



UNIDAD 3: DESARROLLAMOS LAS ESTRATEGIAS

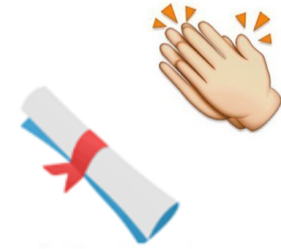
en la empresa



2º Bach

Empresa y Diseño de Modelos de Negocio

Elaborado por: Iris Martín Arconada.



ME llaman: _____

y mi CORREO ES: _____



LA PROFESORA es: _____

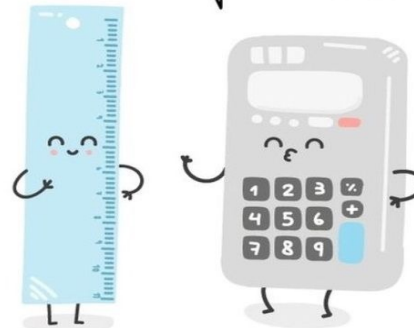
su CORREO ES: _____



Curso _____

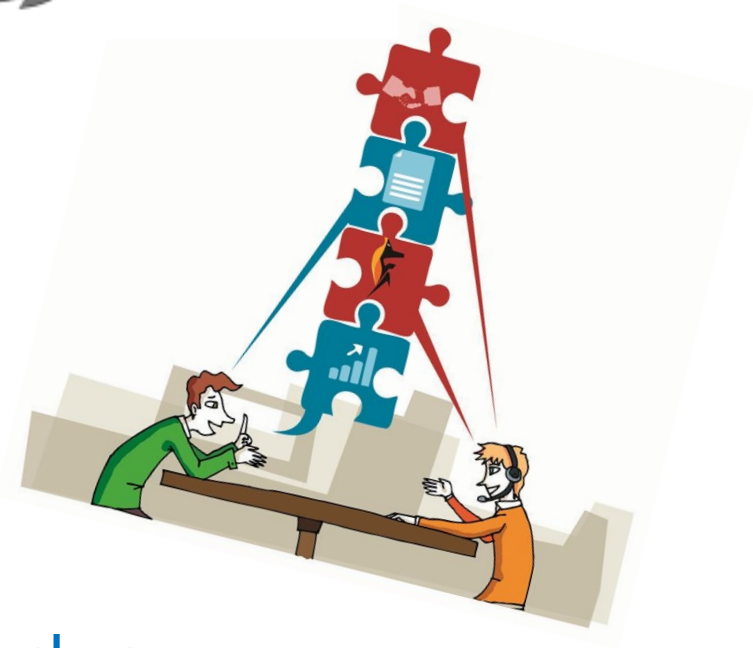
Grupo _____

puedes contar conmigo



ÍNDICE

1. La dirección estratégica.
2. Los niveles de estrategia.
3. La ventaja competitiva.
4. La creación de valor.
5. Las estrategias competitivas.
6. El entorno de la empresa.
7. El método DAFO.
8. Las fuerzas competitivas de Porter.
9. La responsabilidad social de la empresa.
10. La localización de la empresa.



11. La dimensión de la empresa.
12. El crecimiento de la empresa.
13. La internacionalización de la empresa.
14. Las empresas multinacionales.
15. Las pequeñas y medianas empresas (pymes).
16. La deslocalización de la empresa.
17. La subcontratación.



NETFLIX



Cuestionario inicial



1. Una ventaja competitiva no puede ser:

- a) Diferenciación.
- b) Liderazgo en costes.
- c) Algo común para todas las empresas.
- d) Todas son correctas.



2. Un ejemplo de fusión pura es:

- a) Apple.
- b) Carrefour.
- c) Mercadona.
- d) Hay 2 respuestas correctas.



3. La responsabilidad social es:

- a) Preocuparse por los trabajadores.
- b) Preocuparse por el entorno.
- c) Ética empresarial.
- d) Todas son correctas.



Comprobamos

4. La deslocalización es:

- a) Volver a producir en el país de origen.
- b) Marcharse a producir a otro país.
- c) Localizar la producción.
- d) Ninguna es correcta.

5. Una característica de la PYME es:

- a) Flexibilidad.
- b) Capacidad financiera.
- c) Formación empresarial.
- d) Ninguna.



¿Entonces cuál es la estrategia para aprobar la PAU?



1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia: es el conjunto de **decisiones** que una empresa puede tomar sobre las **actuaciones** a realizar y los **recursos** a utilizar para alcanzar un conjunto de **objetivos** empresariales.

La dirección estratégica: es el proceso de **gestión** de la **estrategia** en la empresa, adaptándose a un **entorno** cambiante y en relación con la **competencia**, en base al **largo plazo**. Tiene como finalidad alcanzar el **éxito** de la empresa.



EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La **dirección estratégica** se compone de 3 etapas:



1. *Análisis estratégico*

Antes de definir una estrategia y trazar su dirección, se valora:



- **El entorno económico, social, político o tecnológico** define el conjunto de amenazas y oportunidades (análisis externo).
- **La capacidad estratégica**, son los recursos de que dispone la empresa y el conjunto de capacidades y competencias de la organización, define los puntos débiles y fuertes (análisis interno).
- **Las expectativas de los promotores o emprendedores** del negocio, se definen qué objetivos o metas se tienen que alcanzar.



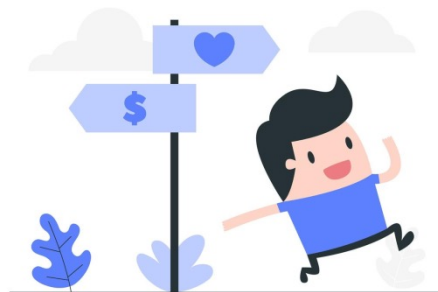
2. Elección estratégica

Se determina qué tipo de **estrategia** se quiere **implantar**, ya que cada tipo de estrategia responde a unas **características** de la **empresa** o de su **entorno**.



3. Implantación de la estrategia

Se trata de **definir** y **planificar** de qué **manera** se aplicará la **estrategia** de la empresa, en lo que se refiere a los **recursos** que se deben destinar y a la **organización** del proceso, definiendo un **plan temporal** de las **acciones estratégicas**.







2. LOS NIVELES DE ESTRATEGIA

Se definen los niveles de la estrategia en relación con los objetivos que se quieren alcanzar y los recursos que se utilizarán.

Se distinguen tres niveles de estrategia:



- **Estrategias corporativas**, en relación con el alcance general de la empresa. Por ejemplo: qué producir, qué tamaño, etc. 
- **Estrategias de negocio**, hacen referencia a aspectos más específicos. Por ejemplo: qué precios, qué ofertas, etc. 
- **Estrategias operativas**, se relacionan con los distintos departamentos de la empresa. Por ejemplo: cómo cambiar un material de producción, cómo obtener un crédito, etc.  

3. LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva: son las **características** que la empresa tiene desarrolla para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras.

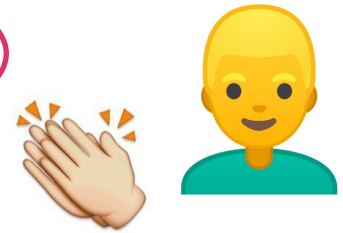
¿Cuál es su ventaja competitiva?



amazon



4. LA CREACIÓN DE VALOR



La **creación de valor** es la generación de **valor añadido** que sirve como elemento crucial para alcanzar el **éxito** en una **estrategia competitiva**, que permite diferenciarse y obtener una **ventaja competitiva**.

Actividades de soporte	Actividades primarias
Administración y gestión	Logística interna
Diseño de nuevos productos	Producción
Tecnología	Logística externa
Finanzas, contabilidad, recursos, etc.	Comercialización y ventas
	Servicio

La **cadena de valor** es una **herramienta de análisis** de la **actividad empresarial**, mediante la cual una empresa analiza y desagrega su actividad global, en todas las **actividades** (aprovisionamiento, producción, marketing, distribución, etc.) que realiza la empresa para fabricar o vender, para estudiar la **aportación de valor** de cada una de las actividades.



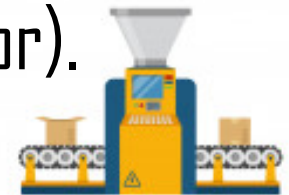
Actividades de soporte	Actividades primarias
Administración y gestión	Logística interna
Dirección de recursos humanos	Producción
Tecnología	Logística externa
Finanzas, contabilidad, calidad, etc.	Comercialización y ventas
	Servicio



Cadena de valor

Identifica las fuentes de **ventaja competitiva**, para poder definir las **estrategias competitivas** más adecuadas para la empresa.

Las **actividades** de la empresa se clasifican en **primarias** (generan valor) y de **soporte** (complementan a las primarias, pero no generan valor).



5. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las **estrategias de negocio** que una empresa puede implantar para obtener una ventaja competitiva son:

- **Estrategia de diferenciación**, busca hacer que el producto sea significativamente diferente del de los competidores.
- **Estrategia de liderazgo en costes**, consiste en producir con los costes más bajos que la competencia. **amazon**
- **Estrategia de enfoque** o alta segmentación, consiste en centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación o el liderazgo en costes.



Ejemplo _____

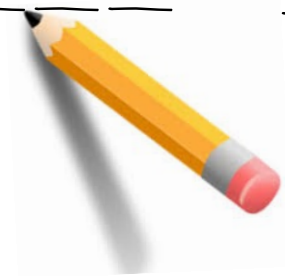
Tipo de estrategia _____

Encuentra un ejemplo
REAL de cada tipo de
estrategia competitiva



Ejemplo

Tipo de estrategia



6. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

El entorno: es todo aquello que rodea a la empresa.

- El **entorno general (macroentorno)**, afecta a todas las empresas de un territorio (factores económicos, políticos, legales, tecnológicos, culturales, demográficos, sociológicos, ecológicos o medioambientales). Se analiza a través del **Análisis PESTEL**.



- El **entorno específico (microentorno)**, influye en las empresas de un sector (competidores, productos sustitutos, clientes o consumidores, proveedores, intermediarios o distribuidores, intermediarios financieros, mercado de trabajo, etc.) Se analiza a través del **Análisis de las Fuerzas competitivas de Porter**.



(Análisis del Entorno general o macroentorno)

ANÁLISIS PESTEL



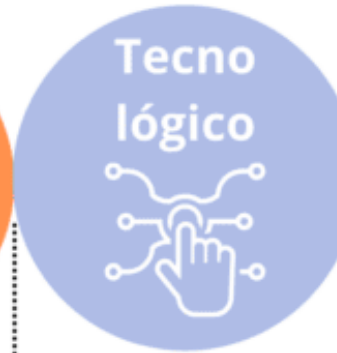
- Guerra,
- Dictadura,
- Facilidades para iniciar un negocio,
- Política de reducción de residuos,
- Impuestos altos.



- Alto PIB,
- Inflación de precios,
- Mercados saturados,
- Altas tasas de préstamos para empresas...



- Hábitos de compra,
- Presupuesto por hogar,
- Tendencias e influencia cultural en el país.



- Los recursos tecnológicos y logísticos del país.
- El nivel de experiencia.
- Los últimos desarrollos (herramientas, investigación).



- Ley "para preservar la vida animal y vegetal",
- Entorno adecuado para poner en marcha la actividad (suelos, clima).



- Leyes laborales del país,
- Leyes relacionadas con la actividad,
- Permisos, autorizaciones y otros requisitos.



DAFO

7. EL MÉTODO DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	Recursos humanos capacitados	Recursos humanos desmotivados y en formación
	Objetivos claros	Objetivos poco claros
	Tecnología de última generación	Recursos económicos insuficientes
Factores externos	Disponibilidad de medios económicos	Tecnología obsoleta
	Oportunidades	
	Amenazas	
	Aumento demográfico	Aparición de nuevos competidores
	Merado en crecimiento	Aparición de productos sustitutos
	Possibilidades de exportar	Aumento de los tipos de interés bancario
	Aparición de nuevas tecnologías	Merado en crisis

El método DAFO es una **herramienta** que ayuda a **analizar** los **factores** que condicionan a la empresa. En el análisis interno de la empresa se valoran **fortalezas** y **debilidades** y en el análisis externo o del entorno se analizan **oportunidades** y **amenazas**.

El análisis interno, valora las fortalezas y las debilidades de la empresa, respecto a sus competidores. Recursos humanos, capital, instalaciones, imagen, producto, distribución, etc.

El análisis externo, estudia el entorno general y el entorno específico (las amenazas y las oportunidades) que se presentan con respecto a la competencia.

DAFO PERSONAL



Debilidades

Fortalezas

ANÁLISIS

INTERNO

Amenazas

Oportunidades

ANÁLISIS

EXTERNO



DAFO APPLE



Debilidades

Fortalezas

ANÁLISIS

INTERNO

Amenazas

Oportunidades

ANÁLISIS

EXTERNO

8. LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Otro de los análisis importantes que hacen las empresas es el **análisis externo** de las **5 fuerzas competitivas de Porter** que se encuentran en el entorno específico (microentorno) de su negocio, permite determinar el éxito del negocio que se desea desarrollar o ampliar.

1. Amenazas de productos sustitutivos, la existencia de productos sustitutivos que hagan la competencia a los existentes hará que no solo tengan que competir con las empresas con productos parecidos, sino también con las de otros sectores.

La diferenciación es la clave para evitar esta amenaza.



2. Amenazas de nuevos competidores, las facilidades que en un mercado tengan los nuevos competidores para posicionarse harán que sea poco atractivo, o que la rentabilidad del negocio no sea alta. Esta amenaza será más limitada en función de la existencia de barreras de entrada y barreras de salida.



3. Poder de negociación de los clientes, hace referencia a la fuerza que tengan los clientes y a la capacidad para imponer condiciones en las variables fundamentales de la operación de compraventa, como el precio de los productos, su calidad, los plazos de entrega y la forma o plazos de pago.



4. Poder de negociación de los proveedores, es la capacidad que tengan los proveedores para imponer las características de las operaciones de compraventa, el precio de los productos, calidad, plazos de entrega y forma o plazos de pago.



5. Grado de rivalidad de los competidores, la existencia de un mercado con mucha competencia o con un gran número de competidores determinará el éxito del negocio y sus expectativas de futuro, ya que lo hacen menos atractivo.



Una vez que la empresa ha examinado conjuntamente estos cinco elementos del entorno de la empresa, que caracterizan su mercado, está en disposición de formular una estrategia corporativa que le permita planificar convenientemente su posición en el mercado y las expectativas de éxito de su negocio.



9. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

La responsabilidad social corporativa

Es la contribución activa y voluntaria a la **mejora social, económica y ambiental** por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva.

En las operaciones comerciales y relaciones con los interlocutores: trabajadores, accionistas, inversores, clientes o consumidores, sector público, etc.



El balance social



Es un **documento voluntario** en el que constan las **actividades** realizadas por una **empresa** desde la **perspectiva social**.

La empresa aporta **información** sobre su situación **social** y **económica**, incluyendo las condiciones de trabajo, de higiene y seguridad, la instalación de dispositivos anticontaminantes, etc.

La ética empresarial



La empresa debe aplicar la **ética** en todas sus **actividades**: en su **gestión**, en el **servicio** que ofrece, en la **calidad** de sus productos... La **honestidad**, el **respeto** a las **leyes** y al **medio ambiente**; el cumplimiento de las **obligaciones fiscales** y de los compromisos con **clientes**, **proveedores** y **empleados**; y la **transparencia informativa** y **contable**.

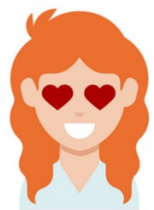
10. LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Una de las decisiones estratégicas importantes para que la empresa tenga éxito es escoger la **ubicación** de la empresa:

Hay que valorar una serie de variables externas (factores de localización):




- **La demanda del mercado**, se analiza si en la zona donde se quiere instalar la empresa, hay interés por el producto y la competencia que hay para la empresa.




- **Aprovisionamiento de materias primas**, se valora la calidad de las materias que interesen, el coste y la facilidad para obtenerlas (plazos de entrega, facilidad de pago, etc.).




- **El mercado de trabajo**, nos referimos a los posibles trabajadores, a sus conocimientos técnicos, al coste laboral, etc. 

- **Las comunicaciones y el transporte**, se tiene en cuenta si donde se quiere ubicar la empresa hay medios de transporte utilizables y si es un lugar de fácil acceso para el transporte. 

- **Suministros**, información sobre la disponibilidad de suministros (electricidad, agua, teléfono...) y se estudia su coste. 

- **Coste de la construcción y del solar**, se debe tener en cuenta que el precio no es igual en todos los lugares, y que varía sustancialmente, de una población a otra o de una zona a otra. 

- **Legislación**, se conoce la normativa legal: en materia fiscal (impuestos y ventajas), mercantil (creación de empresas, normativa del sector y ayudas públicas), medioambiental, etc. 

- **Inversión y financiación**, se tienen en cuenta que se han de obtener recursos económicos y si interesa ubicar la empresa en un lugar donde el acceso a las instituciones financieras sea fácil y haya opciones de realizar nuestra inversión.



- **Desarrollo económico de la región**, se ha de valorar el desarrollo de la región que se escoge, ya que es un buen síntoma para prever el futuro desenlace de la empresa..



Todas estas variables se deben analizar de distinta forma, según el tipo y las características de la empresa que se quiera crear.

Si es una empresa industrial (produce) o en cambio se dedica a dar servicios...



II. LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

Otra de las decisiones estratégicas importantes para que la empresa tenga éxito es escoger la dimensión de la empresa, la dimensión se refiere a la capacidad de producción (el nivel máximo de producción que se puede obtener en un periodo de tiempo determinado).



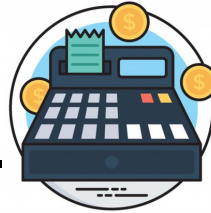
La localización y la dimensión son dos decisiones que se deben tomar simultáneamente en el momento de crear la empresa, ya que son interdependientes y están relacionadas con los mismos factores, sobre todo los costes.



Hay que valorar una serie de variables externas
(factores o criterios de dimensión):



- Ventas o facturación.



- Capacidad productiva instalada (producción realizable).



- Volumen de producción.

- Recursos totales en funcionamiento.



- Recursos propios.

- Plantilla de la empresa.



- Valor añadido generado por la empresa.



- Beneficios brutos (beneficios antes de intereses e impuestos).



12. EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Uno de los objetivos de la empresa se encuentra la de ir aumentando su capacidad productiva (dimensión).

La empresa puede crecer a través de:



- **Crecimiento interno**, se refiere al incremento de su capacidad productiva, de su patrimonio a través de nuevas inversiones



- **Crecimiento externo** hace referencia a la adquisición, al control, a la fusión de empresas que ya existen, o a la cooperación con otras empresas con la finalidad de acceder a nuevos mercados o llegar a acuerdos entre ellas.



Con otras empresas



CRECIMIENTO INTERNO



Consiste en el incremento de la capacidad productiva manteniendo el mismo producto, o por el aumento de la variedad de productos, diversificar la producción para conseguir nuevos mercados.

- **ESPECIALIZACIÓN** cuando la empresa quiera incrementar su producción, pero **sin cambiar de producto**, lo que debe hacer son estrategias de **marketing** para vender más.



Las estrategias pueden ser: variar el **precio**, cambiar **cualidades** del producto o introducirlo en otros **segmentos del mercado**.



- **DIVERSIFICACIÓN** consiste en introducir **nuevos productos**, ya sea en nuevos mercados geográficas o nuevos segmentos de mercado o en los actuales.



Johnson's



Productos

ACTUALES

NUEVOS

Mercados

ACTUALES

PENETRACIÓN DEL MERCADO
(Especialización)

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
(Diversificación)

NUEVOS

DESARROLLO DEL MERCADO
(Especialización)

DIVERSIFICACIÓN
(Diversificación)

Johnson's



ESPECIALIZACIÓN

1. PENETRACIÓN DEL MERCADO

Consiste en vender una mayor cantidad del mismo producto, en los mercados actuales, aumentando las ventas, a través de promociones, publicidad, etc.



2. DESARROLLO DEL MERCADO

Se basa en vender los mismo productos, pero en mercados nuevos (apertura de nuevos lugares geográficos o vendiendo a nuevos segmentos de mercado o con canales de venta novedosos).



DIVERSIFICACIÓN

3. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Se desarrollan nuevos productos en los mercados actuales, suelen estar relacionados o complementarse con los productos actuales o añadir un servicio postventa.



Johnson's

4. DIVERSIFICACIÓN

Es la estrategia más arriesgada, se venden productos nuevos a nuevos clientes o en mercados geográficos nuevos. Nos puede ayudar a reducir el riesgo de nuestra empresa, si un mercado está en crisis, se puede compensar con el otro.



Johnson's

CRECIMIENTO INTERNO

Desarrolla las estrategias para:



		Productos	
		ACTUALES	NUEVOS
Mercados	ACTUALES		
	NUEVOS		



CRECIMIENTO EXTERNO



Consiste en la adquisición, el control, la fusión, la cooperación..., de empresas existentes, y puede presentarse de las siguientes formas:

- La **fusión pura** es la unión entre varias sociedades para crear una nueva sociedad, formando un patrimonio único.



- La **fusión por absorción** es cuando una empresa adquiere a otra u otras, desapareciendo las últimas, el patrimonio es asumido por la primera.



- La **participación** en sociedades es cuando una empresa compra una parte del capital social de otra empresa con la intención de dominarla, ya sea de manera total o parcial, pero ninguna empresa pierde la forma jurídica.



Microsoft



- La **cooperación** de empresas se basa en acuerdos especiales entre empresas independientes, colaboran para compartir recursos, con la finalidad de minimizar costes y/o riesgos.



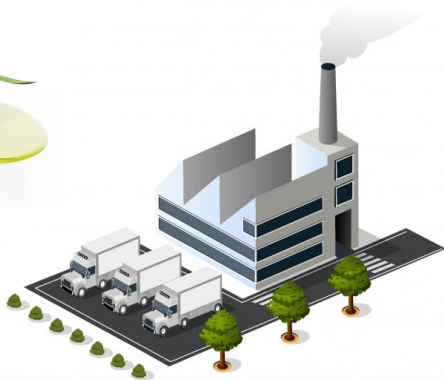
- El **cluster** es la concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten interés por un sector económico concreto, con la intención de ser más competitivas.



- La **joint-ventures** son acuerdos entre dos o más empresa, que aportan capital u otro activo. Se suele realizar entre empresas de diferentes países, cuando una de ellas quiere operar en país nuevo.



- El **trust o concentración/integración vertical** es un conjunto de empresas que forman parte de diferentes fases del proceso de producción, intentan reducir costes o dominar el mercado.



Mercadona: de vender comida a hacer de restaura...

- El cartel o concentración/integración horizontal un grupo de empresas del mismo sector productivo dominan prácticamente el mercado y establecen acuerdos en los precios y las estrategias.



- Los holding son una forma de organización, mediante la cual la empresa matriz consigue acciones y las participaciones de otras empresas que controlan. Así pueden controlar diversos sectores y buscar un beneficio o eficiencia fiscal (menor pago de impuestos).

INDITEX



CRECIMIENTO EXTERNO



Desarrolla las estrategias para:



Nintendo®

Fusión
pura

Fusión por
absorción

Participación

Cooperación

Cluster

Joint-
ventures

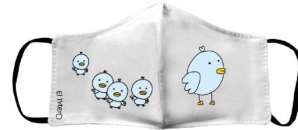
Trust

Cartel

Holding

13. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La **globalización** es la tendencia de los **mercados** y las **empresas** a extenderse alcanzando una **dimensión mundial** que sobrepasa las fronteras nacionales.



Se trata de un proceso político, económico, social y ecológico.

La globalización implica la extensión de las relaciones económicas entre **diferentes países**.

INDITEX

La **internacionalización** es la **apertura** de la **empresa** a los **mercados internacionales**, vincula las **actividades** que realiza una empresa con los mercados internacionales.



MERCADONA
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

14. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES



Las empresas multinacionales: son las que operan en **dos o más países** y tienen una gran **capacidad productiva**.

Las multinacionales están formadas por un **conjunto de empresas:**

- La empresa **matriz** opera en el lugar de origen y se encarga de la **fijación de la estrategia** a seguir por el **grupo**, estableciendo la **planificación** y **control**. Ejerce el control directo o indirecto de las filiales mediante su participación en el capital social de las mismas.






- Las empresas **filiales** se encuentran en el **resto de países** y se encargan de las **actividades productivas** del grupo siguiendo las **pautas** que le marca la matriz.



Características generales



NETFLIX

- Gracias a los resultados de su conjunto (empresa matriz y filial), se **compensan** y **equilibran**. 
- Tienen una gran **resistencia** en el **mercado** y juegan con **ventaja** respecto al resto de empresas. 
- Tienen **tecnología punta** y están en constante **crecimiento**. 
- Debido a su gran tamaño, están en disposición de conseguir **economías de escala** en la producción de los bienes y servicios.
- Gracias a su tamaño, tienen **importancia**  

15. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS - PYMES



Las **pequeñas y medianas empresas** representa el 90 % del total de las empresas españolas. Proporcionan una gran cantidad de trabajo y normalmente el capital de las pymes es propiedad de una persona o de pocos socios.


Características positivas de las



PYMES

- **Organización flexible**, facilidad de comunicación entre el personal de la empresa y rapidez en la toma de decisiones.



- **Integración del personal**, participa y se encuentra motivado.
- **Desarrollo en mercados intersticiales**, aprovechamiento de los espacios que dejan vacíos las empresas grandes 



- **Creatoras de empleo**, tienen más recursos de trabajo que de capital, son empresas generadoras de más empleo.

Características negativas de las PYMES



- **Poca formación empresarial**, el empresario tiene pocos conocimientos técnicos, se mueve por impulsos.



- **Poca capacidad financiera**, les cuesta acceder a los mercados financieros y tienen pocos recursos económicos.



- **Baja cualificación y formación técnica del personal.**

- **Obsolescencia tecnológica (desfase tecnológico).**



Hay ámbitos en los que las pymes son más idóneas que las empresas grandes: actividades de demanda inestable, en las que es importante la habilidad del personal, sectores de tecnología avanzada con personal cualificado o en las que implican contacto directo con el cliente.

16. LA DESLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA



La deslocalización: es el **traslado** de actividades **productivas** desde **países industrializados** a países en **desarrollo**, caracterizados por poseer niveles sensiblemente inferiores a su **renta per cápita** y, por consiguiente, al **salario medio**.



Al deslocalizarse, se minimizan costes y las empresas se hacen más competitivas. El **coste** más elevado es el de **personal**, pero hay otros, el de **materias primas, financieros y fiscales**.

La empresa analiza otros factores: **infraestructuras, legislación, estabilidad política, legislación medioambiental**.



De la deslocalización a la relocalización

El aumento de los costes laborales en China, de los aranceles y del transporte, entre otros, está llevando a muchas empresas españolas, que deslocalizaron su producción a aquel país a finales y principios del siglo XXI, a buscar nuevos mercados más baratos en Asia y África e, incluso, a volver a fabricar en España.



17. LA SUBCONTRATACIÓN



La subcontratación: u **outsourcing**, es el proceso empresarial mediante el cual una **sociedad transfiere** la **responsabilidad** de una o diferentes **tareas** a otra empresa **especializada** en esa **actividad**, es decir, **contrata** a esa empresa, para realizar esa tarea. En el entorno empresarial globalizado, cada vez es más frecuente la externalización de procesos productivos.

Las **principales ventajas** de **subcontratar** son:

- **Ahorro de costes**, por las economías de escala (reducción del coste medio, por la mayor producción) de la subcontratada.
- **Mayor flexibilidad**, no se tienen que hacer grandes inversiones, se puede elegir entre varias empresas o cambiar.



en el CUESTIONARIO INICIAL he acertado



he hecho los EJERCICIOS de la PAU del tema

he realizado el resumen del tema



he aprendido sobre la PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL que

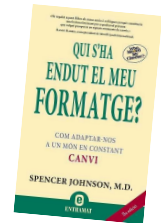
mi posición en el KAHOOT final ha sido



PARA ampliar voy a LEER

PARA ampliar voy a hacer

PARA reforzar necesito hacer





BIBLIOGRAFÍA



Alfaro Giménez, Josep; González Fernández, Clara y Pina Massachs, Montserrat. (2023). *Empresa y Diseño de Modelos de Negocio. 2º de Bachillerato*. Editorial: Mc Graw Hill.

Alfaro Giménez, Josep; González Fernández, Clara y Pina Massachs, Montserrat. (2016). *Economía de la empresa 2º de Bachillerato*. Editorial: Mc Graw Hill.

Cabrera Bautista, Andrés. (2016). *Economía de la empresa 2º de Bachillerato*. Editorial: SM.

García de León Sánchez, M.ª Carmen. (2016). *Economía de la empresa 2º de Bachillerato*. Editorial: Santillana.

Hitos Santos, Rubén. (2016). *Economía de la empresa 2º de Bachillerato*. Editorial: Edelvives.

Martínez Bueno, Javier. (2023). *Empresa y Diseño de Modelos de Negocio. 2º de Bachillerato*. Econosublime.

Torrecillas Lozano, Antonio. (2016). *Economía de la empresa 2º de Bachillerato*. Editorial: Bruño.