
Índice

Prólogo	15
----------------	-----------

1. La empresa	17
----------------------	-----------

Objetivos del capítulo	17
1.1. Introducción	17
1.2. La empresa como unidad económica de producción	19
1.3. Las empresas como sistema	22
1.3.1. Los subsistemas empresariales y sus funciones de adscripción	23
1.4. Las empresas turísticas	25
1.4.1. Características de los servicios	25
1.4.2. El turismo como actividad productiva	27
1.5. Modalidad de empresas turísticas	28
1.6. Empresas proveedoras	29
1.6.1. Empresas de alojamientos	29
1.6.2. Empresas de restauración	31
1.6.3. Empresas de transporte	31
1.7. Distribuidores	32
1.8. Organizadoras y mediadores	33
1.8.1. Agencias de viajes	33
1.8.2. <i>Air broker</i>	33
1.9. Criterios de clasificación de las empresas en general y turísticas en particular	34
1.9.1. Criterios económicos	34
1.9.2. Criterios jurídicos	37
1.9.3. Tipo de explotación del negocio	38
Actividades	39

2. Propiedad, dirección y gobierno de la empresa	41
Objetivos del capítulo	41
2.1. Introducción	41
2.2. Propiedad	42
2.3. Dirección	43
2.4. El gobierno de empresa	45
2.4.1. Mecanismos de orden interno	45
2.4.2. Mecanismos de orden externo	47
2.5. Los <i>stakeholders</i> o grupos de interés	48
2.5.1. Por su relación de proximidad con la empresa	49
2.5.2. Por su influencia	50
2.5.3. Por su implicación	51
2.5.4. Por su impacto	52
2.6. Los valores de la empresa	53
2.6.1. La responsabilidad social corporativa y el valor social compartido	55
2.6.2. Códigos éticos	58
Actividades	60
3. Las funciones directivas	61
Objetivos del capítulo	61
3.1. Introducción	61
3.2. Las funciones directivas	62
3.3. Funciones del ciclo administrativo o generales	63
3.3.1. Planificar	64
3.3.2. Organizar	65
3.3.3. Dirigir	66
3.3.4. Controlar	66
3.4. Funciones o habilidades técnicas	68
3.5. Funciones de relación humana o gestión de equipos	69
3.5.1. Comunicar	69
3.5.2. Motivar	71
3.5.3. Liderar equipos humanos	72
Actividades	78
4. La estrategia empresarial	81
Objetivos del capítulo	81
4.1. Introducción	81
4.2. Concepto de <i>estrategia</i>	82

4.3. Componentes de la estrategia	83
4.4. El objetivo de la estrategia	85
4.4.1. Unas metas de empresa a largo plazo	85
4.4.2. Un modelo unitario de pautas de conducta	86
4.4.3. La asignación de recursos y capacidades para lograr los objetivos marcados	87
4.5. Niveles jerárquicos y tipos de estrategia	88
4.5.1. Nivel estratégico versus estrategia corporativa (<i>corporate strategy</i>)	88
4.5.2. Nivel táctico versus estrategias competitivas o de negocio	89
4.5.3. Nivel operativo versus estrategia funcional	90
4.6. Fases del proceso de dirección estratégica	91
4.6.1. Análisis y diagnóstico estratégico	92
4.6.2. Formulación y diseño de estrategias	93
4.6.3. Implantación de la estrategia	93
4.7. Enfoques de dirección estratégica	94
4.7.1. El modelo de estrategia deliberada	94
4.7.2. El modelo de estrategia emergente (Mintzberg, 1994)	95
Actividades	96
5. Misión, visión, objetivos y valores de la empresa	99
Objetivos del capítulo	99
5.1. Introducción	99
5.2. Misión: atributos de valor (ventaja competitiva)	100
5.2.1. Cómo definir la misión de empresa	101
5.2.2. Tipos de misión	102
5.3. La visión	104
5.4. Los objetivos estratégicos	107
5.4.1. Enfoque de los objetivos empresariales	108
5.4.2. Características de los objetivos empresariales	109
5.4.3. Tipos de objetivos empresariales	110
Actividades	111
6. El análisis del entorno externo general	113
Objetivos del capítulo	113
6.1. Introducción	113
6.2. Concepto de <i>entorno</i>	114
6.2.1. Características y naturaleza del entorno	114
6.2.2. Modelos de entorno	115

6.3. El entorno externo general o macroentorno	118
6.3.1. Dimensiones o fuerzas del macroentorno	119
6.3.2. El análisis PESTEL. Descripción general de sus influencias	121
6.4. Los clústeres	123
6.4.1. Objetivos de los clústeres	124
6.4.2. Tipos de clústeres	125
Actividades	127
7. Análisis del entorno específico	129
Objetivos del capítulo	129
7.1. Introducción	129
7.2. El entorno específico o microentorno	130
7.3. Delimitación del entorno específico o microentorno	131
7.3.1. Componentes definitorios del entorno específico	133
7.4. Análisis de la estructura de la industria	136
7.5. El modelo de rivalidad ampliada de Michel Porter	138
7.5.1. Fuerzas competitivas y su grado de intensidad	139
7.5.2. Críticas y limitaciones del modelo de las 5 fuerzas de Porter	144
7.6. ¿Cómo evaluar el posicionamiento competitivo?	145
7.6.1. Evaluar el ciclo de vida	145
7.6.2. Establecer el nivel de vulnerabilidad	147
7.6.3. Analizar el nivel de crecimiento y la cuota de mercado (BCG)	147
7.6.4. Determinar estrategias genéricas	149
7.7. Diagnóstico del análisis del entorno externo	150
Actividades	151
8. El entorno interno	153
Objetivos del capítulo	153
8.1. Introducción	153
8.2. Técnica de diagnóstico interno	154
8.2.1. Enfoque competitivo centrado en la cadena de valor	154
8.2.2. Enfoque de competencias basado en el análisis y valoración de los recursos y capacidades	159
8.3. Identificación de los recursos operacionales disponibles	160
8.3.1. Tangibles	160
8.3.2. Intangibles	161
8.4. Identificación de capacidades organizacionales disponibles	162
8.5. Criterios de evaluación de los recursos y capacidades de la empresa	164
8.5.1. Apropiabilidad	165

8.5.2. Criterios para lograr ventaja competitiva	166
8.5.3. Criterios de mantenimiento de ventajas competitivas	166
8.6. La gestión de los recursos y capacidades de la empresa	167
8.7. Diagnóstico del análisis del entorno interno	168
Actividades	169

9. Formulación y diseño de estrategias **171**

Objetivos del capítulo	171
9.1. Introducción	171
9.2. La formulación y el diseño estratégico	171
9.2.1. Aspectos clave para alcanzar el éxito de la estrategia	173
9.2.2. Modalidades de estrategia	174
9.3. Estrategias tácticas o competitivas	174
9.4. Estrategias competitivas basadas en el liderazgo en costes	175
9.4.1. Factores que favorecen alcanzar el liderazgo en costes	177
9.4.2. Factores que favorecen mantener una ventaja competitiva en costes	179
9.5. Estrategias competitivas basadas en el liderazgo de diferenciación del producto o servicio	181
9.5.1. Factores que posibilitan alcanzar un liderazgo en diferenciación	182
9.5.2. Factores que favorecen mantener una ventaja competitiva	183
9.6. Estrategias de enfoque o segmentación a nivel de negocio	185
9.7. Otras estrategias: el reloj estratégico	185
Actividades	187

10. El crecimiento empresarial **189**

Objetivos del capítulo	189
10.1. Introducción	189
10.2. Las estrategias corporativas	190
10.3. Estrategias de reestructuración	192
10.3.1. Estrategia de saneamiento	193
10.3.2. Estrategia de cosecha	193
10.3.3. Estrategia de desinversión	193
10.3.4. Estrategia de liquidación	194
10.4. Estrategias de desarrollo estable o de consolidación	195
10.5. Estrategias de desarrollo ofensivo o de crecimiento	195
10.6. Crecimiento por expansión	196
10.6.1. Penetración en el mercado ya consolidado	196

10.6.2. Desarrollo de nuevos productos	197
10.6.3. Desarrollo de nuevos mercados	197
10.7. Crecimiento por diversificación	197
10.7.1. Diversificación relacionada o concéntrica	198
10.7.2. Diversificación no relacionada o conglomerada	199
10.7.3. Integración vertical	199
10.7.4. Integración horizontal	200
10.8. Estrategia de internacionalización	200
10.8.1. Estrategias globales o de prioridad en la reducción de costes	203
10.8.2. Estrategias multidomésticas o de adaptación local	203
10.9. Modalidades de entrada en los mercados internacionales por parte de las empresas	204
10.10. Métodos de desarrollo o de implantación de la estrategia	205
10.10.1. Desarrollo de un método de crecimiento interno u orgánico	205
10.10.2. Desarrollo de un método de crecimiento externo	205
10.11. Modalidades de crecimiento externo	207
10.11.1. Fusión empresarial	207
10.11.2. Adquisición empresarial	208
10.11.3. Cooperación entre empresas o alianzas empresariales	208
10.11.4. Acuerdos empresariales	209
Actividades	210

11. Implantación de la estrategia **213**

Objetivos del capítulo	213
11.1. Introducción	213
11.2. Pasos a la hora de implantar una estrategia	214
11.3. Evaluación y selección de estrategias	214
11.3.1. Criterio de consistencia o adecuación de la estrategia	215
11.3.2. Criterios de factibilidad de las estrategias	217
11.3.3. Criterios de aceptabilidad de las estrategias	218
11.4. Herramientas para la implantación	219
11.4.1. Definir el soporte organizativo	219
11.4.2. Decidir el modelo de dirección estratégica	220
11.4.3. Alcanzar la congruencia o compatibilidad con los principios y valores de la cultura identitaria	220
11.4.4. Determinar la línea de actuación a través de sistemas administrativos de apoyo que faciliten la implantación	221
11.5. El control estratégico	222
Actividades	223

12. El diseño organizativo	225
Objetivos del capítulo	225
12.1. Introducción	225
12.2. Diseño o rediseño de la estructura organizativa	226
12.2.1. Dimensiones estructurales de carácter interno	229
12.2.2. Parámetros contingenciales que afectan al modelo de estructura	234
12.3. Estructuras organizativas versus estrategia	235
12.3.1. Estructuras primarias	236
12.3.2. Otras estructuras	237
Actividades	239
13. La dirección de marketing	241
Objetivos del capítulo	241
13.1. Introducción	241
13.2. Concepto de <i>mercadotecnia</i> o <i>marketing</i>	242
13.3. La dirección de marketing	243
13.4. Objetivos de la dirección de marketing	244
13.4.1. Objetivos de la dirección de marketing estratégico	244
13.4.2. Objetivos de la dirección de marketing operacional	245
13.5. Función de la dirección de marketing	245
13.5.1. Función de la dirección de marketing estratégico	246
13.5.2. Función de la dirección de marketing operacional	247
13.6. El marketing mix	248
13.7. Control y supervisión del plan de marketing	251
Actividades	252
14. La dirección de producción	253
Objetivos del capítulo	253
14.1. Introducción	253
14.2. La dirección de producción y explotación	254
14.3. Objetivos de la dirección de producción y explotación	254
14.3.1. Optimizar los resultados económicos de gestión (costes)	255
14.3.2. Obtener el mejor producto o servicio (calidad)	255
14.3.3. Brindar un buen servicio al cliente (servicio)	256
14.3.4. Adaptar la empresa a las necesidades del cliente (flexibilidad)	256
14.4. La función de la dirección de producción	257
14.4.1. Planificar la actividad laboral para alcanzar los estándares de productividad y rendimiento óptimos	257

14.4.2. Organizar	261
14.4.3. Dirigir y ejecutar	267
Actividades	270
15. La dirección económico-financiera	271
Objetivos del capítulo	271
15.1. Introducción	271
15.2. Fondo de maniobra	272
15.2.1. El equilibrio financiero	273
15.3. Periodo medio de maduración	275
15.4. Coeficiente básico de financiación	277
15.5. Ratios financieros	277
15.6. Análisis económico	279
15.7. Clasificación funcional de resultados	279
15.8. Umbral de rentabilidad	280
15.9. Análisis de variación de resultados	281
15.10. Ratios de rentabilidad	282
15.11. Inversión	282
15.12. Tipos de inversión	283
15.13. Métodos de selección de inversiones	284
15.13.1. Métodos estáticos	284
15.13.2. Métodos dinámicos	285
15.14. Financiación	286
15.15. Fuentes de financiación	286
Actividades	288
Bibliografía	291
Webgrafía	293