

Ingeniería, Empresa y Sociedad

LibreIM

Doble Grado de Informática y Matemáticas

Universidad de Granada

libreim.github.io/apuntesDGIIM



Este libro se distribuye bajo una licencia CC BY-NC-SA 4.0.

Eres libre de distribuir y adaptar el material siempre que reconozcas a los autores originales del documento, no lo utilices para fines comerciales y lo distribuyas bajo la misma licencia.

creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Ingeniería, Empresa y Sociedad

LibreIM

Doble Grado de Informática y Matemáticas

Universidad de Granada

libreim.github.io/apuntesDGIIM

Índice

0.1	1. La empresa y dirección de empresas	5
0.1.1	1.0. Introducción	5
0.1.2	1.1. Concepto de empresa y de organización	5
0.1.3	1.2. Enfoque sistémico de la empresa	9
0.1.4	1.3. Subsistemas funcionales de la empresa	9
0.1.5	1.4. La dirección de empresas	10
0.2	Teorías de la empresa y del empresario	10
0.2.1	2.1. Teorías de la empresa	10
0.2.2	2.2. Teorías del empresario	10
0.2.3	2.3. Propiedad dirección y gobierno de la empresa	11
0.2.4	2.4. La dirección: funciones y niveles	14
0.3	Entorno de la empresa	14
0.3.1	Objetivos	14
0.3.2	3.1. Definición de entorno	15
0.3.3	3.2. Características del entorno	16
0.4	La dirección estratégica	24
0.4.1	4.1. Concepto de dirección estratégica	24
0.4.2	4.2. Proceso de dirección estratégica	27
0.4.3	4.3. Opciones estratégicas básicas	28
0.4.4	Sobre misión y visión	31
0.4.5	Modelos de negocio	31

Bibliografía:

- Fuentes Fuentes M. et al. /“Fundamentos de dirección y administración de empresas”/

0.1 1. La empresa y dirección de empresas

0.1.1 1.0. Introducción

1. Economía

La **economía** se define como la ciencia que estudia la administración eficiente de la escasez de recursos. También como ciencia que estudia la elección.

Este concepto proviene de las ideas de **Malthus**. La escasez justifica la necesidad de reparto y la pobreza.

2. Administración de empresas

Estudia la economía en el contexto de una empresa, así como la gestión de proyectos, la planificación y el liderazgo.

Es una disciplina científica, multidisciplinar y contempla aspectos psicosociales.

3. Áreas de una empresa

La empresa además opera dentro de un entorno.

- Producción.
- Dirección.
- Márketing.
- Finanzas
- Recursos humanos

0.1.2 1.1. Concepto de empresa y de organización

1. Organización

Una **organización** es una unidad social deliberadamente destinada a un objetivo específico.

1. Definición de Gibson

La **organización** es una unidad coordinada *deliberada* formada por más de una persona que trabaja para alcanzar un *objetivo común*.

2. Clasificación de organizaciones

Una clasificación genérica sencilla las separa según tengan o no **ánimo de lucro**.

1. Ejemplo: Inditex

Industria de diseño textil INDITEX S.A. es una empresa multinacional que tiene como objetivo maximizar el beneficio. Según la empresa, su objetivo es “escuchar a los clientes para ofrecerles las propuestas de moda que desean”.

2. Definición de empresa

La **empresa** es una organización que transforma un conjunto de recursos físicos, monetarios y cognitivos en bienes y/o servicios, con el objetivo principal de obtener beneficios.

1. Autores

Otras definiciones de empresa.

- Unidad técnico-económica que combina elementos humanos y financieros.
- Una organización con ánimo de lucro.
- Unidad de decisión.
- Sistema en el que se coordinan factores de producción.
- Conjunto de factores de producción.

3. ¿Es el beneficio el único objetivo?

Hay posiciones distintas.

1. Friedman

Sí, hay que maximizarlo teniendo como únicas restricciones

- las leyes,
- las normas de la economía capitalista, y
- evitar engaños y fraudes.

2. Freeman

No, no sólo hay que maximizar el beneficio, también hay que satisfacer a los **stakeholders**, que son todas las personas que tienen intereses en la compañía.

4. Stakeholder

Los **stakeholders** son todas las partes interesadas en una empresa. Pueden ser

- **internas**, como los empleados, gerentes y propietarios.
- **externas**, como los proveedores, clientes y la sociedad.

5. La empresa social

Organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro pueden tener un fin fundamental con beneficio social, medioambiental o político.

En su filosofía se incluye que no reemplaza a la empresa tradicional, sino que quiere coexistir.

Como ejemplos:

- Plataformas sociales, como Ashoka y SocialEmprende.
- DBS.

6. Clasificación de empresas según forma jurídica

Responsabilidad limitada/ilimitada, solidaria/mancomunada. Tipo de personalidad jurídica NIF/CIF.

1. Responsabilidad ilimitada

Se llama **responsabilidad ilimitada** cuando el propietario responde con todo el patrimonio ante las posibles pérdidas de la empresa. Existe cuando éste realiza la actividad con su propia persona como personalidad jurídica.

Se dividen en **participaciones sociales**. Nace con vocación de socios estables que sólo son objeto de transmisión si da visto bueno una junta de socios (o si es a familiares o socios).

2. Responsabilidad limitada

Trámites más costosos y lentos. No se responde con el patrimonio frente a posibles pérdidas. Hay que tributar sobre impuesto de sociedades en lugar de IRPF. El capital social no puede ser inferior a los 3000€ mínimos iniciales.

La responsabilidad de cada socio está limitada por sus aportaciones. Necesita consentimiento de la junta general para traspasar participaciones sociales fuera de su familia y socios.

3. Responsabilidad solidaria

Se reparte entre los socios.

4. Responsabilidad mancomunada

Cada socio responde por su parte.

5. Emprendedor de responsabilidad limitada

La única diferencia es que la responsabilidad pasa a limitarse. Aun así, no tiene CIF y paga el IRPF.

7. Clasificación de empresas según forma societaria

1. Sociedad colectiva

En una **sociedad colectiva** la responsabilidad es *ilimitada y mancomunada* entre los socios, pero sólo participan del beneficio por la parte que han aportado de capital y trabajo.

2. Sociedad comanditaria

En una **sociedad comanditaria** existen dos tipos de socios

- **socios colectivos**, similares a los de las sociedades colectivas, aportando trabajo y capital.
- **socios comanditarios**, sólo aportan capital y no trabajan en la empresa. Su responsabilidad se limita a su capital.

3. Sociedad anónima

En una **sociedad anónima**, el capital se divide en partes iguales (alícuotas) llamadas **acciones**. Las acciones se transmiten libremente en el mercado financiero a terceros, suelen representar un voto y la responsabilidad de los socios o *accionistas* se limita a su aportación. Es el único tipo de sociedad que puede cotizar en Bolsa.

Necesita 60000€ como capital mínimo inicial.

4. Sociedad de responsabilidad limitada unitaria (SLU)

5. Sociedad de responsabilidad limitada nueva empresa (SLNE)

Se da de alta en un procedimiento telemático de 48 horas. Se utilizan modelos genéricos para constituir la empresa. Facilita la creación de una sociedad de responsabilidad limitada.

6. Empresas de economía social

Las **empresas de economía social** suelen constituirse para solventar crisis de las empresas. Suelen ser democráticas.

1. Sociedades cooperativas (SC)

Las **sociedades cooperativas** no tienen ánimo de lucro. Cada socio aporta capital y trabajo; responde sólo con el capital aportado y tiene un voto independientemente del capital.

Estas uniones de trabajo asociado suelen darse cuando los trabajadores tienen un objetivo común fuerte. Tienen regulación estatal y autonómica y en ocasiones exenciones fiscales (las andaluzas se llaman SCA).

El beneficio se llama *retorno*. Las reservas (la parte del beneficio que no se distribuye entre los socios), suelen ser más grandes. Suelen tener una reserva obligatoria para invertir en la formación de los socios.

Ejemplo: cooperativa Mondragón

2. Sociedades laborales

Las **sociedades laborales** son sociedades anónimas o de responsabilidad limitada donde los trabajadores poseen al menos el 51% del capital.

Suelen ser intentos de los trabajadores de evitar la quiebra de la empresa.

8. Clasificación de empresas según tamaño

La cifra de facturación son los ingresos. El **volumen de negocio** es el total de ingresos por ventas contabilizadas.

Se dividen en: grandes, medianas, pequeñas y microempresas. El 99.9% de empresas en España son PYMEs (pequeñas y medianas empresas).

1. Balance general anual

El total del activo debe ser igual que el pasivo.

- **Activo:** bienes y derechos de la empresa.
- **Pasivo:** obligaciones de pago de la empresa. Capital, reservas y obligaciones.

2. Empresas autónomas o asociadas

Una empresa se clasifica según su relación con otras en

- **autónoma** si es totalmente independiente y no tiene participación en otras empresas, ni otras empresas en ella.
- **asociada** si hay terceros con más del 25% de la empresa o tiene participación de más del 25% en otra empresa.

Aun así existen empresas que se consideran autónomas a pesar de esto. Además, dos empresas están **vinculadas** cuando una puede ejercer influencia dominante sobre la otra, ya sea nombrando miembros del consejo de administración, mediante cláusulas estatutarias o contratos.

0.1.3 1.2. Enfoque sistémico de la empresa

1. Definición de sistema

Un **sistema** es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que realizan una actividad para alcanzar un objetivo; operando con entradas y proveyendo salidas.

2. Condiciones para la existencia de un sistema

Para considerar algo un sistema se le exigen

- un **conjunto de elementos**.
- una **estructura de sistema**, formado por relaciones.
- un **plan común**, formado por objetivos.
- unas **funciones características**, funciones de transformación.
- un **conjunto de estados**, midiendo balance de la empresa.

La empresa transforma materias primas (proceso técnico), transforma ahorro en capital (proceso financiero) y procesa información (proceso mental).

3. Clasificación de sistemas

Se clasifican en

- **abiertos** si se relacionan con el entorno.
- **cerrados** si no interaccionan con el entorno.
- **naturales** si no influye el ser humano en su creación.
- **artificiales** si se crean por voluntad humana.

La empresa se considera un sistema abierto artificial.

4. Retroalimentación o feedback

La empresa se considera **autorregulada** porque cuando se desvía de los objetivos, el proceso de **retroalimentación o feedback** permite conocer a la empresa que se han producido estas desviaciones y corregirlas. Puede así adaptarse al entorno.

0.1.4 1.3. Subsistemas funcionales de la empresa

1. Principio de jerarquía

El **principio de jerarquía** permite descomponer un sistema en subsistemas y estudiarlos concretamente.

2. Subsistemas según criterio funcional

El **criterio funcional** de jerarquización divide a la empresa en tantos subsistemas como actividades desarrolle. Estos son

- **subsistema de aprovisionamiento**, que adquiere los insumos.
- **subsistema de producción**, transforma insumos en productos.
- **subsistema de comercialización**, decide precio, promoción y distribución.
- **subsistema de recursos humanos**, selecciona y orienta trabajadores.
- **subsistema financiero**, decide los fondos y aplica inversiones.
- **subsistema de dirección**, estrategia y gestión de la empresa.

3. Sinergia

La **sinergia** es el aumento de productividad de varios sistemas cuando interactúan entre ellos frente a cuando trabajan de manera aislada.

o.1.5 1.4. La dirección de empresas

1. Eficiencia y eficacia

La **eficacia** mide el nivel de cumplimiento de los objetivos. La **eficiencia** mide el uso de la cantidad adecuada de recursos para lograr sus objetivos.

2. Funciones de los administradores

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

3.

o.2 Teorías de la empresa y del empresario

o.2.1 2.1. Teorías de la empresa

o.2.2 2.2. Teorías del empresario

1. Evolución histórica del empresario

Se consideran figuras distintas según la época, en

- **capitalismo mercantilista** (S. XVI-XVIII), existe un estado que es el agente económico predominante y mercaderes, que simplemente comercian.
- **revolución industrial** (S. XVIII-XIX), se desarrolla el pensamiento clásico capitalista del empresario **Adam Smith** habla de la regulación del mercado por la mano invisible. En el siglo XIX, **Karl Marx** explica el beneficio como la extracción de la plusvalía de los trabajadores mediante la propiedad privada de los medios de producción.
- **aportaciones posteriores**, Cantillon define en el S. XVIII el *entrepreneur* y habla del talento del empresario. Say aporta la función directiva en el S. XIX.

2. Teoría del empresario riesgo. Knight (1921)

Knight desarrolla la figura del empresario como persona que asegura las rentas de los factores productivos, adelantando el pago. El riesgo que asume al aportar el dinero es lo que justifica el beneficio empresarial.

Los riesgos serán

- **técnicos**, como cumplir con la producción esperada.
- **financieros**, al aportar el capital inicial.

3. Teoría del innovador de Schumpeter (1912)

Schumpeter diferencia capitalista y empresario. El empresario será el que aplica una tecnología existente a un problema real.

Se justifica el beneficio porque esa innovación desencadena el desarrollo económico y social. Obtiene además un monopolio temporal sobre la innovación y lo pierde luego a una situación de equilibrio. Esto produce ciclos económicos.

Así, el empresario que innova es el motor del progreso económico y social. No el que inventó, no el que investigó y arriesgó su tiempo en ello, no; el empresario.

#

#

4. Tecnoestructura de Galbraith (1950s)

Galbraith supera la concepción de empresario como persona y deja que delegue en la *tecnoestructura*, un grupo de personas, un órgano colegiado, que dirige la empresa.

Separa propietario (capital de la empresa) y gestor (administración).

0.2.3 2.3. Propiedad dirección y gobierno de la empresa

1. Definición de directivo

El **directivo** supervisa la combinación de los recursos productivos.

- Fija objetivos y toma decisiones.
- Coordina la empresa.
- Coordina relación de la empresa con el entorno.

Los directivos suelen ser los mismos propietarios, pero pueden ser gestores contratados u otras personas al nombre del propietario.

2. Definición de capitalista

El **capitalista** es el propietario del capital de la empresa.

3. Empresario

El **empresario** es un directivo capitalista.

Ejemplos: Amancio, Florentino. El emprendedor tiene que ser empresario innovador, es decir, que aproveche la innovación de otro.

1. Emprendedor

Llamamos **emprendedor** al empresario que es a su vez el creador de la idea del negocio o del cambio y se implica a nivel gestor y capitalista.

2. Empresario individual propietario

Según Cuervo (1997), es el empresario clásico en el que convergen capitalista y directivo; sigue las nociones de *empresario riesgo* y *empresario innovador*.

3. Empresario corporativo

Controla la empresa sin participar significativamente en el capital. Es parte sólo de la tecnoestructura.

4. Estructura de la propiedad de la empresa

La **estructura de la propiedad** de una empresa es el modo en el que se distribuye el capital de la empresa entre sus propietarios legales.

La propiedad corresponde a un grupo de personas (físicas y jurídicas) que ostentan legalmente la titularidad. Pueden haber llegado a ella

- creándola.
- heredándola.
- comprándola.

Los propietarios aportan el dinero y los bienes necesarios para la actividad productiva.

5. Estructura accionarial

La propiedad en sociedades anónimas se distribuye entre los **accionistas**. Los hay de dos tipos

- **accionistas de control**, si son activos en las decisiones de la empresa.
- **accionistas pasivos**, si son simples inversores financieros.

La estructura accionarial completa se divide en

- **Autocartera**, las acciones propias que la sociedad mantiene entre sus activos.
- **Accionistas mayoritarios y de control**, que tienen control de la empresa.
- **Pequeños accionistas**, capital flotante en compraventa libre en el mercado financiero. Son propietarios sin poder en la empresa, para controlarla necesitan asociarse.
- **Inversores institucionales**, sociedades de inversión, fondeos de pensiones o compañías de seguros que buscan la rentabilidad.

6. Gobierno corporativo

Cuando las empresas son pequeñas, suele coincidir la propiedad y la gestión. Conforme crecen, se dotan de estructuras que limiten conflictos al intentar maximizar cada propietario sus propios objetivos.

El **gobierno corporativo** es la concreción de las relaciones entre todos los stakeholders.

1. Códigos de buen gobierno

Criterios de **responsabilidad social corporativa** (RSC). Hay un código de buen gobierno específico para empresas cotizadas de la comisión del mercado de valores.

2. Objetivos

- Confianza y transparencia.
- Control interno y responsabilidad.
- Adecuado funcionamiento de los órganos y separación.

7. Mecanismos de control

Los **mecanismos de control** delimitan el modelo de gobierno corporativo que sigue la empresa.

8. Mecanismos internos de control

Los **mecanismos internos** son los diseñados por la propia organización.

1. Junta general de socios accionistas

En una **sociedad anónima**, la **Junta General de Socios** es una reunión de accionistas que toma acuerdos por mayoría.

Sus competencias son:

- Nombrar al consejo de administración.
- Disolver la sociedad.
- Nombrar y destituir administradores.
- Elegir consejero ejecutivo.
- Adquirir de determinados bienes y tomar otras decisiones.

Es obligatoria y debe reunirse anualmente. Nótese que no puede administrar o representar a la sociedad, sólo nombrar a los administradores.

2. Consejo de administración

El **consejo de administración** está formado por personas elegidas por los propietarios que administran y representan a la empresa.

Está compuesto por:

- **Consejeros internos o ejecutivos.** Delegados de la empresa.
Ejemplo: Jobs, Zuckerberg.
- **Consejeros externos dominicales.** Significativos. Representan empresas con capital en la sociedad.
- **Consejeros externos independientes.** Expertos en gestión que son independientes. *Ejemplo: Felipe González, José María Aznar.*

3. Caso de las empresas pequeñas

Normalmente coinciden. Sólo a partir de cierto tamaño tiene que nombrar administradores.

9. Mecanismos externos de control

Los **mecanismos externos** son los diseñados por el mercado.

1. Oferta Pública de Adquisición de Valores (OPA)

Intenta comprar parte de una empresa para controlar sus cambios de dirección. Puede intentarse por alterar su estructura financiera o para construir imperios empresariales.

2. Mercados financieros

Con los fondos se determinará el valor de la empresa y la posibilidad de ser controlada desde el exterior.

3. Mercado laboral de consejeros y directivos

La alta competencia del mercado laboral de consejeros y directivos hace que funcionen correctamente. Se compra su reputación positiva, que deben haber ganado en otras empresas previamente.

o.2.4 2.4. La dirección: funciones y niveles

La **dirección** consiste en la integración de las distintas partes de la empresa entre sí. Se divide en varios niveles de jerarquización de las decisiones

1. Alta dirección

Fija los grandes objetivos. Normalmente coincide en una persona el ejecutivo y el presidente de la comisión ejecutiva (CEO).

CEOs, Comité Ejecutivo, Presidente Ejecutivo, Consejero Delegado.

2. Dirección intermedia

Adoptan decisiones propias a un nivel intermedio y son el enlace jerárquico para transmisión de órdenes. Marcan objetivos a medio y corto plazo alienados con los grandes objetivos.

Directores departamentales.

3. Dirección de primera línea

Deciden problemas diarios y rutinarios para la empresa.

Jefes de equipo, capataces, jefe de planta.

4.

o.3 Entorno de la empresa

o.3.1 Objetivos

Conocer:

- Análisis de entorno. PEST.
- Comprender su utilidad en la dirección estratégica.

En conjunto forma el análisis DAFO.

1. Análisis externo: amenazas y oportunidades
Provenientes del entorno.
 - **Amenaza**, aspecto negativo del entorno.
 - **Oportunidad**, aspecto positivo del entorno.
2. Análisis interno: debilidades y fortalezas
Provenientes de la propia empresa.
 - **Debilidad**, aspecto negativo interno.
 - **Fortaleza**, aspecto positivo interno.

0.3.2 3.1. Definición de entorno

Entendiendo la empresa como un sistema abierto que se relaciona con el exterior, tiene sentido estudiar el entorno como el conjunto de fuerzas externas con las que se relaciona.

1. Definición de entorno
El **entorno** es el conjunto de factores que, siendo *externos* a la empresa, tienen o pueden tener incidencia en sus actuaciones y resultados. La viabilidad depende de la empresa depende de ellos.
(!) Nada que sea parte de la empresa es entorno de la empresa.
 1. Definición de Downey y Slocum
El **entorno** es un conjunto de personas y grupos con las que la organización tiene relaciones de intercambio y de las que depende su viabilidad.
 2. Definición de Mintzberg
El **entorno** es todo aquello ajeno a la empresa como organización.
2. Relación con el entorno
Según sus decisiones cambia su relación con el entorno. La empresa puede influir, pero no controlar el entorno.
 1. Factores estratégicos
El entorno está formado por los **factores estratégicos**, que son todos los factores que pueden incidir en las actuaciones de la empresa son los factores estratégicos, tanto en el presente como en el futuro. Son **amenazas y oportunidades**.
 2. Entorno relevante
La influencia del entorno puede ser diferente según tiempo y organización. Los factores estratégicos son los más influyentes y sobre los que centra la atención el análisis de entorno; aquellos que afectan a la empresa son parte de su entorno relevante.

3. Análisis del entorno

Debe sistematizarse el análisis de los factores estratégicos para tratar de estar preparado y anticiparse a los cambios.

3. Límites del entorno

Los límites del entorno varían según la relación con el exterior. Los proveedores pueden considerarse internos a la empresa. Son los llamados **límites difusos**.

4. Niveles del entorno

Según *Bueno (2002)*, se establecen varios niveles del entorno según el ámbito geográfico.

- Entorno **global**, a nivel mundial.
- Entorno **internacional**, a nivel de una región internacional.
- Entorno **nacional o doméstico**, a nivel del país.
- Entorno **regional**, dentro de un país o varios países.
- Entorno **local**, a nivel de un núcleo urbano.

La mayoría de las empresas en la actualidad funcionan a niveles globales, debido a la *globalización* de la actividad económica.

0.3.3 3.2. Características del entorno

Las **características del entorno** son los atributos a los que se enfrenta una organización.

Identifica *características o atributos* que definen unos entornos frente a otros.

1. Entorno como fuente de recursos

La idea del entorno como **fuentes de recursos** aparece en las teorías de Aldrich, Pfeffer y Salancik. Estas fuentes de recursos se caracterizan por

- si los recursos son **abundantes**.
- si los recursos son **variados**.
- si están **concentrados**.
- si otras empresas **compiten** por ellos.

En base a estas características se consideran distintos tipos de entorno.

1. Estable-Aleatorio

En un entorno **estable-aleatorio**, no hay competencia por los recursos, están distribuidos y son abundantes.

Ultramarinos de un pueblo. No hay competencia pero hay demanda estable.

2. Plácido-Integrado

En un entorno **plácido-integrado**, los recursos son estables pero están concentrados; haciendo algunas posiciones en el entorno más ventajosas que otras.

/Silicon Valley aprovecha recursos tecnológicos de la zona, captando empleados de las múltiples universidades de la zona, donde este perfil es abundante./

3. Inestable-Reactivo

En un entorno **inestable-reactivo** los cambios son pocos pero existen varias empresas con las mismas necesidades de recursos. Todos los movimientos por los recursos serán respondidos por los competidores. /Si en Silicon Valley escasease el perfil que requieren estas empresas se daría este caso, pues habría pocos candidatos para la concentración de este tipo de empresas./

4. Turbulento

En un entorno **turbulento** existe competencia entre las empresas y además las condiciones y los recursos están en continuo cambio.
Empresas en zonas de inestabilidad política.

2. Entorno como fuente de incertidumbre

La idea del entorno como **fuentes de incertidumbre** aparece en las teorías de Duncan, Lawrence y Lorsch. Se considera el entorno como una fuente de información sobre la que la empresa toma decisiones. Estas fuentes de información se caracterizan por

- la **predecibilidad e incertidumbre**, que viene dada por la cantidad de información a la que se puede acceder en el entorno.

Se establecen cuatro dimensiones para medirlo.

1. Dinámico/Estable

Un entorno es **dinámico** si hay variaciones numerosas e impredecibles; y es **estable** si no hay cambios o son muy predecibles.

2. Complejo/Sencillo

Un entorno es **complejo** cuando se necesitan muchos conocimientos específicos para entenderlo; y **sencillo** cuando el conocimiento es comprensible.

3. Diverso/Integrado

Un entorno es **diverso** cuando hay un gran número de clientes distintos a los que abastecer; e **integrado** cuando son todos similares y se concentran en áreas próximas.

4. Hostil/Munificiente

Un entorno es **hostil** cuando existe mucha competencia por los recursos; y **munificiente** cuando la competencia es pequeña.

3. Entorno general

El **entorno general** está integrado por un conjunto de factores que ejercen influencia sobre todas las empresas dentro de un sistema socioeconómico.

1. Definición de Cuervo (2001)

El **entorno genérico** agrupo los elementos que afectan de manera similar a todas las empresas en un espacio dado independientemente de su sector.

4. Entorno general: Análisis PESTEL

El **análisis PESTEL** tiene como objetivo diagnosticar el entorno general valorando el impacto que varias variables tienen en la actuación de la empresa. Identifica las principales oportunidades y amenazas.

1. Variables

El análisis **PESTEL** analiza las dimensiones

- **política**, dada por la estabilidad, proteccionismo e intervencionismo del estado. Nivel de corrupción de un país.
- **económica**, dada por factores económicos como
 - la *inflación*, maracada por el IPC y los precios al consumo. Hay inflación y deflación según suban o bajen.
 - la *tasa de desempleo*.
 - el *tipo de cambio* frente al dólar como base.
 - la *renta disponible* de las familias, corregida por inflación.
 - los *tipos de interés*.
- **social**, dada por preferencias como valores, creencias, desigualdad, religión, feminismo, tradición, cultura.
- **tecnológica**, dada por el grado de infraestructuras del país. Gasto en I+D. Inversión pública del gobierno y patentes. Leyes de proyección del conocimiento.
- **ecológica**, dada por la política medioambiental y el consumo de energía.
- **legal**, dada por la legislación laboral, la normativa de fusiones y adquisiciones y las restricciones a la libre competencia.

2. Etapas del análisis

El análisis PEST se divide en varias etapas

- en el **Paso 1**, se delimitan los factores estratégicos y se estudia qué variables pueden tener más incidencia sobre la empresa. Se estudian *variables y factores clave*.
- en el **Paso 2**, se describe la evolución esperada de los factores estratégicos del entorno.
- en el **Paso 3**, se valoran y jerarquizan las oportunidades y amenazas.

3. Realización de la tabla y perfil estratégico del entorno

Todo el análisis puede representarse en una tabla plantilla que considera los factores principales del entorno. Pueden colocarse también en un perfil estratégico del entorno.

4. Consideraciones sobre el análisis PEST

El análisis PEST proporciona una herramienta fácil de usar e interpretar, pero tiene el problema de que

- es un análisis muy subjetivo y cualitativo.
- este análisis debe entrar en detalles y por tanto debe tratar los factores más relevantes.
- no todas las variables estarán en un análisis PEST. Hay que ser selectivos y sólo considerar los factores estratégicos.
- el impacto de un mismo entorno puede variar entre distintas industrias y entre empresas de una misma industria.

En ocasiones se utiliza el análisis PESTEL como una ampliación del análisis PEST.

5. Entorno general: Diamante de Porter

6. Entorno específico

El **entorno específico o competitivo** lo forma el conjunto de empresas que se dedican a la misma actividad económica que la empresa que se está analizando y que conforman su *sector*. El entorno específico marca las reglas de competencia.

1. Componentes de Hall (1996)

Según Hall, el entorno específico está formado por

- **proveedores** de los recursos necesarios.
- **clientes**, que consumen los productos.
- **competidores**, que compiten por los recursos y clientes.
- **reguladores** que controlan y fiscalizan a las organizaciones.

7. Entorno específico: Modelo de Porter (2009)

El **modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter**, desarrollado en el 2009 mide el *grado de atractivo* de una industria por cinco fuerzas competitivas básicas, que definen la posibilidad de obtener rentas superiores en la industria. A más rivalidad, menos posibilidad de obtener rentas superiores. También se llama **modelo de rivalidad ampliada**.

1. Competidores actuales

Grado de rivalidad con los competidores del sector. La amenaza que representan depende de varios factores.

1. Número y equilibrio entre competidores

En las **industrias concentradas** hay pocos competidores y están muy desequilibrados formando oligopolios; no hay competencia. En las **industrias fragmentadas** hay muchos competidores y están equilibrados, por lo que la competencia es mayor.

Un ejemplo de industria concentrada es la farmacéutica. Un ejemplo de industria fragmentada son los bares.

2. Ritmo de crecimiento del sector

El ritmo de crecimiento determina la competencia. Cuanto más reciente es el sector, menos competencia hay. Según el ritmo de crecimiento una industria se consideran las fases de

- **introducción**, donde la industria se está creando. Un ejemplo son los coches autónomos.
- **crecimiento**, donde hay oportunidades y *menos competencia*. Un ejemplo son los drones.
- **madurez**, donde la industria se estabiliza. Un ejemplo son los electrodomésticos.
- **declive**, donde las ventas se reparten y hay *más competencia*. Un ejemplo son los SMS.

Y la posibilidad de incrementar las ventas es más difícil después. La intensidad de la competencia es mayor conforme avanza.

3. Barreras de movilidad

Las **barreras de movilidad** son las que se encuentran las empresas para ampliar su línea de productos a otros segmentos. Si hay muchas barreras, las empresas se quedarán donde están y la competencia del sector será menor.

1. Ejemplo: banca privada

Es muy difícil iniciarse en la banca privada. Hay unas barreras muy grandes entre servicios usuales y los servicios privados. Los contratos suelen estar blindados y los canales de distribución suelen trabajar con las marcas que ya conocen.

2. Ejemplo: automoción

Sólo unas pocas fabrican coches y camiones. Es difícil saltar del diseño de unos al diseño de otros; se necesita tecnología, cadenas y materiales diferentes.

4. Barreras de salida

Las **barreras de salida** son el equivalente a la movilidad a nivel del sector. Cuanto más difícil sea salir del sector, más se intentará sobrevivir y mayor será la competencia.

1. Ejemplo: activos especializados

Si hay activos especializados que no se amortizan, y que por ser tan específicos, es muy difícil vender.

2. Ejemplo: costes fijos de salida

Para cerrar, hay que hacer frente a costes como los costes de despidos. Las empresas que no quieren pagarlos, se mantienen en el sector.

3. Ejemplo: imagen de marca

En ocasiones se mantiene un sector sólo para mantener el prestigio de la imagen de marca. El daño a la imagen es un coste de salida.

4. Ejemplo: empresas familiares

La barrera emocional de seguir negocio familiar tradicional constituye una barrera de salida. Están dispuestas a continuar a pesar de las pérdidas.

El ejemplo usual es la *almazara*.

5. Ejemplo: presiones externas

Fábricas que emplean a mucha gente en una región tienen la presión externa para seguir empleando a la gente.

5. Estructura de costes de las empresas

Un mayor peso de los costes fijos en la **estructura de costes** lleva a operar a plena capacidad y por tanto a incrementar la intensidad competitiva.

1. Estructura de costes

La **estructura de costes** es la proporción entre costes fijos y costes variables que cumplen $CT = CF + CV$ siendo

- CF: los **costes fijos**. Hay que pagarlos siempre.
- CV: los **costes variables**. Se pagan según cuánto produzcas.
- CT: los **costes totales**.

2. Margen de beneficio

El margen de beneficio es la diferencia del precio y el coste de producción unitario $\text{margen}_{\text{unitario}} = p - c_v$. El margen bruto es el margen unitario por número de unidades

$$\text{margen} = u(p - c_v).$$

Nótese que es distinto del beneficio (!), que tiene en cuenta también los costes fijos. El beneficio es $B = \text{Ingresos} - CT$. Así, cuando los costes fijos son muy grandes, es muy difícil entrar en la competencia, así que la competencia será menor. El **punto muerto** es el punto a partir del cual se van a obtener beneficios.

6. Grado de diferenciación de los productos/servicios

La **diferenciación** de productos disminuye la intensidad de la competencia. Cada uno vende cosas distintas y tiene una cartera de clientes fieles que es difícil que cambien de proveedor.

Ejemplo: compañías telefónicas tienen poca diferenciación. Ejemplo: las bebidas son diferentes.

7. Costes de cambio

Los **costes de cambio** son los que debe asumir un cliente para cambiar de proveedor. Cuantos más altos, más difícil es que cambie un cliente y menor es la competencia. Pueden ser técnicos, de formación o financieros.

Ejemplo: es difícil el cambio de compañía telefónica por permanencias.

8. Capacidad productiva instalada

Cuando más **capacidad productiva** instalada, hay más necesidad de vender los productos, y más alta es la competencia. En ocasiones las empresas procuran aumentar su capacidad productiva por diversos fines (tales como conseguir economías de escala). Por esto la competencia se escrudece.

/Un planta con capacidad de producir 1000 unidades/día debe seguir produciendo a ese volumen, lo que puede llevar a una mayor oferta que demanda en el sector./

9. Diversidad de competidores

Si los competidores difieren en estrategias, puede aumentar la competitividad.

10. Intereses estratégicos

Cuando todas las empresas están interesadas en el sector, mayor será la competencia.

2. 2. Competidores potenciales

Los **competidores potenciales** son las empresas potencialmente interesadas en entrar en el sector. La amenaza depende de dos factores.

1. Barreras de entrada

Las **barreras de entrada** son los obstáculos que enfrentan las empresas para entrar al sector. Se resumen en

1. la **economía de escala**. Las empresas que entran al sector deben hacerlo a gran escala para beneficiarse de las reducciones de costes que da el incremento de volumen productivo; esto supone una barrera para los nuevos. Al caso contrario se le llama una *deseconomía de escala*. La sinergia es una causa de la economía de escala.
2. la **diferenciación de productos**. Cuando todos tienen diferenciados sus productos, para entrar al sector habrá que ofrecer algo diferente para poder competir al mismo nivel.
3. las **necesidades de capital**. Un sector que necesita una inversión muy grande tiene una barrera de entrada muy grande.
4. los **costes de cambio**. Si los clientes están fidelizados, el que entre nuevo en el sector va a tener que saltar la barrera de los costes de cambio.
5. el **acceso a canales de distribución**, que normalmente estarán en manos de las empresas del sector.
6. las desventajas en **costes de desarrollo**. Hay que pagar patentes o desarrollar tecnologías alternativas. Hay que encontrar buenas localizaciones, que las tienen las empresas del

sector. La experiencia del sector la tienen las empresas.

7. la **política gubernamental**. Pueden existir restricciones que limitan la entrada al sector. Normas reguladoras de la competencia que impiden la libre competencia en el mercado.

2. Represalias esperadas

Represalias de los competidores que están ya en el sector contra los nuevos competidores. Las represalias son mayores cuanto más recursos de defensa pueden invertir en la represalia.

Empresas como las teleoperadoras pueden ejercerlos contra nuevas empresas.

3. 3. Productos sustitutivos

Los **productos sustitutivos** son aquellos que cubren las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes usando otra tecnología u otras materias primas.

Si hay muchos productos sustitutivos, será menos atractivo el sector; dependerá además de

- el grado de **sustitución**.
- los **precios relativos** al sustitutivo.
- **obsolescencia** que causan los sustitutivos.
- **costes de cambio** al sustitutivo.

Pueden no tener siquiera el mismo CNAE, y no los consideramos dentro del mismo sector, pero hay competencia entre ellos.

Ejemplo: azúcar y sacarina.

Ejemplo: aceite oliva y el girasol.

4. 4. Proveedores

A mayor poder de **negociación de los proveedores**, más podrán influir en el coste o los plazos de entrega de las empresas del sector. Cuanto más concentrados estén y menos sustitutos haya para los proveedores, más poder de negociación tendrán.

1. Integración vertical

La **integración vertical** es el proceso por el cual un proveedor o un cliente pasa a integrar otra parte de la cadena de producción. El poder de negociación del proveedor aumenta cuanto más informado esté el proveedor y más fácil sea que entre en el sector por integración vertical.

Ejemplo: Inditex realiza integración hacia atrás al producir tela.

Ejemplo: Apple realiza integración hacia adelante al crear tiendas.

2. Número de proveedores y grado de concentración
3. Grado de diferenciación de los proveedores
4. Existencia de productos sustitutos al del proveedor
5. Importancia de nuestra empresa para el proveedor
6. Nivel y calidad de la información

5. 5. Clientes

A mayor poder de **negociación de los clientes**, más podrán influir en lo que debe producir la empresa.

1. Número de clientes y grado de concentración
2. Grado de diferenciación de los productos
3. Existencia de sustitutos al producto
4. Amenaza de integración vertical
5. Información de la que dispone el cliente

8. Entorno específico: limitaciones y extensiones del modelo

Al modelo de las 5 fuerzas de Porter se le plantean las siguientes críticas y limitaciones

- tiene un **carácter estático**, requiere de una actualización del análisis siempre que se pueda.
- no tiene en cuenta **industrias auxiliares** y complementarias; no considera relaciones de colaboración.
- la realidad es **heterogénea**, no todas las fuerzas ni todos los factores tienen la misma influencia.
- no todos los **competidores** se encuentran afectados de la misma manera por las fuerzas del sistema. (Se intenta salvar esto mediante el análisis de los sectores estratégicos, que aplica un análisis particular en los distintos grupos estratégicos; es distinta la competencia de Inditex y la de una pequeña textil)

9.

0.4 La dirección estratégica

0.4.1 4.1. Concepto de dirección estratégica

La **dirección de empresa** es la gestión diaria de la misma para lograr eficacia y eficiencia. Este concepto contrastará con la idea de dirección estratégica.

1. Concepto de estrategia

La **dirección estratégica** es el proceso de diseño e implantación de una estrategia con la que responder al entorno.

La idea de la dirección estratégica surge porque la empresa debe responder a un entorno que es turbulento y que presenta debilidades y amenazas.

1. Estrategia

Del griego *stratos* (ejército), *ego* (líder, guía); se entiende como la guía que marca el camino de la empresa hacia unos objetivos.

2. Definición de estrategia (Johnson)

La **estrategia** es la dirección en el sentido de orientación a largo plazo para lograr ventajas en un entorno cambiante para conseguir los beneficios de los stakeholders.

3. Definición de estrategia (Porter)

La **estrategia** es una acción ofensiva o defensiva para obtener una posición competitiva en un sector; afrontar las cinco fuerzas competitivas y conseguir un mayor rendimiento sobre la inversión de la empresa.

4. Definición de estrategia (Grant)

La **estrategia** define cómo desplegará la empresa sus recursos en el entorno para satisfacer los objetivos a largo plazo. La estrategia aporta coherencia y cohesión, dando sentido a toda la organización.

5. Definición de estrategia (Guerras y Navas)

La **estrategia** es la respuesta que se diseña para sobrevivir o para responder al entorno.

2. Ideas básicas del concepto

El concepto de estrategia se basa

- en la **respuesta** de la empresa su entorno. El entorno es cambiante y por tanto la estrategia también lo será.
- Tiene el objetivo último de posicionar y mejorar la empresa frente a competidores. Busca la **ventaja competitiva**.
- en conseguir los objetivos a largo plazo de los **stakeholders**. Refleja dónde quiere llegar la empresa.
- en la **toma de decisiones** como proceso que la genera. Se evalúan distintas opciones según su ajuste a la empresa y al entorno.
- en definir los **cursos de acción**. En la estrategia se **definen las decisiones** que se toman en toda la organización. El resto de decisiones se supeditan a ella.

3. Componentes de la estrategia: campo de actividad

El **campo de actividad** es el conjunto de productos y mercados que componen la actividad económica de la empresa. La estrategia define *el campo de actividad*.

Puede estar integrado por distintas **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**, conjuntos homogéneos para los que se puede definir una estrategia específica para ellos y diferente a las demás.

1. Empresa diversificada

Las **empresas diversificadas** son aquellas que tienen varias Unidades Estratégicas de Negocio, actuando en varios sectores distintos. Las estrategias en cada uno de ellos serán distintos.

Existen dos tipos de diversificación

- se considera **diversificación relacionada** si se pueden compartir proveedores, canales de distribución o partes del proceso de producción entre varias UEN.
- se considera **diversificación no relacionada** si no se comparten partes del proceso de producción entre UEN.

/Ejemplo: Danone hace diversificación relacionada/

Ejemplo: Virgin hace diversificación no relacionada.

2. Estrategias distintas

Cada UEN tiene una estrategia competitiva distinta porque

- se desarrolla en un **entorno** distinto.
- tiene **competidores** distintos.
- tiene **oportunidades** distintas.
- las **competencias** y capacidades requeridas son diferentes.

1. Ejemplo: grupo PRISA

Tiene varias unidades distintas de educación, noticias, audiovisual... .

2. Ejemplo: Danone

Productos lácteos, agua, nutrición médica y nutrición infantil. Aunque sean grupos similares, las estrategias serán distintas en cada uno de ellos.

4. Componentes de la estrategia: capacidades distintivas

Las **capacidades distintivas** son el conjunto de recursos y capacidades que permiten a la empresa realizar determinados procesos mejor que sus competidores. Constituyen la base de la *ventaja competitiva*.

Ejemplo: la capacidad de innovación.

5. Componentes de la estrategia: ventaja competitiva

La **ventaja competitiva** es el conjunto de características por las que se tiene una mejor posición competitiva respecto a los competidores.

No debe confundirse con las *bases de la ventaja competitiva*, que son todos aquellos factores que provocan la ventaja competitiva. La ventaja competitiva es el resultado final de la formulación e implantación de la estrategia de la empresa.

6. Componentes de la estrategia: sinergia

La **sinergia** es el efecto que hace que los recursos y capacidades integrados ofrezcan un rendimiento mayor al que ofrecerían de forma aislada. La integración y la conexión entre campos de actividad debe formar parte de la estrategia.

En las empresas diversificadas las sinergias pueden conseguirse fácilmente si la diversificación es relacionada.

7. Niveles de la estrategia

La estrategia se aborda a distintos **niveles** relacionados entre sí. Las estrategias de cada nivel deben estar integradas y ser coherentes entre sí.

Derivan de una estrategia corporativa global.

1. Nivel de estrategia corporativa

La **estrategia corporativa** responde a la pregunta de *¿dónde competir?*. Es la estrategia global de la empresa, la que define el campo de actividad.

2. Nivel de estrategia competitiva o negocio

La **estrategia competitiva** responde a la pregunta de *¿cómo competir?*. Persigue alcanzar una *ventaja competitiva* en costes o en diferenciación.

3. Nivel funcional

La **estrategia funcional** determina las decisiones a tomar en cada área funcional de la empresa teniendo en cuenta los recursos y capacidades distintivas de la misma.

Implica tomar decisiones sobre

- dirección comercial o de marketing.
- dirección de la producción.
- dirección financiera.
- dirección de recursos humanos.

4. Resumen

La estrategia corporativa decide los campos de actividad, dónde va a diversificar la empresa. La estrategia de negocio se formula para cada UEN distinto; y por último, la estrategia funcional decide cómo vamos a aplicar los recursos dentro de cada área funcional.

Corporativa	Campo de actividad de la empresa	Dirección general
De negocio	UENs	Jefes de división
Funcionales	áreas funcionales	Directores sectoriales

0.4.2 4.2. Proceso de dirección estratégica

Análisis del entorno e interno. En base a él formulamos las direcciones para los objetivos, decidiremos cuál es la más adecuada y lo implementaremos.

Se divide en varias etapas.

1. Etapa de análisis estratégico

En la fase de **análisis estratégico** debe realizarse un diagnóstico de la situación de la empresa, partiendo del objetivo a largo plazo, la misión, valores y objetivos.

Partiendo del objetivo a largo plazo, se hace un análisis DAFO, con un análisis tanto externo como interno.

1. Análisis DAFO

El análisis DAFO puede usarse en esta fase para analizar la situación externa e interna de la empresa. Recoge debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades.

2. Etapa de formulación de estrategias

En la fase de **formulación de estrategias** se diseñan, evalúan y seleccionan las estrategias que vamos a implementar, a niveles corporativo y competitivo.

3. Etapa de implantación

En la fase de **implantación de la estrategia** se pone en práctica la estrategia seleccionada. Suele elaborarse un *plan estratégico* que recoja las decisiones tomadas. Puede suponer cambios de dirección, de equipamiento técnico, de compromiso, de recursos y de control; y debe adecuarse a la cultura organizativa de la empresa.

o.4.3 4.3. Opciones estratégicas básicas

1. Opciones a nivel de estrategia corporativa

Las opciones a nivel de **estrategia corporativa** decidirán la estrategia global de la empresa; *dónde competirá*, qué actividades vamos a desarrollar y en qué mercados vamos a tener presencia.

1. Estrategias de crecimiento

Las **estrategias de crecimiento** deben responder hacia dónde se quiere crecer y cómo se quiere crecer. Para ello, nos valemos de la matriz de Ansoff, que clasifica las estrategias de crecimiento.

	Productos Existentes	Productos nuevos
Mercados Existentes	Penetración de mercado	Desarrollo productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Dentro de estas estrategias se consideran tres **estrategias de expansión**, que implican crecimiento sin variar el campo de actividad considerablemente. Son

- **estrategia de penetración en el mercado**, cuando se siguen explotando los mismos productos en los mismos mercados. Se busca incrementar la cuota de mercado. Se siguen estrategias de marketing.
- **estrategia de desarrollo de productos**, cuando se desarrollan nuevas variedades de productos para los mercados habituales; o se migra hacia modelos superiores.
- **estrategia de desarrollo de mercados**, cuando se introducen los mismos productos en nuevos mercados. Incluye la *internacionalización*.

Además, se considera una estrategia que sí supone un cambio sustancial, la

- **estrategia de diversificación**, busca explotar productos nuevos en mercados desconocidos. Incluye la *integración vertical*.

2. Formas de crecimiento

La empresa crece con distintos métodos

- **crecimiento interno u orgánico** cuando invierte en sí misma para incrementar su valor económico y su capacidad productiva.
- **crecimiento externo** cuando lleva a cabo adquisiciones o fusiones con otras empresas; o toma control sobre las decisiones de otra empresa. No implica crecimiento real de la economía.
- **crecimiento híbrido** cuando existen acuerdos temporales entre empresas que no varían su identidad jurídica. Ejemplos son la *franquicia*, las *subcontratas* o los *UTE*.

3. Estrategia de reestructuración

La **estrategia de reestructuración** es aquella que emprende cambios en el **campo de actividad**, reduciendo la importancia de algunos negocios y abandonando la explotación de unidades estratégicas. Al abandonar negocios estamos cambiando nuestro campo de actividad.

2. Opciones a nivel de estrategia competitiva

Las opciones a nivel de **estrategia competitiva** decidirán la estrategia particular de cada UEN; *cómo competirá*, y qué guías deberá seguir la empresa para obtener y mantener la ventaja competitiva.

	Costes	Diferenciación
Industria	Liderazgo en costes	Diferenciación de producto
Segmento	Segmentación	Segmentación

1. Liderazgo en costes

La estrategia de **liderazgo en costes** persigue producir con costes inferiores a los de los competidores. Sabiendo que los costes son

$$m = p - c$$

donde

- m es el margen de beneficio,
- p el precio unitario del producto, y
- c el coste unitario.

Puede explotarse la bajada del coste unitario manteniendo el precio e incrementando su rentabilidad, o disminuyendo el precio y esperando un aumento de ventas frente a los competidores.

2. Diferenciación

La estrategia de **diferenciación** busca que el producto sea percibido como diferente o superior por los clientes. Por calidad, atención o por ser diferente.

Puede explotarse la diferenciación aumentando el precio unitario y manteniendo los clientes gracias a esta diferenciación.

3. Segmentación

La estrategia de **segmentación** se centra en un segmento de los clientes o se enfoca en sólo una parte de la población. Normalmente el enfoque va acompañado de una estrategia de costes o diferenciación.

4. Problema: stuck in the middle

Cuando se persiguen los objetivos de coste y diferenciación a la vez, se corre el riesgo de no conseguir ninguno. A esto se le llama quedarse *atrapado en el medio*.

3. Opciones a nivel funcional

Las **opciones estratégicas** a nivel funcional son específicas y variadas para cada área funcional. Se consideran compuestas de todas las decisiones estratégicas derivadas de las decisiones de los niveles superiores y se clasifican por áreas.

1. Producción

Se toman decisiones como

- nivel de integración vertical.
- nivel de capacidad máxima por unidad productiva.
- gestión de la producción.
- localización de la producción.

2. Márketing

Se toman decisiones como

- elección del producto.
- política de precios.
- canales de distribución.

3. Recursos humanos

Se toman decisiones como

- incentivos y promoción interna.
- criterios de selección de personal.
- remuneración.

4. Financiero

Se toman decisiones como

- política de dividendos.
- selección de inversores.
- gestión del riesgo.

0.4.4 Sobre misión y visión

En el proceso de dirección estratégica, hay una parte de análisis externo, análisis DAFO y análisis interno. En la formulación de estrategias. Pero todo ello depende en primera instancia de la visión y misión de las empresas.

Nótese que algunas empresas mezclan misión y visión.

1. La misión

La **misión** es el motivo de la empresa. Responde a la pregunta de *qué* hace la empresa. Es la expresión de la identidad de la empresa y declaración de propósito general.

1. Diferenciación

Dos empresas competidoras en el mismo sector tendrán normalmente misiones distintas. Harán énfasis en cosas distintas.

2. Empresas diversificadas

En empresas diversificadas, la misión es el hilo conductor; pero pueden enunciarse misiones distintas para las distintas unidades en casos de diversificación extrema no relacionada.

2. La visión

Enuncia la **visión** ideal futura de la empresa. Se expresa en términos de ideales, procurando que no sólo haga referencia a los stakeholders.

3. El eslogan

Nótese que no se relacionan con el eslogan, que es sólo un reconocimiento a nivel publicitario y comercial.

0.4.5 Modelos de negocio

La lógica de la estrategia competitiva es crear valor. Los modelos de negocio estudian cómo construir la ventaja competitiva. El modelo de negocio se suele plasmar en un lienzo de 9 bloques creado por Osterwalder (el *Business Model Canvas*).

Dos empresas que satisfacen la misma necesidad a los clientes pueden tener dos modelos de negocio diferentes.

1. Business model canvas

Debemos entender el problema del cliente y ofrecerle soluciones. Osterwalder considera que el verdadero producto que ofrece una empresa es su modelo de negocio.

2. Elementos del modelo de negocio

El orden y tamaño de los bloques en el canvas es semántico. La parte izquierda es el backend mientras que la derecha es el frontend. Abajo queda la parte financiera.

- Propuesta de valor.

Índice

- Segmentos de clientes.
- Canales de comunicación con el cliente.
- Relación con el cliente.
- Fuentes de ingresos.
- Asociaciones clave: competidores, proveedores.
- Canales.
- Recursos clave.
- Actividades clave: verbos, acciones esenciales para construir y crear la propuesta de valor.
- Fuentes de ingresos y de gastos.