

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATÈCNIC
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Asignatura

Tema: Empresa consideraciones previas

1

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATÈCNIC
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Ingresos y gastos

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Los ingresos en las empresas es un elemento central.

La empresa **necesita obtener beneficios** para poder seguir interactuando.

Para obtener beneficios hay que tener presente dos elementos:

- Ingresos
- costes

2

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATÈCNIC
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Ingresos y gastos

Nuestro producto/servicio ¿qué valor añadido aporta?

¿Por qué y cuanto más está dispuesto a pagar el cliente?

¿Qué cliente?

¿Cuál es nuestra fuente de ingresos?

- Pagos puntuales de clientes
- Pagos periódicos (serv. Postventa)

Hay que generar ingresos ¿cómo? :activos, uso, suscripción, leasing, propiedad intelectual, corretaje, publicidad

3

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATÈCH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Ingresos y gastos

Gasto: es el importe monetario de las adquisiciones de bienes y servicios que la empresa necesita como factores para desarrollar su actividad, es decir, es toda adquisición de bienes y servicios.

Coste: Es el importe monetario de un consumo, es decir, el importe monetario de los factores que la empresa ha adquirido y que son incorporados al proceso productivo.

Pago: Es la salida de dinero en efectivo o en otro medio cualquiera de pago, que parte de la empresa para el mundo exterior.

4

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATÈCH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Ingresos y gastos

Según Bueno Campos cuando una empresa adquiere bienes y servicios para su actividad productiva (a su expresión monetaria se le denomina GASTO).

El gasto consumido en la actividad productiva son los COSTES

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Cf: entropía

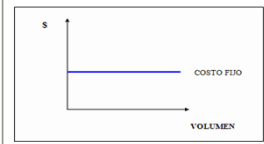
¿Qué modelo buscamos?: ¿costes o valor?

5

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATÈCH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Ingresos y gastos



Características de las estructuras de costes:

Esta gráfica muestra que los costes fijos son constantes para todo el proceso de producción tanto si producimos cero como mil unidades

6

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Ingresos y gastos

Costes variables – se dan en función del proceso productivo. Cuanto más producimos más aumentan estos costes. Ej salarios, materias primas, alquiler almacenes de stock...

CVT
Lineal
Q
CVT
No lineal
Q

7

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Ingresos y gastos

Punto muerto – umbral de rentabilidad, umbral de cobertura, punto crítico o “break-even-point”. A partir de dicho punto las líneas de costes totales y de ingresos divergen. Se puede expresar en unidades físicas, volumen de facturación, cifra de negocios y en días.

8


UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Ingresos y gastos

Viene dado por aquel volumen de ventas que cubre los costes fijos más los costes variables correspondientes. El umbral de rentabilidad o punto muerto de la empresa es la cantidad de producción vendida a partir de la cual la empresa comienza a obtener beneficios. También recibe el nombre de punto de equilibrio..

9



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

BARCELONATÈCNIC

Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05

Assignatura Empresa

Tema Empresa consideracions previes


Ingresos y gastos

Supongamos que vendemos todo lo que producimos. Evidentemente tenemos un ingreso por cada venta, y cuanto más vendamos más ingresaremos. Esto da lugar a que producciones por encima del punto muerto son beneficios para la empresa, por debajo estaríamos en pérdidas

Economías de escala

Economías de campo

10



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

BARCELONATÈCNIC

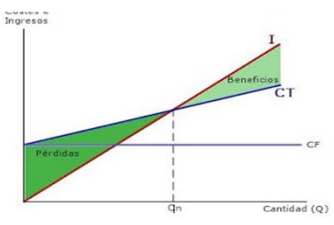
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05

Assignatura Empresa

Tema Empresa consideracions previes

Ingresos y gastos



11



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

BARCELONATÈCNIC

Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05

Assignatura Empresa

Tema Empresa consideracions previes

Motores clave que están aumentando la globalización



12

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previas

El diamante de porter

Ejemplo para comprender estratégicamente el efecto de los factores del macroentorno sobre el entorno competitivo
sugiere que hay razones inherentes por las que algunos países son más competitivos, o porque algunas industrias son más competitivas que otras.

Creación de escenarios

13

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previas

El diamante de porter


14

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previas

Industrias y sectores
industria= grupo de empresas que fabrica el mismo producto principal
sector (ámbito empresa pública)
el modelo de las cinco fuerzas (porter)

15

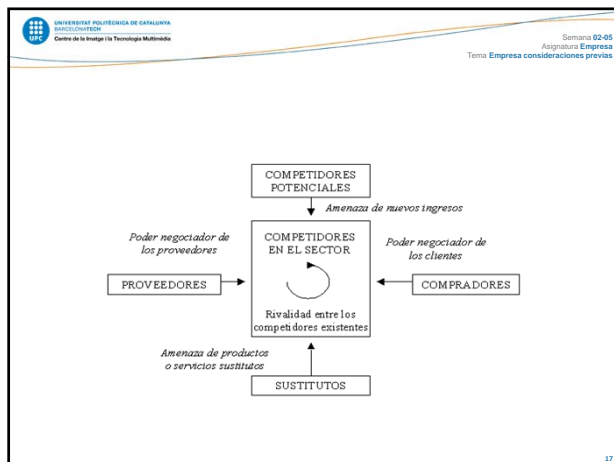


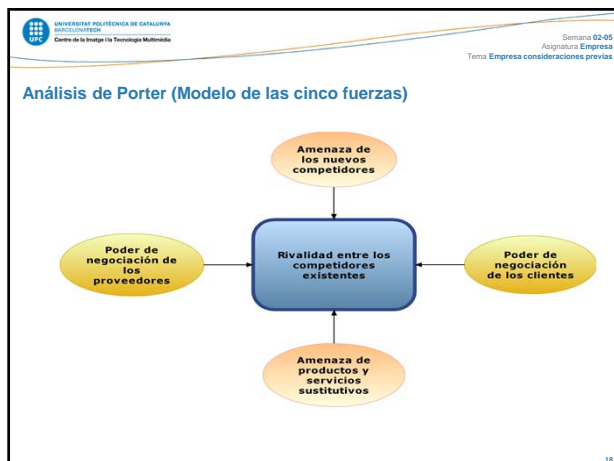
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATÈCNIC
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semània 02-05
 Assignatura Empresa
 Tema Empresa consideracions previas

Es Porter (1982) cuando los componentes del entorno competitivo se estudian conjuntamente y en relación con sus implicaciones sobre la estrategia de empresa. De acuerdo con Porter estos elementos componentes del entorno competitivo o fuerzas competitivas se pueden agrupar en cinco conjuntos, los cuales aparecen representados en la siguiente figura:

15





UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

Las barreras de entrada son un rasgo estructural básico de un sector industrial. Dificultan el que una empresa acceda por primera vez en un sector, ya que la colocan en posición competitiva de desventaja con respecto a las empresas que ya operan en él.

- Economías de escala
- Valor absoluto de los costes
 - Know-How
 - oferta limitada de algún input o factor de producción importante
 - el coste de capital
- Diferenciación del producto.
- Acceso a canales de distribución.
- Inversión necesaria.
- Efecto experiencia.

18

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

Rivalidad entre competidores:
La mayor o menor rivalidad entre los competidores depende, entre otros factores, de grado de concentración, diferenciación de productos, barreras de salida y barreras de movilidad

- Grado de concentración.
- Reacción de las empresas existentes.
- Barreras de salida.
- Barreras de movilidad. (grupos estratégicos)

19

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

Competidores y mercados:
grupos estratégicos (org. Dentro de una industria o sector con estrategias similares y compiten bajo las mismas variables Ej super, ultramarinos
segmentos de mercado (consumidores con necesidades parecidas, distintas a los consumidores de otras partes del mundo)
identificar el consumidor estratégico
comprender a este consumidor (factores críticos del éxito FCE)

21

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
INDUSTRIAL
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previas

Poder de negociaci3n de los compradores

el n3mero de compradores (generalmente empresas) no es muy numeroso, con lo que su poder de negociaci3n puede deteriorar los beneficios de un sector a nivel global. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias

- Est3 concentrado .
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracci3n importante de los costos o compras del comprador .
- Productos que se compran para el sector industrial son est3ndar o no diferenciados .
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor .
- Bajas utilidades
- Real amenaza de integraci3n hacia atr3s
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador
- El comprador tiene informaci3n total sobre la demanda

22

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
INDUSTRIAL
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previas

Poder de negociaci3n de los proveedores

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias.

- Que est3 dominado por pocas empresas y m3s concentrado que el sector industrial al que vende
- Que no est3n obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador
- Que los productos del grupo proveedor est3n diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integraci3n para adelante

23

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
INDUSTRIAL
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previas

Productos sustitutivos

La mayor o menor presi3n de los productos sustitutos depender3 fundamentalmente del grado de diferenciaci3n de productos existentes. Los productos sustitutos que merecen la m3xima atenci3n son aquellos que est3n sujetos a tendencias que mejoran su desempe1o y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos

24

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATÈCH
Centre de la Investigació Tecnològica Multidisciplinària

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

Análisis Externo

Entorno competitivo:

- ✓ Está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores
- ✓ Entorno: "Todo aquello que es ajeno a la empresa como organización" (Mintzberg, 1984).

35

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATÈCH
Centre de la Investigació Tecnològica Multidisciplinària

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

La comprensión

Buscamos saber el efecto que sobre la estrategia, tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización y las expectativas e influencias de las partes interesadas.

26

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATÈCH
Centre de la Investigació Tecnològica Multidisciplinària

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

DAFO

Recurso creado a principios de la década de los setenta
El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia genérica a emplear en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. Es una metodología de las más utilizadas en el análisis del entorno en las organizaciones. Intenta integrar en un mismo análisis los aspectos externos e internos que nos influyen de manera tanto positiva como negativa. Es un método analítico de análisis estratégico

27

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

DAFO

El DAFO tiene como objeto estudiar y establecer un diagnóstico de la situación de la empresa, así como identificar los puntos fuertes y débiles de la misma con respecto al entorno, para que pueda afrontar de manera eficiente los cambios que se producen de forma continuada en el entorno empresarial. De tal forma que simplificamos el proceso de planificación empresarial.

Existen cuatro factores clave que determinan los límites de lo que la compañía puede lograr con éxito

38

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

DAFO

Oportunidad: Una circunstancia o un elemento del entorno del sector que es potencialmente favorable para nosotros (Ordenadores Portátiles de Microsoft).

Amenaza: Aspectos del entorno que pueden comportar una situación desfavorable para el sector (Burbuja Inmobiliaria).

Fortaleza: Puntos fuertes internos de la empresa o el sector, que representan ventajas competitivas (Servicio post venta del Corte Inglés).

Debilidad: Punto débil de la empresa o el sector que comporta desventaja competitiva (Competitividad de las marcas blancas).

39

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

DAFO

Con DAFO respondemos a:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

39

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTRO
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previas

DAFO

La elaboración completa del proceso consta de cuatro pasos.

- Análisis Externo (Porter)
- Análisis Interno
- Desarrollo del Dafo
- Decisión de estrategia a seguir

31

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTRO
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previas

Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías	
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

32

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTRO
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previas

Estrategias de reorientación: Aprovechar las ventajas competitivas de la empresa y la dependencia del entorno. Persiguen un cambio importante tanto de la estructura como del campo de actividad.

Estrategia de supervivencia: Se usan por aquellas empresas que están sometidas a una fuerte presión, ya que parte del entorno o por parte de las propias debilidades de la empresa.

Estrategia defensivas: Mejorar la eficiencia de las operaciones, es decir, la obtención de los objetivos propuestos con el mínimo de recursos posibles

Estrategias ofensivas: Están orientadas a la innovación y estrechamente atadas al lanzamiento de nuevos productos.

33

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

DAFO

¿LIMITACIONES?

La metodología DAFO es el inicio de un análisis más profundo, NO es un fin en si mismo.

Según Dess y Lumpkin (2003) podemos enumerar las siguientes limitaciones:

34

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
TECNOCENTERS
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Assignatura Empresa
Tema Empresa consideracions previes

DAFO

1. Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja
2. El enfoque del DAFO en el entorno es demasiado estrecho
3. El DAFO aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante
4. El DAFO sobredimensiona una única faceta de la estrategia

35
