

Estrategia, competitividad y modelos de negocio

Dos empresas pueden vender lo mismo y tener resultados opuestos. La diferencia rara vez está en el producto: está en cómo deciden competir, a quién sirven y, cada vez más, en cómo ganan dinero. Eso es la estrategia.

Objetivos de la unidad

- Comprender qué es un mercado y por qué la empresa necesita conocer y segmentar a sus clientes antes de competir.
- Reconocer el marketing digital como un cambio en la forma de llegar al cliente, no solo como publicidad en internet.
- Distinguir los principales modelos de negocio actuales —suscripción, plataforma, freemium, marketplace— a partir de casos reales documentados.
- Entender la estrategia como la forma en que una empresa decide competir y construir una ventaja competitiva sostenible.
- Valorar la transformación digital y la innovación como respuestas de la empresa a un entorno cambiante.
- Analizar la sostenibilidad empresarial a través de la responsabilidad social corporativa y la teoría de los stakeholders.

Conceptos clave

- **mercado y clientes**
- **segmentación**
- **marketing digital**
- **modelo de negocio**
- **estrategia competitiva**
- **ventaja competitiva**
- **transformación digital**
- **innovación**
- **responsabilidad social corporativa**
- **stakeholders**
- **DAFO empresarial**

El mercado y los clientes

Ninguna estrategia empieza por el producto. Empieza por entender **a quién** se dirige y **dónde** compite. Un **mercado** es el conjunto de personas u organizaciones que tienen una necesidad, capacidad de compra y disposición a comprar un determinado producto o servicio.

El marketing digital

Tradicionalmente, el marketing era sobre todo comunicación en una dirección: la empresa lanzaba un mensaje —un anuncio en televisión, una valla, una cuña de radio— y esperaba que llegara a un público amplio e indiferenciado.

Los nuevos modelos de negocio

Llegamos al corazón de la unidad. Un **modelo de negocio** describe, en pocas palabras, **cómo una empresa crea valor para sus clientes y cómo lo captura para sí misma** (es decir, cómo gana dinero).

La estrategia y la ventaja competitiva

Decidir el modelo de negocio es parte de una decisión mayor: **la estrategia**. La estrategia de una empresa es el conjunto de decisiones de fondo sobre **cómo va a competir** para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Transformación digital e innovación

Ninguna estrategia es para siempre. El entorno cambia —la tecnología, los gustos, los competidores— y la empresa que no se adapta pierde su ventaja. Dos respuestas a ese cambio son centrales hoy: la transformación digital y la innovación.

Sostenibilidad: RSC y stakeholders

La estrategia de una empresa ya no se juzga solo por sus resultados económicos. Se le pide cada vez más que tenga en cuenta su impacto **social y ambiental**. Esta exigencia se articula en torno a dos ideas: la responsabilidad social corporativa y la teoría de los grupos de interés.

Análisis de casos: análisis interno, externo y DAFO empresarial

Toda esta unidad converge en una competencia práctica: ser capaz de **analizar una empresa real** para entender su situación y sus opciones estratégicas. Para ello se combinan dos miradas —hacia dentro y hacia fuera— que después se resumen en una sola herramienta.

Conexión con el resto del curso

Esta unidad enlaza las dos miradas del bloque de actividad empresarial. La Unidad 8 nos mostró la empresa por dentro; esta la ha situado en su mercado y en la sociedad.

Glosario

- **Mercado:** conjunto de compradores y vendedores de un producto o servicio; para la empresa, las personas u organizaciones con necesidad, capacidad y disposición a comprar lo que ofrece.
- **Segmentación:** división del mercado en grupos de clientes con características y necesidades parecidas para dirigirse a cada uno de forma adecuada. El segmento elegido es el público objetivo o *target*.
- **Marketing digital:** uso de los medios digitales para conocer al cliente, llegar a él de forma segmentada, medir resultados e interactuar; su diferencia clave es segmentar, medir y dialogar.
- **Modelo de negocio:** forma en que una empresa crea valor para sus clientes y lo captura para sí (cómo gana dinero).
- **Modelo de suscripción:** el cliente paga una cuota recurrente por el acceso continuado a un servicio, en lugar de comprar un producto en propiedad.

Para profundizar

- **Estrategia competitiva**, de Michael E. Porter (1980). Por qué encaja: es la obra que fijó la distinción entre liderazgo en costes y diferenciación que hemos usado. Densa, pero fundacional.
- **El dilema del innovador**, de Clayton Christensen (1997). Por qué encaja: explica por qué empresas líderes y bien gestionadas (como Kodak) pueden hundirse ante una innovación disruptiva. Imprescindible para entender la disrupción.
- **Generación de modelos de negocio**, de Osterwalder y Pigneur (2011). Por qué encaja: presenta de forma visual los modelos de negocio y el Canvas; útil para ver los modelos como un fenómeno que se puede comparar.
- **The Long Tail**, de Chris Anderson (2006). Por qué encaja: explica el modelo de cola larga que internet hizo posible, con muchos ejemplos reales.
- **Informe de RSC o de sostenibilidad de una empresa real** (los publican casi todas las grandes compañías). Por qué encaja: leer uno con espíritu crítico es el

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad:

Lo esencial

- Toda estrategia empieza por **conocer y segmentar al cliente**; el **marketing digital** cambia la lógica porque permite segmentar, medir e interactuar, no solo anunciar.
- Un **modelo de negocio** describe cómo una empresa crea valor y cómo gana dinero; los modelos actuales (suscripción, freemium, plataforma, publicidad) son una **decisión estratégica**, no un dato fijo del sector.
- La **estrategia** decide cómo competir para lograr una **ventaja competitiva**, por **liderazgo en costes** o por **diferenciación** (Porter); una ventaja vale si es difícil de imitar.
- La **transformación digital** y la **innovación** (incremental o disruptiva) son las respuestas de la empresa a un entorno que cambia; ignorarlas cuesta caro.
- La **sostenibilidad** empresarial se articula en la **RSC** y en la teoría de los **stakeholders**: la empresa responde ante muchos más grupos que sus

· profedeeconomia.es