



2º de Bachillerato

## Fundamentos de Administración y Gestión

### Contenidos

#### La organización interna de la empresa: La empresa y la creación de valor

"La empresa y la creación de valor"



*La empresa y la creación de valor.*

Vídeo de Andrés Ángel González Medina alojado en [Youtube](#). (CCO)

#### Introducción al tema.

En la actualidad los Fundamentos de la Administración y Gestión ya no responden a la lógica metódica deductiva del pasado. Hoy día, en un entorno tan cambiante, se obliga a las empresarias y a los empresarios a gestionar continuamente situaciones desconocidas. Es por ello, que en este tema, trataremos de que comprendas el enfoque actual de la empresa, que entiendas la importancia de la Estrategia empresarial para la supervivencia de tu organización y que aprendas los principios y las herramientas básicas para la creación de valor.

## 2.1 Los stakeholders



*Los stakeholders.*

Vídeo de Andrés Ángel González Medina alojado en [Youtube](#). (CCO)

La visión clásica entendía que las empresas existían para maximizar la riqueza de sus propietarias y propietarios. Esta concepción, también denominada enfoque shareholders, fue herencia del capitalismo anglosajón y tenía una serie de limitaciones:

1) La maximización del beneficio era un objetivo ambiguo, ¿Qué se maximiza?:

– ¿El beneficio total o la tasa de beneficio? ¿El beneficio para la sociedad o sólo para los dueños de la empresa?

– ¿Durante qué periodo de tiempo?

2) ¿Cómo se mide el beneficio?

– ¿El beneficio contable o el económico?

3) ¿Quiénes contribuyen a su consecución?

En la actualidad la empresa se concibe bajo el **enfoque stakeholders**: la organización es una coalición de intereses de personas, de grupos, de instituciones, etc. Que tienen interés en que la empresa sobreviva. De lo que se trata, no es maximizar el beneficio, sino de optimizar los recursos para **crear valor** para todos los stakeholders o agentes de interés de la empresa.

## Curiosidad

### El caso whatsapp.

*"Gran parte de lo que está cambiando no se puede ver desde donde usted está sentado. Tienes la visión obstruida. Tienes que levantar el trasero y buscar nuevas experiencias, ir a sitios nuevos, aprender cosas nuevas, llegar a personas nuevas. Tienes que encontrar una forma de sorprenderte continuamente. Lo que no sabes pero podría saber es mucho más importante que lo que no sabes y no podrás saber. Debes convertirte en un adicto a la novedad."*

*Hamel (2000). Liderando la revolución. Gestión 2000. p.130*

Parece que los fundadores de WhatsApp se tomaron muy en serio las palabras de Hamel. Para poder crear valor no te quedes sentado/a:

Jan Koum y Brian Acton abandonaron su trabajo en Yahoo en 2007. Sabían que querían

emprender, su idea era bastante vaga y no demasiado clara, por lo que decidieron tomarse un "break". Con el dinero que tenían ahorrado decidieron viajar por todo el mundo. Cuando prácticamente se quedaron sin ahorros volvieron a Slicom Valley a buscar trabajo. Intentaron entrar en Facebook y ésta los rechazó. En esa época el desarrollo de la tecnología, el big data, era algo incipiente por lo que visionaron el futuro de las comunicaciones. Es curioso como años más tarde facebook, la empresa que los rechazó, les compró su idea por 19 000 millones de dólares.

## Importante

¿Qué son los stakeholders?



*¿Qué son los stakeholders?.*

Video de Andrés Ángel González Medina alojado en [Youtube](#). (CCO)

¿Por qué debes crear valor en tu empresa?

Porque de esta manera obtendrás **ventajas competitivas**. La aplicación de la teoría de los stakeholders a la gestión de tu organización te ayudará a ese fin. Pero tienes que tener en cuenta que:

- Tienes que generar un modelo de negocio sostenible: debes considerar la satisfacción simultánea de los intereses de los stakeholders a través de la creación de valor para todos ellos.
- La responsabilidad y la ética son una parte esencial de tu empresa. Ambos conceptos deben estar en el ADN de tu organización. Máxime después de la crisis financiera que hemos vivido.
- Debes concebir tu empresa como un sistema de cooperación que te permita generar valor en beneficio de todos los grupos de interés. Esto te abre las puertas a la interdisciplinariedad en la dirección y organización de tu empresa: la gestión empresarial es una actividad profundamente humana, que requiere de perspectivas y teorías procedentes de todas las ciencias desde la filosofía a las artes.

Y recuerda, que hay que tener mucho valor y muchos valores para crear valor para tus stakeholders.

## Actividad de lectura

.. "la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos."... (Extracto del artículo publicado por Michael E. Porter y Mark R. Kramer: "La creación de valor compartido", revista Harvard Business Review, edición Enero – Febrero de 2011)

En el texto se expone la idea de que ninguna empresa puede ser exitosa si la comunidad donde opera no lo es por lo que hay que crear valor compartido.

- ¿Cómo podrías crear valor para tus clientes? ¿Y para un empleado?
- ¿Cómo conseguirías valor para un gobierno o la Administración? ¿Y para tus **proveedores**?
- ¿Cómo crearías valor para los medios de comunicación y la sociedad? ¿Y para la Universidad?

### Mostrar retroalimentación

#### CREACIÓN DE VALOR PARA LOS EMPLEADOS

A través de :

- La realización profesional.
- Ganar más dinero.
- El reconocimiento.
- La libertad.
- El proyecto.
- El orgullo de pertenencia.

...

#### GOBIERNO O LA ADMINISTRACIÓN

- Compartiendo sus proyectos:
  - Económicos
  - Políticos
  - Sociales.
- Difundiendo sus éxitos en tu sector.
- Financiando sus iniciativas:
  - Económicas.
  - Políticas.
  - Sociales.
- Dándoles ideas.
- Elaborando informes.
- Pudiendo serles de ayuda fuera del país.
- Facilitándoles sus relaciones personales dentro de la comunidad empresarial nacional e internacional

#### CREACIÓN DE VALOR PARA LOS CLIENTES

- Descargándoles de trabajo.
- Resolviéndoles problemas de negocio.
- Dándoles imagen.
- Ofreciéndoles confianza.
- Ayudándolos a evolucionar a otros negocios y países.
- Reforzando su ventaja competitiva.

...

#### PROVEEDORES

- Ayudándoles a conseguir sus objetivos.
- Tratándolos como socios.
- Compartiendo con ellos tus éxitos.

...

#### UNIVERSIDAD

- Que le ayuden difundir conocimientos.
- Que apoyen programas de investigación.
- Que facilite las tesis doctorales de sus estudiantes.
- Que les informes de

acional e internacional:

- Ayundándolos a evitar deslocalizaciones y a atraer inversiones
- Que seas 'National Champion'
- ...

que les ayudes a resolver los problemas de la empresa.

- Que hagas formación continua.
- Que difundas sus logros.
- ....

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD

- Que les ayudes a estar informados y a entender lo sectores económico.
- Que les pongas publicidad.
- Que escribas cuando te lo pidan.
- Que les des noticias de lo que a ellos les interesan (hoy reputación corporativa y sabor humano).
- Que crees riqueza y valor en todo el mundo.
- Que seas ejemplo de solidaridad .
- ...

## Comprueba lo aprendido

### ¿Cómo se crearías valor compartido?

- ☐ a) Reconociendo tus productos y mercados.  
[ ]
- ☐ b) Llevando parte de la producción de tu empresa a países con menores costes laborales.  
[ ]
- ☐ c) Construyendo **clústers** de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de tu empresa.  
[ ]
- ☐ d) Maximizando el beneficio económico de tu empresa: aumentando ingresos y/o reduciendo costes..  
[ ]

### Mostrar retroalimentación

#### Solución

1. Correcto
2. Incorrecto
3. Correcto
4. Incorrecto

### Curiosidad

#### Ética Aristotélica



#### Ética Aristotélica.

Vídeo de Andrés Ángel González Medina alojado en [Youtube](#). (CCO)

La ética en los negocios es tan antigua como la propia historia de la humanidad. Existe desde el instante en que las personas comerciaban a través del trueque. Por el momento, el primer registro escrito del que se tiene constancia de su tratamiento y aplicación es en la obra de Aristóteles: *Ética a Nicómano*. En la misma, el filósofo griego hablaba de la justicia en el intercambio entre las partes, de la usura y de la ética en el hogar.

La empresa debe aplicar la ética en todas sus actividades. A pesar de que su definición resulta un tanto subjetiva, existen una serie de normas de actuación en las que se considera moralmente correcto: el respeto al medioambiente, la honradez, el cumplimiento con el pago de impuestos, los compromisos con los clientes y los proveedores, la transparencia informativa, condiciones laborales dignas...

### Importante

Es muy importante que tengas claro cuál será la cultura en tu organización: los símbolos, la historia, las prácticas, el lenguaje y los valores de tu empresa. Una de tus labores será conducir esa cultura organizacional. Para tal finalidad será necesario que la implementes en un código: el **código ético** de tu empresa. Todas las organizaciones que funcionan tienen uno.

## Para saber más

En los últimas décadas numerosas empresas pertenecientes, especialmente a países occidentales, han sido señaladas por tener un comportamiento poco ético en el ejercicio de su actividad económica. La deslocalización de parte de su producción a países, con mano de obra más barata y una legislación más laxa, ha supuesto comportamientos poco éticos. Te recomendamos que visites estas páginas:

- 1) **Campaña ropa limpia**: seguramente hayas usado prendas de empresas textiles que realizan abusos en esos países pobres. En esa web se realiza un seguimiento de esos casos. ¡Te la recomendamos!
- 2) La web de **Fairtrade**: es una organización que se encarga de certificar aquellas empresas que realizan un comercio justo.

## Comprueba lo aprendido

Frecuentemente la tecnología va por delante de la legislación de los Estados y la Ética. En muchas empresas se están planteando debates en torno a esta cuestión. Por ejemplo, en el caso del coche autónoma de Google se cuestionaron este caso: imagina que conduces uno, vas tu sólo, supón que vas a tener un accidente porque 10 peatones cruzan por un sitio prohibido y es imposible esquivarlos. Por lo que o mueres tú, o mueren los peatones ¿qué principio debería primar en la programación de tu coche?

- ☐ a) La empresa debería configurar el coche para que, ante situaciones críticas, siempre salvase tu vida porque para eso lo compraste.

-----

- ☐ b) La empresa debería configurar el coche para que, ante situaciones críticas, siempre se salven el mayor número de vidas( aunque el conductor tenga que morir).

-----

### Mostrar retroalimentación

#### Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto

### Responsabilidad Social Corporativa



*La Responsabilidad Social Corporativa.*

Vídeo de EUDE Business School alojado en [Youtube](#) . Licencia CCO

¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?

Es un concepto en continua evolución. Inicialmente eran actuaciones de carácter **filántrópico** . En la actualidad es entendida como una obligación de responsabilidad de la empresa con la sociedad.

Si atendemos a la definición clásica, la RSC sería la integración activa y voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales de sus stakeholders.

Ten en cuenta que el fin último de la RSC, no sería hacer aisladamente unas cuantas cosas buenas, sino que las empresas deben integrarlas en su ADN. Para su implantación en tu negocio debes discutirla al más alto nivel. De este modo, la totalidad de las actuaciones y decisiones, en todos los niveles de tu empresa, incorporaría esos valores positivos.

### *Importante*

Hay varias ventajas o beneficios de implantar la RSC en tu empresa:

1) Conseguirás una mejor gestión de los riesgos. Como partes de la identificación de expectativas de tus grupos de interés vas a ser capaz de adelantarte a las mismas y, por lo tanto, podrás identificar cuáles van a ser esos riesgos futuros.

2) Te va a permitir desarrollar lo que se denomina la innovación responsable. Es decir, serás capaz de generar una situación "win to win" (gano-ganas) porque atendiendo a la responsabilidad de integrar en tu empresa las expectativas de tus grupos de interés vas a conseguir identificar nuevos productos y servicios que podrás ofrecer a la sociedad. Por ejemplo, si en tu empresa te fijas como objetivo de RSC disminuir el consumo de energía mediante la implantación de planes de ahorro energético, además de reducir el coste de producción, estarás ayudando a disminuir el impacto en el cambio climático, y no sólo eso, al mismo tiempo generarás mayor motivación y orgullo de pertenencia por parte de los empleados.

3) Si la pones en marcha, será un elemento fundamental para atraer y retener clientes.

Recuerda que, para que tu empresa aproveche las ventajas de la RSC, debes pensar en cómo integrarla dentro de cada uno de los procesos, departamentos y funciones de la misma.



## Reflexiona

Últimamente hemos asistido a un auge de empresas que elaboran políticas de RSC ¿Qué es que lo que hay detrás de muchas de esas iniciativas? ¿Un acto de **filantropía** o de negocio?

### Mostrar retroalimentación

Son muchas empresas en las que si existe la intención de devolver a la sociedad parte de lo que ésta les dió. Pero otras, utilizan la RSC para:

- Pagar menos impuestos.
- Limpiar una reputación negativa que por el ejercicio de su actividad hayan podido construir, siendo esto último perjudicial para sus intereses comerciales. De ahí que inviertan grandes cantidades de dinero en RSC para mitigar el daño que por otro lado hacen.

Es por lo anterior, por lo que en algunas ocasiones observamos organizaciones que invierten grandes cantidades en RSC y, sin embargo, resulta muy cuestionable su modo de actuar en términos de honestidad y buen hacer. Lanzando un mensaje contradictorio a la sociedad: por un lado, implantan la RSC y, por el otro, actúan de forma opuesta.

## Curiosidad



*Volkswagen.*

Imagen alojada en [pixabay](#). Licencia CC

### **El caso Volkswagen**

Sería un ejemplo de fracaso de la RSC. La empresa fabricaba motores que emitían cuarenta veces más contaminación que lo que debían. Por lo que diseñaron un software que ponía al coche en dos modos que permitía al vehículo camuflar sus emisiones cuando lo sometían a pruebas:

- 1) Modo test de emisiones (modo limpio): Para cuando a los vehículos se les sometía a pruebas de contaminación.
- 2) Modo circulación (modo sucio): Que es el que usaban una vez terminadas las pruebas de auditoría.

Era una manipulación diseñada de forma consciente y conocida a todos los niveles de la compañía. Con la misma obtuvieron un plus de competitividad con el que hicieron frente a la pujanza de otros competidores, y que consiguió poner a la marca en el trono de su industria a nivel mundial. Al mismo tiempo, a través de su RSC, se publicitaba como ecológica cuando realmente estaba envenenando todo el planeta.



*Para saber más*



*FOUR. El ADN secreto de Amazon, Apple, Facebook y Google.*

Vídeo de Andrés Ángel González Medina alojado en [Youtube](#). (CCO)

### **El otro lado de la Responsabilidad Social Corporativa.**

Si te interesa el tema y quieres saber más, te recomiendo el libro de Galloway titulado: "FOUR. El ADN secreto de Amazon, Apple, Facebook y Google" (Conecta, 2018).

En la obra el autor trata de revelar la contradicción de la imagen de las denominadas GAFA, que es el acrónimo de (Google, Amazon, Facebook y Apple). A las que el autor llama "Los cuatro jinetes". De cómo:

1. No pagan impuestos.
2. Tratan mal a sus empleados.
3. Destruyen cientos de miles de puestos de trabajo.
4. Ocultan información a los investigadores federales sobre un atentado terrorista.
5. Analizan miles de imágenes, activan nuestros teléfonos móviles como dispositivos de escucha y venden la información obtenida a empresas de la lista Fortune 500.
6. Se convierten en plataformas publicitarias que acaparan, en algunos mercados, un 90 % del sector mediático.
7. Evitan las regulaciones de la competencia a través de agresivas medidas de litigación y presión.

Y a pesar de lo anterior, se les aplaude como modelo de innovación empresarial ¿Por qué? Porque invierten grandes sumas de dinero en RSC que les sirve para proyectar una imagen o reputación positiva de responsabilidad ante la sociedad.

## *Comprueba lo aprendido*

En la empresa 3.0 no será necesario la RSC porque la Ética estará en su ADN.

☐ Verdadero ☐ Falso

### **Verdadero**

"La Empresa 3.0, también llamada empresa de base ética o empresa transparente, es una comunidad de intereses formada por trabajadores y empresarios e influida por clientes, proveedores y otros grupos de interés. La Empresa 3.0 cifra el éxito

económico en la optimización del beneficio a medio y largo plazo en actividades no especulativas y de aporte de valor a la economía real".



## 2. La estrategia y la creación de ventajas competitivas.



### *Importante*

¿Qué es una estrategia?

**Estrategia empresarial**  
(<https://prezi.com/rxvdpxexgzos/>)



Presentar

*Estrategia Empresarial.*

Presentación de Andrés Ángel González Medina alojada en [Prezi](https://prezi.com/rxvdpxexgzos/). (CCO)

La estrategia es el conjunto de actividades que permitirán a tu empresa colocarse en una posición única y valiosa.

Según Michael Porter, requieres de un buen juicio para competir. Es decir, debes ser capaz de diferenciar lo que no se debe hacer porque habrá algunas actividades en tu organización, que serán incompatibles con la consecución de esa posición a la que aspiras.

¿Cuáles serán las condiciones para el éxito de tu estrategia?

- 1) Fíjate objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.
- 2) Tómate tu tiempo para conocer profundamente tu entorno competitivo.
- 3) Valora objetivamente de los recursos de los que partes.

### *Reflexiona*

Según la definición anterior, ¿Qué sería para tu empresa una posición valiosa?

## Mostrar retroalimentación

Aquella que te permite obtener ventajas competitivas frente a tus competidores. Por consiguiente, con la misma conseguirás crear el valor necesario para diferenciarte y poder competir.

## Comprueba lo aprendido

En tu empresa estrategia sería...

a) Encontrar formas distintas de competir que te permitieran crear valor para el consumidor y aumentar la rentabilidad de tu empresa.

☐ Verdadero ☐ Falso

### Verdadero

Si eres capaz de lograr esto, podrás tener ventajas competitivas frente a tus competidores.

b) Implementar prácticas mejores.

☐ Verdadero ☐ Falso

### Falso

Hay muchas cosas que como gerente tendrás que hacer para su empresa sea más eficiente y productiva. Esas cosas son una necesidad pero no una estrategia. La Estrategia no es que hagas lo mismo pero mejor. La Estrategia es que halles un lugar distinto para que tu empresa dé valor.

c) Comprar la última tecnología para tu empresa de esta forma conseguirás disminuir los costes y aumentar los beneficios.

☐ Verdadero ☐ Falso

### Falso

Hay muchas cosas que como gerente tendrás que hacer para su empresa sea más eficiente y productiva. Esas cosas son una necesidad pero no una estrategia. La Estrategia no es que hagas lo mismo pero mejor. La Estrategia es que halles un lugar distinto para que tu empresa dé valor.

d) Mejorar la formación de tus empleados. Así conseguirás aumentar su productividad y ganar más.

☐ Verdadero ☐ Falso

### Falso

Hay muchas cosas que como gerente tendrás que hacer para su empresa sea más eficiente y productiva. Esas cosas son una necesidad pero no una estrategia. La Estrategia no es que hagas lo mismo pero mejor. La Estrategia es que halles un lugar distinto para que tu empresa dé valor.

## Comprueba lo aprendido

Según el enfoque clásico o racional para definir tu Estrategia debes partir e incluir:

: ¿Para qué existo? ¿Qué hago? Normalmente se hace a tres o cinco años vista.  tiene que ser corta, que hable de nosotros, motivadora y que indique lo que resuelve. Ej. En la empresa Tripadvisor su  es "ayudar a la gente a que planear el viaje perfecto".

: sería ¿Qué quiero ser? ¿Y hacia dónde vamos? ¿Es dónde quieres estar dentro de cinco o diez años?. Ojo, no debes confundirla con la  . Debe ser futurista y ambiciosa si eres una empresa grande, y alcanzable si eres pequeño. Ej. Disney tiene por  : "ser el lugar más feliz del mundo".

: ¿En qué creemos? ¿cómo lo hago?. Hay que ser coherente e innovador a la hora de que los definas. Por ejemplo, la empresa Zappos: "vendemos zapatos que provocan un "Woo". Somos aventureros y apostamos por la creatividad y la curiosidad".

### **Comprobar** **Mostrar retroalimentación**

La Misión : ¿Para qué existo? ¿Qué hago? Normalmente se hace a tres o cinco años vista. La Misión tiene que ser corta, que hable de nosotros, motivadora y que indique lo que resuelve. Ej. En la empresa Tripadvisor su Misión es "ayudar a la gente a que planear el viaje perfecto".

La Visión : sería ¿Qué quiero ser? ¿Y hacia dónde vamos? ¿Es dónde quieres estar dentro de cinco o diez años?. Ojo, no debes confundirla con la Misión . Debe ser futurista y ambiciosa si eres una empresa grande, y alcanzable si eres pequeño. Ej. Disney tiene por Visión : "ser el lugar más feliz del mundo".

Los Valores : ¿En qué creemos? ¿cómo lo hago?. Hay que ser coherente e innovador a la hora de que los definas. Por ejemplo, la empresa Zappos: "vendemos zapatos que provocan un "Woo". Somos aventureros y apostamos por la creatividad y la curiosidad".

### Importante

**¿Cómo diseñar tu estrategia? ¿Qué debes contemplar?**  
(<https://prezi.com/svtyd3xijjxy/>)



Presentar

*¿Cómo diseñar tu estrategia? ¿Qué elementos debes contemplar?*

Presentación de Andrés Ángel González Medina alojada en [Prezi](https://prezi.com/svtyd3xijjxy/) . (CCO)

### Curiosidad

Frente al enfoque racional el escritor, Simon Sinek, desarrolló un planteamiento de elaboración de la estrategia basado en el **circulo de oro**. Según el mismo, tu estrategia debería partir, y dar respuesta, a las siguientes preguntas:

1) ¿Por qué haces lo que haces? ¿Cuál es tu propósito? ¿Por qué existe tu empresa? En el corazón de tu estrategia debe estar la respuesta a esta pregunta.

A continuación

2) ¿Cómo lo haces?

Y finalmente:

3) ¿Qué es lo que haces?

Ej. La compañía Apple construyó su Estrategia usando el enfoque anterior:

**"(¿Por qué lo hacemos?)** Creemos en el cambio del status quo. Defendemos un pensamiento diferente. **(¿Cómo lo hacemos?)** La manera en la que diseñamos el cambio es haciendo productos muy bien diseñados, sencillos y fáciles de usar. **(¿Qué hacemos?)** Sencillamente hacemos computadoras geniales"



## Comprueba lo aprendido

Lee y completa:

Según el enfoque clásico o racional, para definir tu Estrategia debes partir e incluir:

: ¿Para qué existo? ¿Qué hago? Normalmente se hace a tres o cinco años vista.  tiene que ser corta, que hable de nosotros, motivadora y que indique lo que resuelve. Ej. En la empresa Tripadvisor su  es "ayudar a la gente a que planear el viaje perfecto".

: sería ¿Qué quiero ser? ¿Y hacia dónde vamos? ¿Es dónde quieres estar dentro de cinco o diez años? Ojo no debes confundirla con la  . Debe ser futurista, ambiciosa si eres una empresa grande y alcanzable si eres pequeño. Ej. Disney tiene por  : "ser el lugar más feliz del mundo".

: ¿En qué creemos? ¿cómo lo hago?. Hay que ser coherente e innovador a la hora de que los definas. No los copies de otros. Por ejemplo, en la empresa Zappos los define de la siguiente manera: "Vendemos zapatos hagan un servicio que provoque un "Wooh". Somos aventureros y apostamos por la creatividad y la curiosidad".

### **Comprobar** **Mostrar retroalimentación**

Según el enfoque clásico o racional, para definir tu Estrategia debes partir e incluir:

La Misión : ¿Para qué existo? ¿Qué hago? Normalmente se hace a tres o cinco años vista. La Misión tiene que ser corta, que hable de nosotros, motivadora y que indique lo que resuelve. Ej. En la empresa Tripadvisor su Misión es "ayudar a la gente a que planear el viaje perfecto".

La Visión: sería ¿Qué quiero ser? ¿Y hacia dónde vamos? ¿Es dónde quieres estar dentro de cinco o diez años? Ojo no debes confundirla con la Misión . Debe ser futurista, ambiciosa si eres una empresa grande y alcanzable si eres pequeño. Ej. Disney tiene por Visión: "ser el lugar más feliz del mundo".

Los Valores: ¿En qué creemos? ¿cómo lo hago?. Hay que ser coherente e innovador a la hora de que los definas. No los copies de otros. Por ejemplo, en la empresa Zappos los define de la siguiente manera: "Vendemos zapatos hagan un servicio que provoque un "Wooh". Somos aventureros y apostamos por la creatividad y la curiosidad".

### 3. Niveles y tipos de estrategias: la importancia de la localización y la dimensión



Si quieres alcanzar esa posición de valor a la que tu organización aspira, tu estrategia tendrás que implantarla y desarrollarla en tres niveles:

1) **Estrategias corporativas:** son decisiones que afectan a tu organización a largo plazo. Definidas por la alta dirección sirven para tomar decisiones de alcance global para tu empresa. Recogerán la filosofía de tu organización y servirán para definir tu estilo de dirección. Algunas de ellas pueden ser:

- Definición de tu negocio y de los mercados donde competirás.
- La localización y dimensión.
- Innovación versus imitación.
- Internacionalización.
- ...

2) **Estrategias de negocio:** hace referencia a aspectos más concretos que la anterior. Se centran en los elementos, por ejemplo, que hacen competitivos los productos de tu empresa dentro del mercado o del segmento, etc.

3) **Estrategias operativas:** tienen un enfoque a corto plazo. Normalmente se toman a escala de departamento teniendo como marco de referencia las dos anteriores. Tienes que buscar cómo las distintas áreas de tu empresa van a contribuir a conseguir la estrategia de negocio y, en última instancia, la corporativa.

En los apartados siguientes, vamos a darte los tips necesarios para que no te equivoque con dos estrategias corporativas cruciales para la supervivencia de tu proyecto: la localización y la dimensión.

En el siguiente apartado, te ayudaremos a que reflexiones sobre dos estrategias corporativas más importantes antes de comenzar tu negocio: la decisión de localización y la dimensión.

#### *Importante*

Según Michael Porter, para competir dispones de tres tipos de estrategias, también denominadas estrategias competitivas:

1. **Liderazgo en costes:** tendrás que buscar la forma conseguir que tus costes sean más bajos que tus competidores. De esa forma podrás vender tus productos a un precio más bajo que los demás.
2. **Liderazgo en diferenciación:** consiste en hacer que tu producto sea percibido, por tus clientes, de forma significativamente diferente respecto a los que ofrecen tus competidores.
3. **Enfoque:** si te decides competir con esta estrategia, debes saber que tendrás que enfocarte en una parte del mercado(segmento). Una vez lo que lo hayas hecho, sobre ese segmento tratarás de competir o bien costes o bien en diferenciación.

### Curiosidad

**¿Deslocalización o relocalización? Esa es la cuestión.**



*Adidas-factory-outlet-Herzogenaurach.*

Imagen alojada en [Wikimedia Commons](#). Licencia CC

En los años noventa la empresa alemana Adidas decidió trasladar su producción a China e Indonesia buscando minimizar costes a través de una mano de obra más barata y una legislación más laxa. La firma argumentó que la decisión la había tomado por cuestiones de competitividad. Recientemente, ese mismo argumento lo ha utilizado para volver a "casa". El incremento de los costes de producción en Asia, el auge de la robotización aplicada al proceso productivo y la necesidad de mano de obra cualificada para su control, provoca que se esté cuestionando esa ventaja que se les suponía a los países emergentes. La empresa acaba de poner en marcha en Ansbach un proyecto para producir, mediante robots e impresoras 3D, calzado personalizado con menor tiempo y costes.

¿Provocará la robotización de la economía el retorno de las empresa a las regiones con economía avanzadas?



### Estrategia de localización.

Es una decisión estratégica porque condiciona la vida de tu empresa en largo plazo. Siempre resulta muy importante realizar una cuidadosa selección del lugar donde ubicarás tus instalaciones, maxime cuando lo que pretendes es competir en costes.

Para decidirte, tendrás que responder a preguntas del tipo: ¿En qué lugar instalaré mi empresa?, ¿próxima a los lugares de obtención de las materias primas o de lo clientes?, ¿cerca o lejos de otras

## Importante

No debes confundir la localización de la empresa, que es como hemos visto una decisión estratégica, con el domicilio social o el fiscal. El domicilio social es una decisión jurídica que sirve para identificar la sede principal de tu negocio a efectos de notificaciones y que deberás tomar atendiendo a los siguientes criterios:

- 1) El mercado donde desarrollarás el grueso de tu actividad empresarial.
- 2) La procedencia de los propietarios que formais la empresa.
- 3) Una combinación de todos o algunos de los anteriores criterios,

Normalmente suele coincidir con el domicilio fiscal, que es el lugar que quieres que tu empresa tenga de cara a pagar impuestos, aunque no siempre es así. Por ejemplo, en 2017 la empresa San Miguel cambió su sede social de Lérida a Málaga, aunque el domicilio fiscal sigue estando en Lérida.

## Reflexiona

¿Qué factores o variables deberías tener en cuenta para decidir dónde localizar tu empresa?

### Mostrar retroalimentación

Los factores relevantes van a ser diferentes dependiendo del tipo empresa que sea. Algunas de las variables, que con carácter general, podrías tener en cuenta son:

- La proximidad a las materias primas resulta muy importante para empresas que:

-Deben extraer los materiales: industria siderúrgica, transformadoras de metales, etc.

-Necesitan un gran volumen de materias primas.

-Industrias conserveras.

En todos estos casos el gran gasto de transporte que supondría trasladar las materias primas, hace aconsejable su ubicación cerca de los lugares de aprovisionamiento.

- Cercana a los mercados: la empresa se instalaría donde la demanda sea mayor, por ejemplo, en zonas muy transitadas. Se debe analizar si en la zona donde la empresa quiere instalarse hay interés hacia el producto (consumidores futuros) y además, en qué situación se encuentra la competencia.

- Las comunicaciones y el transporte: se debe tener en cuenta si en el lugar hay medios de transporte utilizables, si es un lugar de fácil acceso para el transporte y la comunicación con otras empresas.

Ej.: las grandes superficies comerciales se sitúan en las afueras de la ciudad en lugares de fácil acceso tanto para compradores como para proveedores.

- Suministros: que exista disponibilidad de suministros como electricidad, agua, línea telefónica, y se debe estudiar el coste de los mismos.

Ej.: Empresas que se han asentado en Andalucía cerca del gasoducto internacional

MEDGÁZ, que se conecta a la red nacional en Almería.

● La legislación: se debe conocer bien la normativa legal, tanto la fiscal (ventajas, impuestos), la mercantil (referente a la creación de empresas, normativa del sector), como la social, medioambiental, así como todas las ayudas públicas e, igualmente, las restricciones legales. Por ejemplo, para instalar una discoteca debemos cumplir una serie de normas (acústica, horarios de apertura y cierre) distinta a las que se exigen para abrir una farmacia (distancia entre ellas, normas de sanidad). Las diferencias fiscales entre países hacen que los empresarios vayan a localizar sus empresas a aquellos que ofrecen mayores ventajas.

● Las características de la empresa:

- Empresa tecnificada: se ubicará donde exista mano de obra suficientemente formada

- Empresa que necesita una gran superficie industrial: lugar donde los precios de los locales sean bajos o el suelo sea barato.

## Comprueba lo aprendido

Los factores de los que depende la localización de tu empresa serán:

☐ a) Del tipo de actividad que va a realizar la empresa.

-----

☐ b) Del acceso al mercado.

-----

☐ c) Del coste del suelo.

-----

☐ d) Del domicilio fiscal.

-----

### Mostrar retroalimentación

#### Solución

1. Correcto
2. Correcto
3. Correcto
4. Incorrecto



## 3.2. Estrategia de dimensión

Al igual que la localización, es una decisión estratégica porque supone un compromiso a largo plazo para tu empresa. Ambas decisiones las tienes que tomar de forma simultánea: la localización condiciona a la dimensión y viceversa. La dimensión no es sinónimo de tamaño físico de tu empresa sino de la capacidad productiva de tu organización, para un periodo de tiempo determinado. Por lo que para decidirte tendrás que partir del análisis de tu mercado para poder obtener unas expectativas de lo que te van a demandar y, de esta forma, estarías en condiciones de dar respuesta a una serie de preguntas del tipo: ¿Cuántos trabajadores deberías contratar?, ¿Cuántos centros de producción necesitarías?, ¿Cuántas naves industriales o locales?, ¿Qué maquinaria necesitas comprar?, etc.

Llegados a este punto seguro te surge la pregunta: ¿Mejor cuánto mayor sea la dimensión?

No siempre es así. Con la dimensión buscarás tener un coste de producción inferior a otras empresas. Una gran capacidad productiva permite que puedas tener **economías de escala**. Pero ojo, ten en cuenta que una gran dimensión también puede suponer un problema: si tienes una gran cantidad de dinero invertido en instalaciones y otros activos fijos, y no se cumple la demanda que has previsto de tus productos, tendrás un coste por inactividad que hará que tu coste unitario de producción se incremente.

### Curiosidad

#### ¿Sabías que sucedió con la empresa gaditana Maderas Polanco?

El caso de la empresa gaditana "Maderas Polanco", es un buen ejemplo, de que la dimensión se debe decidir después de haber estimado la demanda de mercado, y no antes. La compañía no visualizó el alcance de la crisis económica de 2008, decidiendo aumentar en los años previos, su capacidad productiva. Sin embargo, la actividad disminuía y esto condujo a la organización a la insolvencia.



*Deforestación.*

## Comprueba lo aprendido

1) La elección de la dimensión de tu empresa se refiere al tamaño de la misma.

☐ Verdadero ☐ Falso

**Falso**

La dimensión no se refiere al tamaño de tu empresa sino a su capacidad productiva.

2) La elección de la dimensión debes tomarla, una vez hayas analizado el del mercado y decidido la localización de tu empresa.

☐ Verdadero ☐ Falso

**Falso**

3) La estrategia de localización y dimensión se deben decidir de forma simultánea.

La dimensión y la localización son estrategias de negocio.

☐ Verdadero ☐ Falso

**Falso**

**Estrategias corporativas:** definidas por la alta dirección sirven para tomar decisiones de alcance global para tu empresa. Son las que recogerán la filosofía de tu empresa y, definirán, tu estilo de dirección. Algunas de ellas pueden ser:

- Definición de tu negocio y de los mercados donde competirás.
- Estrategia competitivas (genéricas)
- La Localización y dimensión.
- Innovación versus imitación.
- Internacionalización.
- ...

### Curiosidad

#### "El arte de la guerra"

El arte de la guerra.



*El arte de la guerra.*

Video de Andrés Ángel González Medina alojado en [Youtube](#). (CCO)

Evidentemente todo no es aplicable hoy día al mundo de la gestión empresarial. Uno de los ejes centrales del pensamiento de Sun Tzu gira en torno a ganar la guerra sin luchar ¿Piensas que esta idea tiene un significado relevante en el contexto de la creación de valor?

Hay otras muchas cosas en este libro, con más de 2000 años de antigüedad, que siguen estando vigentes para su uso en el campo de la estrategia empresarial. Descúbrelas...

### Importante

Siguiendo a Sun Tzu, pero aplicándolo al ámbito de la empresa, el proceso estratégico es el enfoque filosófico para tu empresa. No se trata sólo de un manual de instrucciones que tenéis que seguir.

En primer lugar deberás pensar estratégicamente y luego llevar ese pensamiento a un proceso. Cuando todos en tu organización comprenden la estrategia, su implementación resulta más eficaz.

el proceso estratégico consta de las siguientes fases:

**1) Análisis estratégico.**

–Misión, visión, valores y objetivos.

–Análisis externo.

–Análisis interno.

**2) Formulación:**

–Estrategia de negocios



## Comprueba lo aprendido

Cuando Sun Tzu escribe:

"Los generales son servidores de la nación. Cuando su servicio es completo, el país es fuerte. Cuando su servicio es deficiente, el país es débil." En el campo de la dirección de empresas significa que los líderes formales o informales, son fundamentales en la implementación de la estrategia

☐ Verdadero ☐ Falso

### Verdadero

Cuando todos en tu organización comprenden la estrategia, su implementación resulta más eficaz.

*"..un verdadero maestro de las artes marciales vence a otras fuerzas enemigas sin batalla, conquista otras ciudades sin asediarlas..." Significaría que la formación del líder en estudios de dirección de empresas resulta fundamental para el éxito de la estrategia.*

☐ Verdadero ☐ Falso

### Falso

Piensa en que la competencia a la vieja usanza sólo conduce a la destrucción: agotamiento de recursos naturales, explotación de la mano de obra, etc. En los inicios de la cuarta revolución industrial las empresas que encuentren discontinuidades en los procesos de innovación serán las que ganen la batalla. Para ello, los procesos de cocreación de valor son la clave.

*"Gobernar sobre muchas personas como si fueran poco es cuestión de dividirlos en grupos o sectores: es organización"* . Esta afirmación sigue estando vigente, se refiere a la organización interna de la empresa en áreas funcionales.

☐ Verdadero ☐ Falso

### Verdadero

Es un paradigma reciente , la concepción del universo como sistema. La teoría de sistemas fué desarrollada por el sociólogo alemán , Niklas Luhmann (1927- 1998).

"El arte de la guerra se basa en el engaño". Esto sigue estando plenamente vigente hoy día en el mundo de los negocios.

☐ Verdadero ☐ Falso

### Falso

Esta reflexión de Sun Tzu, no es aplicable hoy día a la gestión empresarial. Aunque desafortunadamente hay muchas empresas que lo siguen haciendo.

La ética debe estar en el ADN de las empresas del S.XXI. Los valores deben ser el corazón de su estrategia.



## Importante

### La empresa y la creación de valor (Resum...



*La empresa y la creación de valor (Resumen).*

Vídeo de Andrés Ángel González Medina alojado en [Youtube](#). (CCO)

#### IDEA 1

La empresa no sirve sólo para ganar dinero. Hoy en día es concebida como una coalición de intereses. Recuerda que tienes que crear valor para todos tus stakeholders. Busca procesos de cocreación de valor.

#### IDEA 2

La ética debe estar integrada en el ADN de tu organización. No te olvides del otro lado de la RSC, no siempre se utiliza de forma coherente. ¡Que no te engañen! No te olvides del otro lado de la RSC, no siempre se utiliza de forma coherente.

#### IDEA 3

Debes pensar estratégicamente. Planear tu estrategia. La estrategia es alcanzar una posición única y valiosa.

#### IDEA 4

Recuerda que hay:

- Dos formas de elaborar tu estrategia. Puedes hacerlo mediante el enfoque racional, o bien, a través del enfoque actual (círculo de poder).
- Tres niveles para desarrollar e implantar la estrategia: a nivel corporativo (decisiones que afectan a tu organización a largo plazo), a nivel de negocio (tiene un enfoque a medio plazo) y a nivel operativo o funcional (corto plazo). La decisión de dimensión y localización son estrategias corporativas en tu empresa y se deben tomar de forma simultánea.

#### IDEA 5

Según Michael Porter, para competir dispones de tres tipos de estrategias, también denominadas estrategias competitivas: liderazgo en costes, liderazgo en diferenciación y enfoque

enfoque.

### **IDEA 6**

El proceso estratégico no es sólo un manual de instrucciones. Realmente, constituye el enfoque filosófico que aplicarás en tu organización.

## Aviso legal

El presente texto (en adelante, el "**Aviso Legal**") regula el acceso y el uso de los contenidos desde los que se enlaza. La utilización de estos contenidos atribuye la condición de usuario del mismo (en adelante, el "**Usuario**") e implica la aceptación plena y sin reservas de todas y cada una de las disposiciones incluidas en este Aviso Legal publicado en el momento de acceso al sitio web. Tal y como se explica más adelante, la autoría de estos materiales corresponde a un trabajo de la **Comunidad Autónoma Andaluza, Consejería de Educación (en adelante Consejería de Educación )**.

Con el fin de mejorar las prestaciones de los contenidos ofrecidos, la Consejería de Educación se reservan el derecho, en cualquier momento, de forma unilateral y sin previa notificación al usuario, a modificar, ampliar o suspender temporalmente la presentación, configuración, especificaciones técnicas y servicios del sitio web que da soporte a los contenidos educativos objeto del presente Aviso Legal. En consecuencia, se recomienda al Usuario que lea atentamente el presente Aviso Legal en el momento que acceda al referido sitio web, ya que dicho Aviso puede ser modificado en cualquier momento, de conformidad con lo expuesto anteriormente.

### **1. Régimen de Propiedad Intelectual e Industrial sobre los contenidos del sitio web**

#### **1.1. Imagen corporativa**

Todas las marcas, logotipos o signos distintivos de cualquier clase, relacionados con la imagen corporativa de la Consejería de Educación que ofrece el contenido, son propiedad de la misma y se distribuyen de forma particular según las especificaciones propias

