission-statement.com/google/>

# Análisis estratégico

## Misión, Visión y Valores

### □ Valores

- Ideales y principios colectivos que **guían** las reflexiones y las actuaciones **de un individuo o de un grupo de individuos**.
- Ejes de conducta
- Definen el carácter de una empresa
- Su **concreción** en **criterios de actuación, actitudes y comportamientos** dan lugar a la **CULTURA CORPORATIVA**.
- Ejemplo: Google
  - *Focus on the user and all else will follow,*
  - *Fast is better than slow,*
  - *Democracy on the web works,*
  - *You can make money without doing evil,*
  - *There's always more information out there, and great just isn't good enough.*<http://mission-statement.com/google/>

### □ Misión, Visión y Valores

- Se definen en la primera etapa del plan estratégico.
- *“Misión, Visión y Valores: 15 Ejemplos de Empresas Exitosas”*  
<https://www.mediasource.mx/blog/mision-vision-valores-empresas>



# Análisis estratégico

## PESTEL: análisis del Macro-Entorno

### □ Entorno

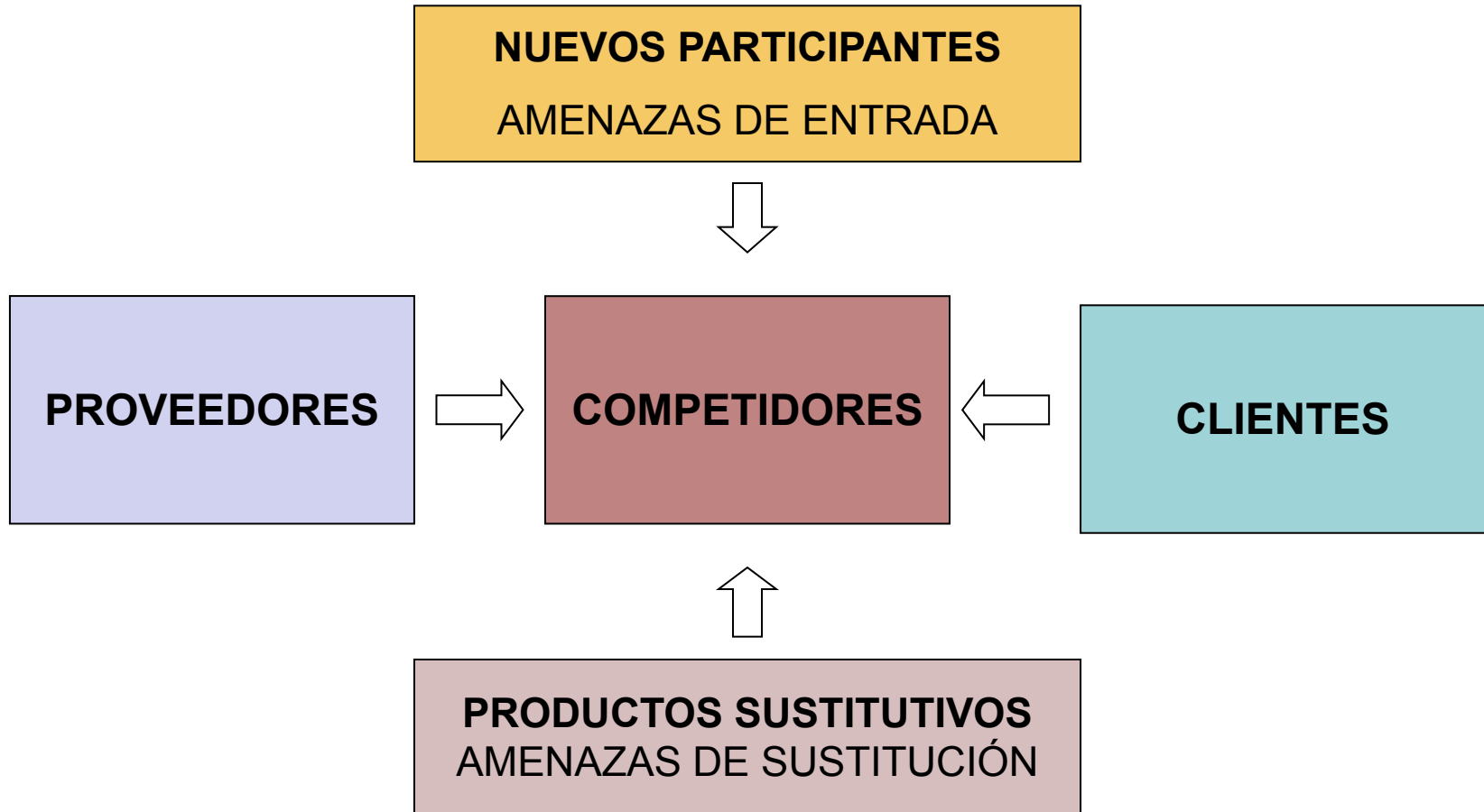
- Identificar factores que pueden influir en la empresa
- Existen modelos de análisis del entorno
  - PESTEL para el Macro-Entorno
  - Porter para el Micro-Entorno

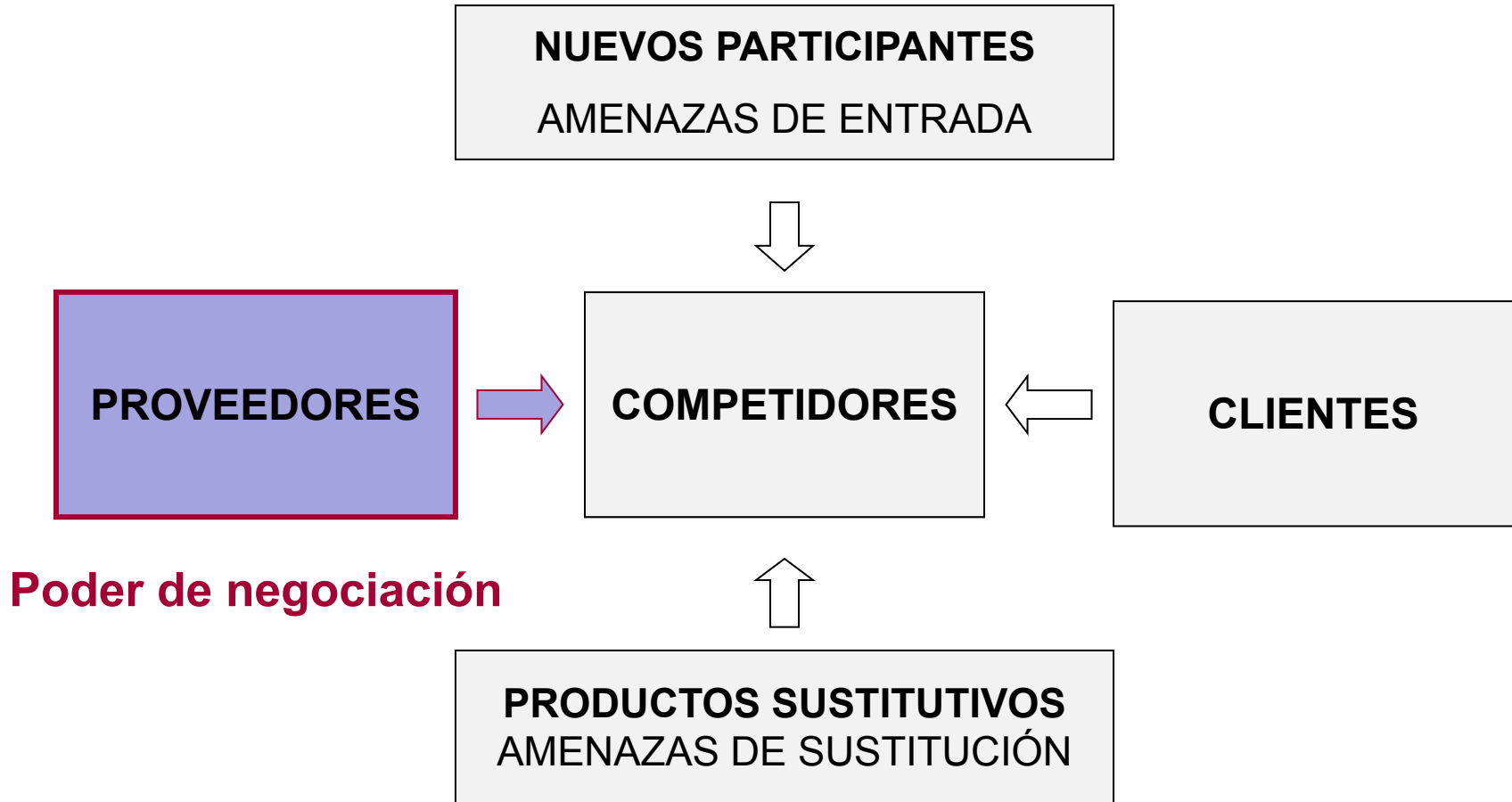
### □ PESTEL - Macro-Entorno





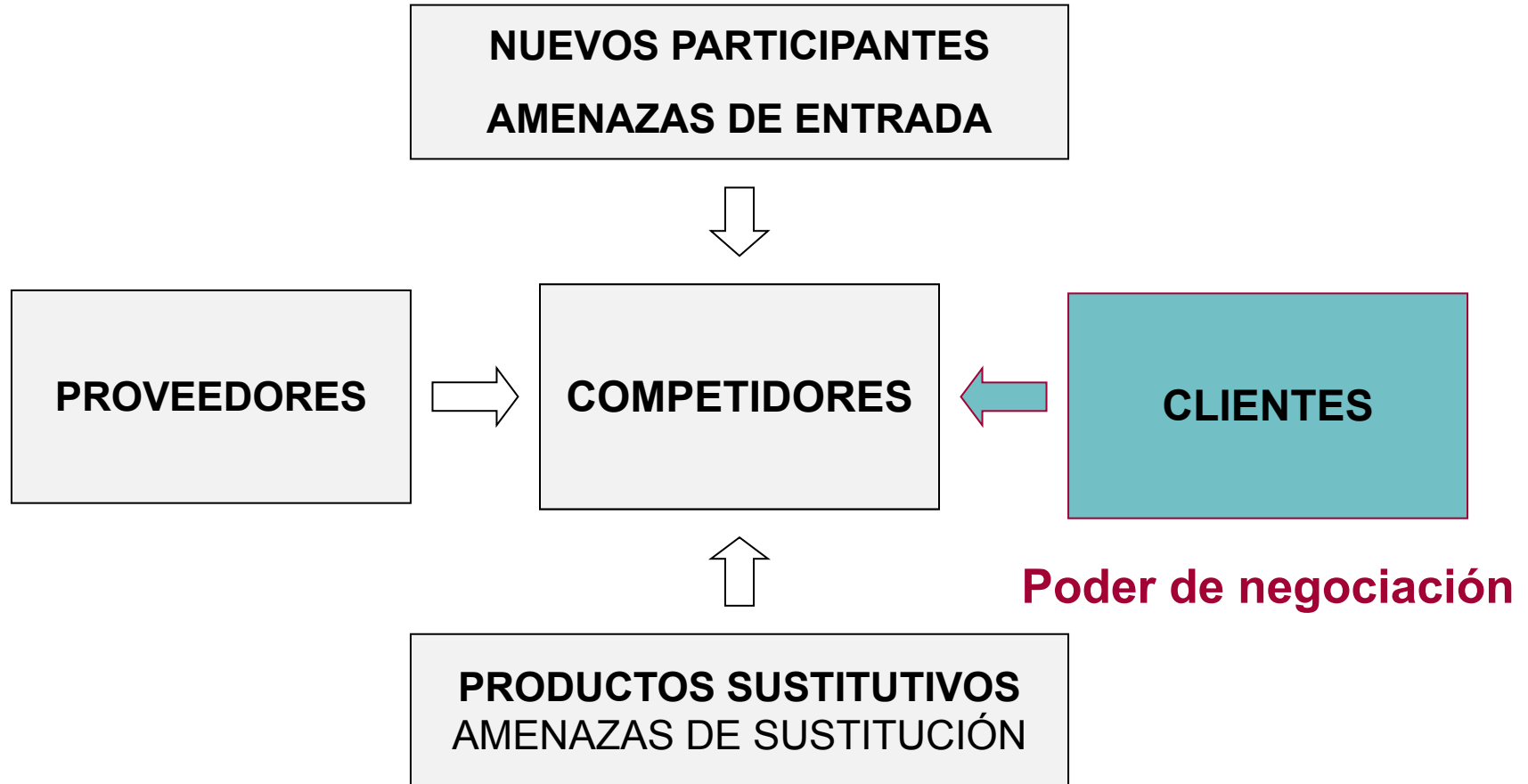
- Análisis de la estructura del sector
  - En base al [modelo de los fuerzas de Porter](#), para:
    - Determinar los Factores Clave de Éxito del Sector
    - Prever la evolución futura del Sector
    - Identificar oportunidades de negocio
    - Identificar de qué factores de éxito disponemos
    - Identificar oportunidades que podamos aprovechar
    - Preparar la creación de una estrategia





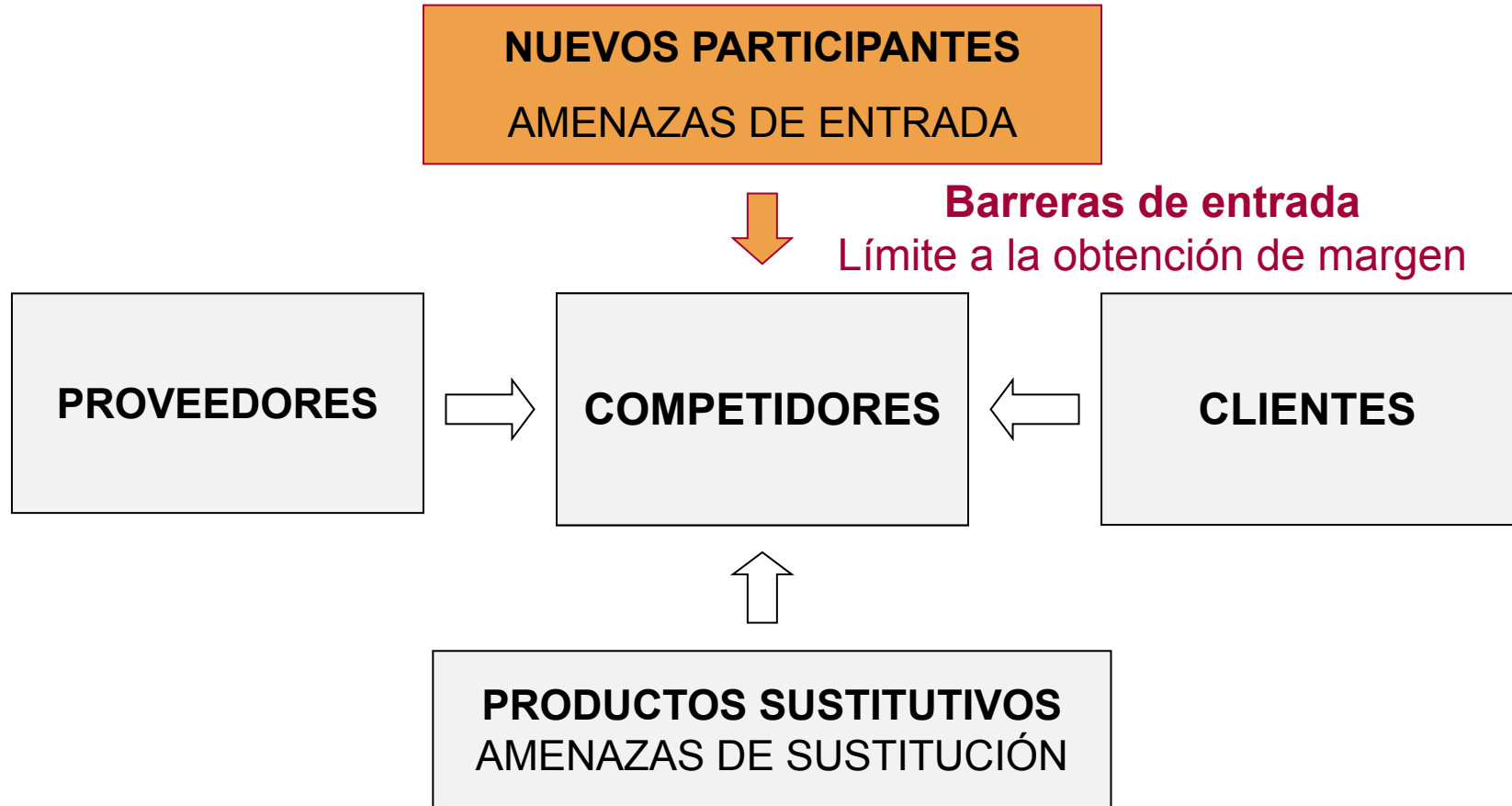
### □ **Proveedores:** determinantes de su poder

- Concentración o atomización
- Suministrar un producto clave
- Diferenciación
- Identidad de marcas



### □ **Clientes:** determinantes de su poder

- Concentración o atomización
- Volumen de compra
- Información de que disponen
- Incentivos a los que toman decisiones
- Impacto en la calidad
- Precio/compras totales



### □ **Amenaza nuevos participantes: Barreras de entrada**

- Economías de escala
- Diferenciación
- Acceso a canales de distribución
- Volumen de la inversión
- Costes de cambio elevados
- Decisiones de los Gobiernos



# Análisis estratégico

## Porter: análisis estructural del sector (5)



### □ **Amenaza de sustitutivos:** determinantes

- Propensión al cambio de los compradores
- Rendimiento relativo del precio del sustitutivo
- Los sustitutivos pueden tener una estructura de costes muy diferente (tanto para el fabricante como para el usuario)



### □ **Competidores:** determinantes de la rivalidad

- Crecimiento del Sector
- Diferenciación e identificación de marcas
- Concentración o atomización
- Complejidad de la información
- Barreras de salida

- Identificar factores internos para
  - Identificar fortalezas y debilidades de la empresa
  
- Factores relativos a:
  - Estructura y organigrama
  - Clima social
  - Funciones, niveles y responsabilidades
  - Relaciones inter-departamentales
  - Organización de la Producción
  - Operaciones e I+D
  - Otros.

# Análisis estratégico

## Diagnóstico y planificación

- Análisis DAFO (FODA) (SWOT) para el diagnóstico →
  - Análisis CAME para la para planificar y decidir sobre la estrategia



[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SWOT\\_es.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SWOT_es.svg)

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SWOT\\_en.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SWOT_en.svg)

- Ejemplos  
<https://foda-dafo.com/category/ejemplos/>

# Análisis estratégico

## DAFO - FODA - SWOT

### □ Análisis externo

#### Amenzas (A) - Threats (T)

- Identificar **actitudes reales externas dañinas** para la empresa...
- ...para **Afrontarlas (A)** y convertirlas en **Oportunidades** (Visión del empresario-inteligente).
- También puede ser **miedos imaginarios** sobre la incertidumbre del futuro...
- ...y que no deben convertirse en inseguridad directiva y falta de adaptación.

### □ Análisis externo

#### Oportunidades(O) - Opportunities(O)

- ¡Cuidado!
- Se **presentan inesperadamente**...
- ... y **nunca hay que dejarlas pasar**...
- ...hay que **Explotarlas (E)**
- Si pasan, éstas no no volverán.

### □ Análisis interno

#### Debilidades (D) - Weaknesses (W)

- **Fotografía en negativo de la realidad** de la empresa hoy...
- ...para **Corregirla (C)** y convertirla en puntos de mejora o **Fortalezas** a implementar a corto y largo plazo.

### □ Análisis interno

#### Fortaleza (F) - Strengths (S)

- Son la ventajas competitivas ya alcanzadas
- Son nuestro mejor patrimonio empresarial
- **Evitar auto-complacense** con ellas...
- ..., al contrario, las **hemos Mantener (M), vigilar, cuidar y reforzar**.  
(No vale aquello de “Coge buena fama y échate a dormir”, porque te arrasará la competencia, que siempre estará dispuesta para aniquilarte)

### □ → Análisis CAME

# Análisis estratégico

## DAFO → CAME → Estrategias



(foda-dafo.com; 2018)

Adicionalmente:

> Estrategia de Diferenciación concéntrica



# Ventajas competitivas

## Caracterización del concepto

### □ ¿Qué es una ventaja competitiva?

- Aquellos factores que nos permiten defender el margen que obtenemos.
- Aquello que hacemos mejor que los competidores y que es:
  - Valioso.
  - Sostenible.
  - Duradero.
- "Valioso"  
?
- "Sostenible"  
?
- Duradero  
?

# Ventajas competitivas

## Caracterización del concepto

### □ ¿Qué es una ventaja competitiva?

- Algún o algunos factores que nos permiten defender el margen que obtenemos.
- Aquello que hacemos mejor que los competidores y que es:
  - Valioso.
  - Sostenible.
  - Duradero.
- "Valioso"
  - Que sea beneficioso para el cliente
  - Que es apreciable para un número suficiente de clientes
  - Que están dispuestos a pagarlo
- "Sostenible"
  - No imitable
  - No vendible
  - No sustituible
- Duradero
  - No imitable durante un periodo de tiempo suficientemente largo
  - A la larga, todas las ventajas competitivas pueden acabar desapareciendo...
    - ...conclusión: una patente no es necesariamente una ventaja competitiva

- Foda-dafo.com (2018). "Análisis DAFO". [www.foda-dafo.com](http://www.foda-dafo.com)  
<https://foda-dafo.com/wp-content/uploads/2018/11/Analisis-FODA-DAFO-pdf-converted.pdf>
  
- Lugo, C (2019). "Misión, Visión y Valores: 15 Ejemplos de Empresas Exitosas". Media Source.  
<https://www.mediasource.mx/blog/mision-vision-valores-empresas>