

TEMA 03 - ESTRATEGIA EMPRESARIAL

03.01 Concepto de mercado

03.02 La demanda y oferta de mercado

03.03 Equilibrio de mercado

03.04 La elasticidad

03.05 El entorno de la empresa

03.06 Entorno y dirección estratégica

03.07 Estrategias genéricas

Bibliografía:

Aguer Hortal, M. et al, *Administración y dirección de empresas. Teoría y ejercicios resueltos*, Editorial universitaria Ramón Areces, 2007 (Capítulo 8)

Moyano Fuentes, J. et al, *Administración de Empresas. Un enfoque teórico-práctico*, Pearson Educación, 2011 (Capítulo 2)

Recursos on-line:

<http://www.ecobachillerato.com/temasecem/porter/home.htm>

[http://www.jomaneliga.es/PDF/Economia/EOE/EE_2_Bachillerato\(1\)\(Tema_3\).pdf](http://www.jomaneliga.es/PDF/Economia/EOE/EE_2_Bachillerato(1)(Tema_3).pdf)

03.05 El entorno de la empresa

La empresa se encuentra inmersa dentro del entramado social y económico de un sistema económico global e interactúa con el resto de los elementos que conforman el sistema.

Entorno:

- Es el medio general que rodea a una organización
- Formado por un conjunto de factores, de distinta naturaleza, que pueden afectar o influir en la configuración y resultados de la empresa
- Los factores que lo integran no son controlables por la empresa.

Tipos de entornos:

- Entorno genérico o general: formado por aquellos elementos que afectan a todas las empresas de un determinado sistema económico.
- Entorno próximo o específico: formado por los elementos que afectan directamente a una empresa o conjunto de empresas

- Entorno genérico o general: formado por aquellos elementos que afectan a todas las empresas de un determinado sistema económico. Conjunto de factores político-legales, económicos, socioculturales, y tecnológicos (PEST) que delimitan las reglas del juego y el marco legal en que las empresas se van a desenvolver.
 - Factores político-legales: legislación laboral, medioambiental, mercantil, de consumo, fiscalidad, intervencionismo, corrupción, confianza en las instituciones, etc.
 - Factores económicos: inflación, tipos de interés, tipo de cambio, tasa de paro, tasa de crecimiento del PIB, etc.
 - Factores socioculturales: hábitos sociales, modas, nivel educativo, valores, prejuicios sociales, desigualdad social, protección social, demografía, inmigración, etc.
 - Factores tecnológicos: tecnología electrónica, automática y robótica, TIC, nanotecnología, nuevos materiales, eficiencia energética, etc.

- Entorno próximo o específico: formado por los elementos que afectan directamente a una empresa o conjunto de empresas. Lo integran básicamente las entidades y agentes con los que la empresa se relaciona o se puede relacionar directamente
 - Competidores: empresas que pueden ser competencia directa (análogo producto y mismo mercado) o indirecta (productos sustitutivos o complementarios). Hay que considerar la competencia actual y la potencial.
 - Clientes o consumidores: individuos, instituciones o empresas que adquieren o pueden adquirir los productos
 - Distribuidores: intermediarios entre la empresa y los clientes finales
 - Proveedores: empresas que proporcionan o pueden proporcionar los recursos necesarios para realizar la actividad principal
 - Suministradores: empresas que proporcionan recursos necesarios para su funcionamiento general (electricidad, telefonía, combustible, etc)
 - Entidades financieras: bancos, aseguradoras y otros intermediarios financieros
 - Administraciones Públicas
 - Sindicatos
 - ONG (ecologistas, asociaciones de consumidores, etc.)

Dependiendo de las siguientes características:

- a) Complejidad: cantidad y similitud existente entre los factores del entorno.
- b) Dinamismo: velocidad con la que se modifican los factores externos.
- c) Incertidumbre: grado de conocimiento acerca de los factores del entorno y su posible evolución.

Se pueden definir dos tipos de entorno extremos:

- Entorno estable (baja complejidad, bajo dinamismo, baja incertidumbre)
- Entorno turbulento (alta complejidad, alto dinamismo, alta incertidumbre)
- Casos intermedios

03.06 Entorno y dirección estratégica

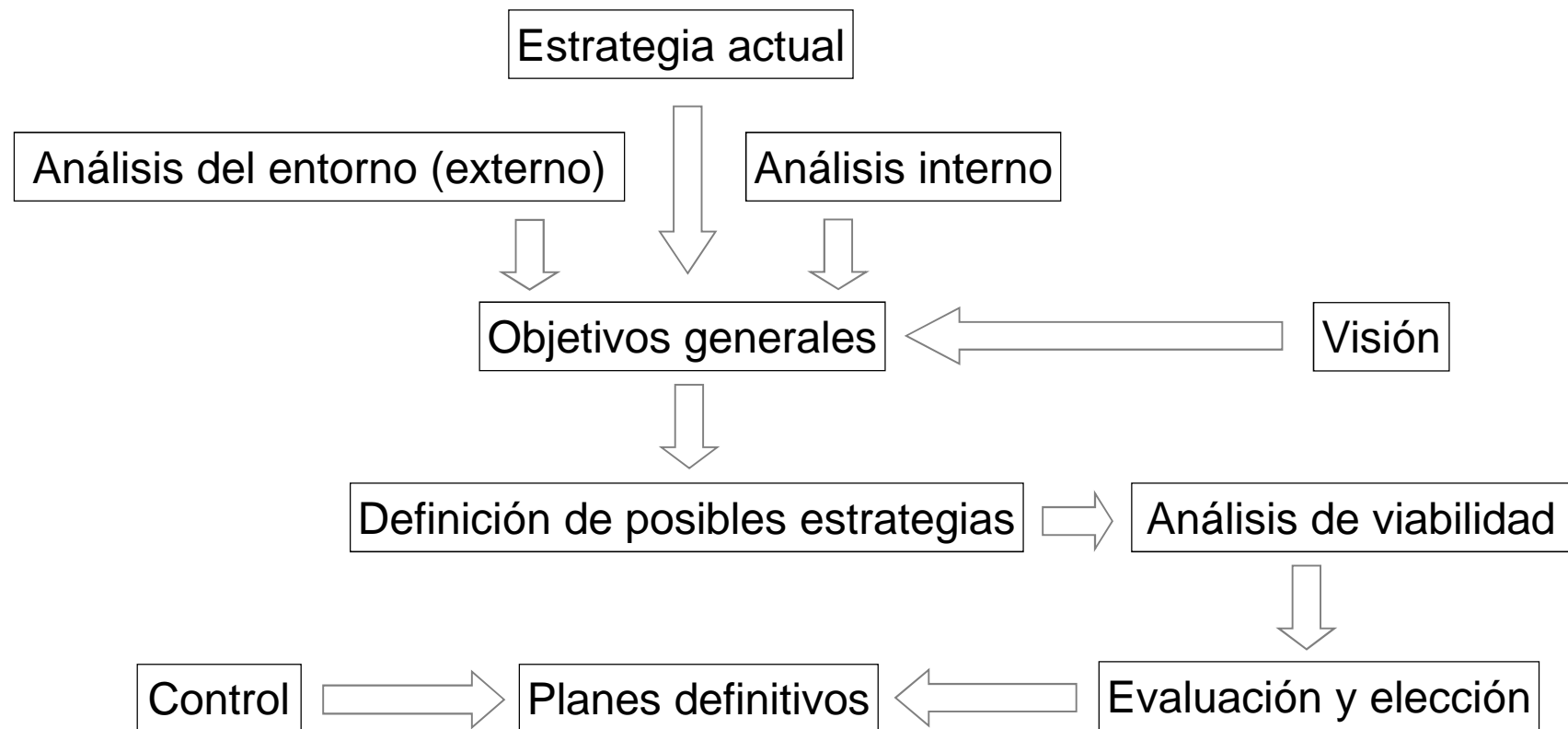
Dirección estratégica:

Proceso de planificación y toma de decisiones que, partiendo de un análisis del entorno y de los cambios que pueden producirse en éste, y del conocimiento de las capacidades distintivas y debilidades de la empresa, establece unos objetivos y unos planes y pautas de acción a largo plazo (estratégicos) que afectan e informan las actividades de la empresa a todos los niveles.

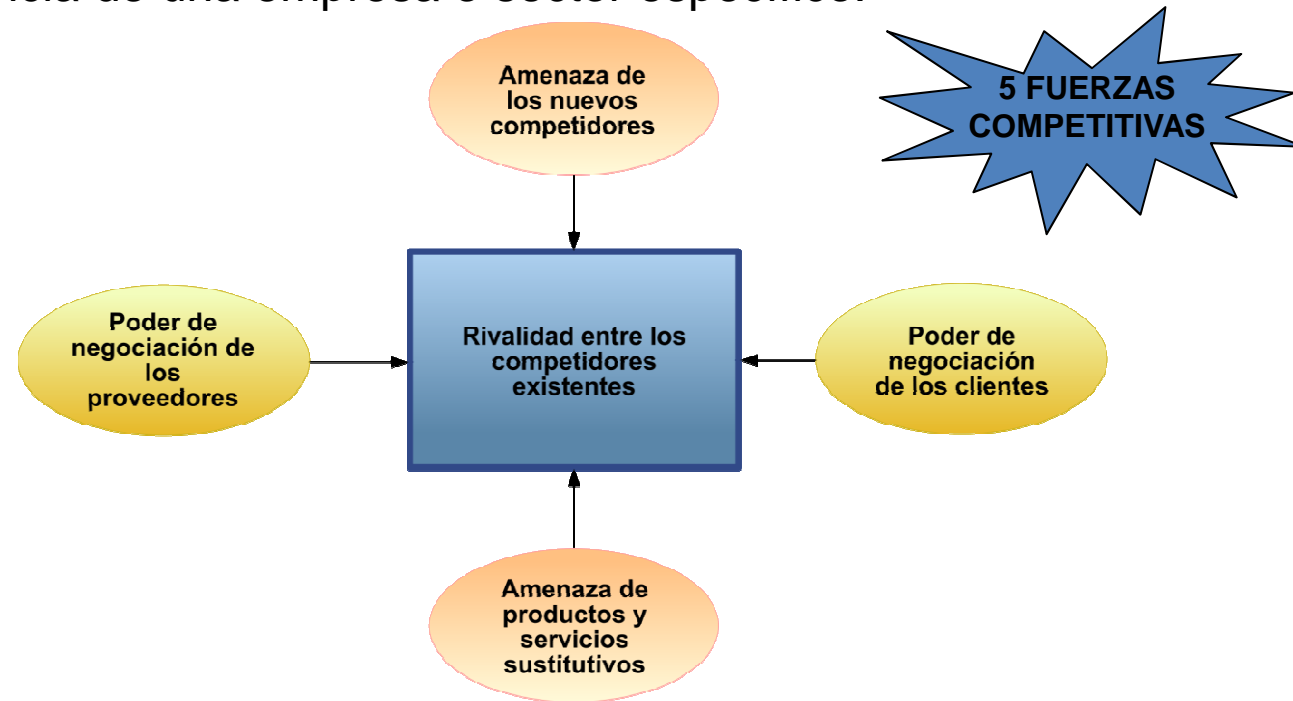
Es una tarea compleja, rodeada de mucha incertidumbre, que es clave para el éxito o fracaso de la empresa

- Análisis externo/entorno genérico y específico
 - Modelo de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter
 - Modelo Matriz de Boston Consulting Group (BCG)
 - Identificación de amenazas y oportunidades (DAFO)
- Análisis interno
 - Cadena de valor de Porter
 - Puntos fuertes y débiles (Factores Críticos de Éxito y Matriz Dafo)

Se trata de hacer propuestas para la empresa a largo plazo.
El esquema de trabajo en el que se encaja es:



El modelo de las **Cinco Fuerzas de Porter** permite determinar la rentabilidad y nivel de competencia de una empresa o sector específico.



1. Nivel de rivalidad entre los competidores existentes (consecuencia de las otras fuerzas)

- N° y diversidad de competidores
- Su capacidad para diferenciar productos
- Tasa de crecimiento del mercado
- Interés estratégico del sector para los competidores
- Barreras de salida (activos especializados, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, regulatorias, sociales, etc)

2. Amenaza de nuevos competidores

- Barreras de entrada (patentes, inversiones, economías de escala, diferenciación de producto, canales de distribución, etc)

3. Amenaza de productos sustitutivos

- Grado de innovación del sector
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Propensión del comprador a sustituir
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador

4. Poder de negociación de los clientes

- Nº y peso de los clientes
- Sensibilidad del comprador al precio
- Importancia del producto para el cliente
- Grado de diferenciación del producto
- Grado de asociación de los clientes
- Grado de información del cliente sobre el mercado
- Costes de cambio de proveedor por parte del cliente
- Posibilidad de integración vertical hacia atrás por parte del cliente

5. Poder de negociación de los proveedores

- Nº de proveedores potenciales (incluyendo productos sustitutivos)
- Costes de cambio de proveedor por parte de la empresa
- Importancia del contrato para el proveedor
- Importancia del producto suministrado para la empresa
- Posibilidad de integración vertical hacia adelante por parte del proveedor

El razonamiento de este tipo de análisis es:

1. Nivel de rivalidad entre los competidores existentes

- + competidores => + competencia
- + concentración de empresas => - competencia
- + maduro el mercado => + competencia

2. Amenaza de nuevos competidores

- Entrada de nuevos competidores => + competencia

3. Amenaza de productos sustitutivos

- Aparición de productos sustitutivos => + competencia

4. Poder de negociación de los clientes

- - clientes y más grandes => + competencia
- + informados y organizados los clientes => + competencia

5. Poder de negociación de los proveedores

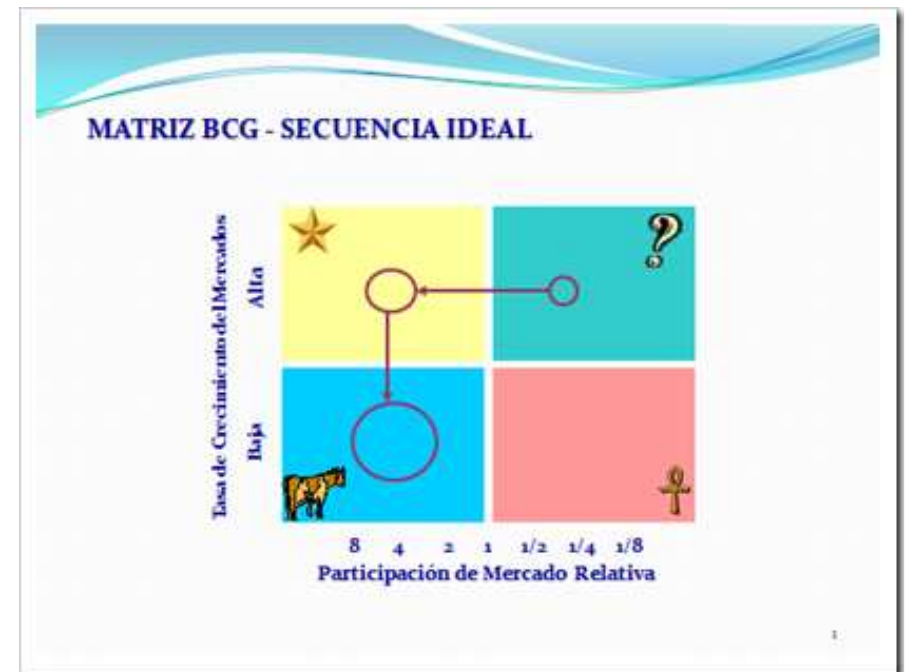
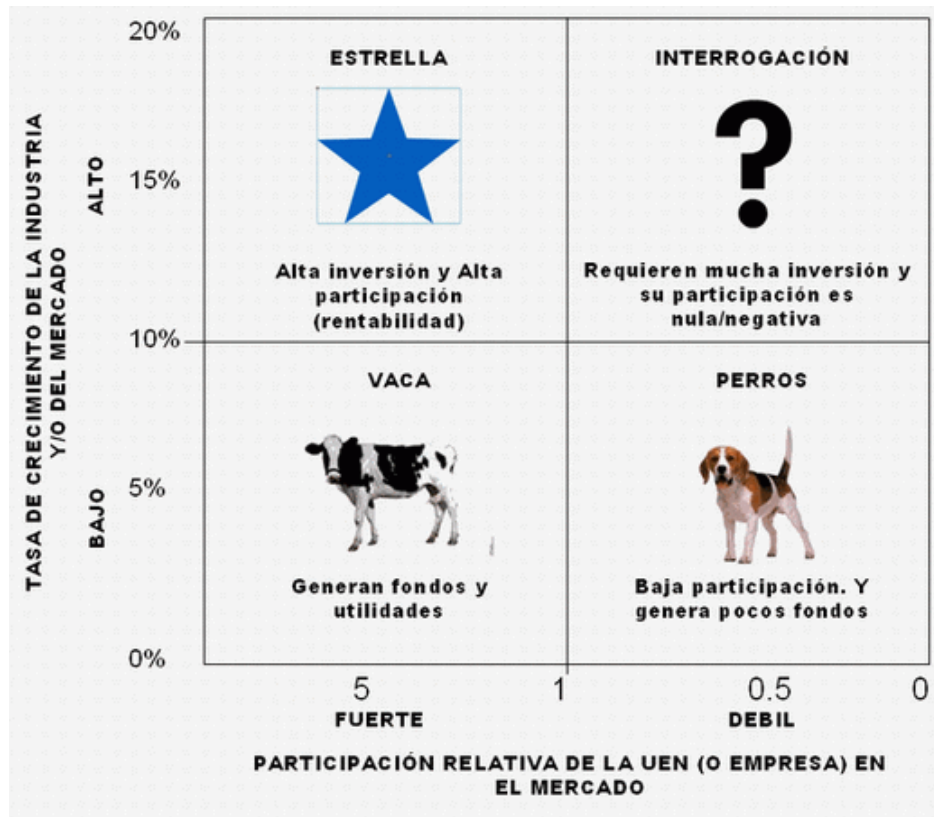
- - proveedores y más grandes => +competencia

Y como conclusión:

- **+ competencia => - rentabilidad**

Matriz BCG (Boston Consulting Group), Análisis de Portafolio o matriz de crecimiento-expansión :

- Herramienta de planificación estratégica corporativa
- Ayuda a decidir enfoques para distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) identificando aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.
- Usa dos variables: crecimiento del sector o mercado (atractivo del sector o del mercado) y la participación o cuota del producto o UEN en el mercado (indicador de competitividad)



Matriz DAFO (SWOT)

ANÁLISIS INTERNO



Debilidades

Proceso productivo obsoleto
Costes de fabricación elevados
Deficientes habilidades gerenciales
Problemas con la calidad
Mala localización

Fortalezas

Experiencia de los recursos humanos
Procesos técnicos y administrativos avanzados
Grandes recursos financieros
Características especiales del producto que se oferta
Cualidades del servicio que se consideran de alto nivel

Controlables

ANÁLISIS DEL ENTORNO



Amenazas

Nuevos competidores
Nuevos productos sustitutivos
Cambios en la tecnología
Cambios en los gustos de los consumidores
Cambios en la legislación

Oportunidades

Pocos competidores
Fuerte demanda del producto
Aumento del poder adquisitivo
Regulación a favor del proveedor nacional

No controlables

La **matriz DAFO** permite definir cuatro tipos de estrategias:

Ofensivas (FO): Usar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado

Defensivas (FA): Tratar de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas

De cambio o de reorientación (DO): Mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, (ej. invertir recursos para desarrollar un área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad)

De supervivencia (DA): Disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas

Análisis Interno		
	Fortalezas	Debilidades
Análisis del Entorno	Oportunidades	Estrategias para maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno
	Amenazas	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y enfrentar las amenazas del entorno

FO	DO
FA	DA

Ejemplo de estrategias de matriz DAFO (restaurante):

		Fortalezas	Debilidades
		1. Capacidad de diferenciación. 2. Buena ubicación. 3. Diversidad de públicos. 4. Innovadores en el servicio. 5. Materia prima excelente calidad. 6. Tecnología avanzada.	1. Nuevos en el sector. 2. Falta de experiencia. 3. No ser propietarios del local. 4. Dificil determinar costos de platos. 5. Costos fijos altos. 6. Incertidumbre si los RRHH responderán a las expectativas.
		Estrategias FO	Estrategias DO
Oportunidades	1. Tendencia hacia restaurantes temáticos. 2. No Existencia de una oferta similar. 3. Tendencia a la búsqueda de nuevas sensaciones en la comida. 4. Apertura del mercado. 5. Beneficios fiscales. 6. Avances importante en software y hardware.	1. Tratar de captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posible, basándonos en la excelente innovación y calidad en los servicios, (F1), (F2), (F4), (F5), (O2), (O4). 2. Lograr el liderazgo en el mercado en el largo plazo. (O1), (O3), (O4)	1. Lograr la adaptación al medio aprovechando las tendencias de los consumidores. (D1), (D2), (O1), (O3). 2. Idear una estrategia de RRHH adecuada para que todo el personal contribuya el éxito del negocio. (D6), (O3) 3. Generar un sistema de costos sistemático y de fácil lectura. (D4), (D5), (O6)
		Estrategias FA	Estrategias DA
Amenazas	1. No renovación del contrato de alquiler. 2. Amplia competencia. 3. Bajo costo de cambio de los clientes. 4. Aumento excesivo del canon alquiler. 5. Inestabilidad mundial. 6. Inseguridad social. 7. Consumidores poco fieles. 8. Cultura cerrada.	1. Selección de otro local en la misma zona para tratar de mantener la misma clientela (A1), (F2), (A4). 2. Contratar una empresa de seguridad privada y monitoreo. (A6) (F2), (F6) 3. Desarrollar nuevos servicios y perfeccionar los existentes (A2), (A7), (A8), (F4), (F6). 4. Desarrollar una fuerte campaña publicitaria, para lograr el incentivo para que el público acceda el restaurante. (A2), (A8), (A7), (A3), (F1), (F4).	1. Comprar el local (D3), (A1) 2. Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante. (A7), (D6) 3. Negociar con el propietario del local el precio del alquiler (A4), (A1), (D3). 4. Desarrollo de página web. (A2), (A3), (A8), (D1), (D2).

La cadena de valor de Porter es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final

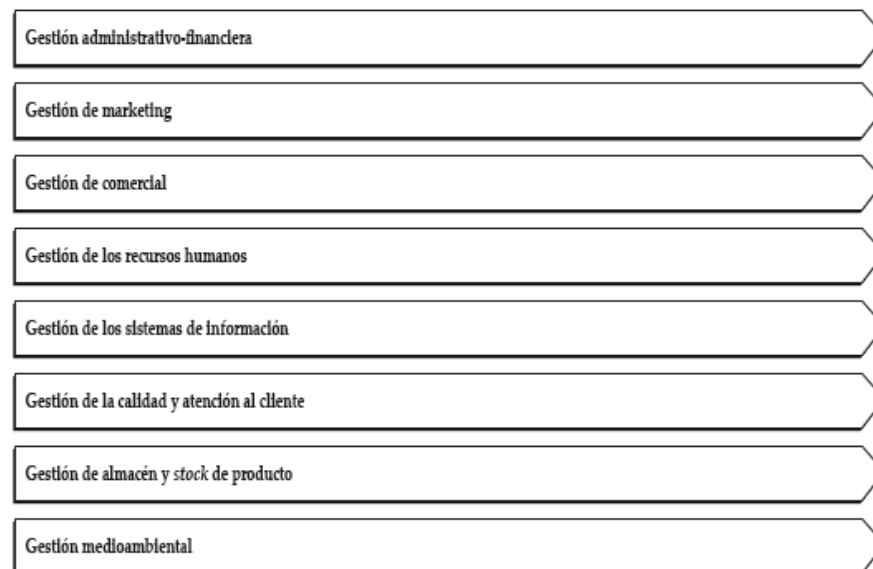
Distingue entre actividades primarias (esto es, principales) y actividades de soporte o apoyo



PROCESOS DE NEGOCIO



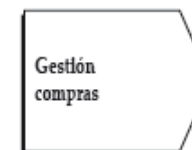
PROCESOS DE SOPORTE



- Identificación de oportunidades
- Desarrollo de productos
- Identificación de nuevas necesidades
- Búsqueda de nuevas combinaciones
- Orientación al producto ecológico
- Desarrollo de otras actividades/servicios en la estación



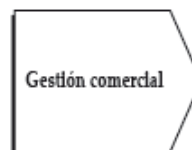
- Envases ecológicos
- Respeto por el medio ambiente
- Apoyo a la actividad comercial
- Diseño estaciones de servicio



- Selección y evaluación de proveedores de materia prima
- Gestión de relaciones y negociaciones con los proveedores
- Realización de pedidos
- Recepción y registro de los pedidos
- Control de pago



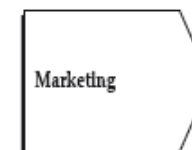
- Recepción y control de calidad de la materia prima
- Gestión de stocks
- Programación de la producción
- Proceso de fabricación
- Preparación de expediciones (salidas)
- Distribución
- Control de calidad de productos en curso y producto final



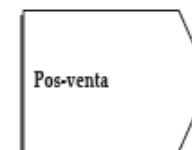
- Prospección de nuevos puntos de venta
- Gestión de la fuerza de ventas
- Realización de presentaciones comerciales
- Control de las ventas
- Estudio de las necesidades del cliente



- Planificación de demandas de toda la red
- Análisis de riesgos de rotura de stocks
- Control medioambiental de la red de distribución
- Aseguramiento ante riesgos y accidentes



- Estudio de las necesidades del cliente
- Políticas de comunicación
- Gestión de la publicidad
- Gestión de la satisfacción del cliente
- Desarrollo y gestión de los programas de compromiso social y medioambiental
- Uso de sistemas de información para conocer al cliente, CRM



- Fidelización del cliente a través de tarjetas y programas
- Seguimiento de quejas e incidencias
- Análisis de resultados del CRM

Factores Críticos de Éxito: número limitado de áreas, aspectos o cuestiones en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización (Rockart)

Hay que distinguir entre:

- FE (Factores de Éxito): es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo
- FCE (Factores Críticos de Éxito): Un Factor de Éxito es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización

Ejemplos:

- Recursos financieros adecuados
- Capacidad tecnológica propia
- Sistemas de Información avanzados
- Costes de producción reducidos
- Imagen diferenciada superior del producto
- Extensión/eficiencia de la red de distribución
- Capacidad de innovación
- Producción flexible
- Bajos costes de estructura
- Alta eficiencia energética
- Localización estratégica de instalaciones (acceso a MP, mercados, etc.)
- ...

Dependen del sector en el que opera la empresa e implica: Definir los objetivos globales de la organización; definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la Organización respecto a esos objetivos; identificar los factores claves que contribuyen a ese funcionamiento; identificar las relaciones causa-efecto entre objetos y factores clave.

03.07 Estrategias genéricas

Según Porter hay básicamente dos estrategias genéricas posibles para hacer frente a las amenazas del entorno:

- Ofrecer el producto o servicio a menor precio que la competencia y ser el **líder en costes**. Las fuentes de ventajas competitivas pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, economías de escala, etc.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, como único, buscando por tanto ser **líder en diferenciación** (diseño, calidad, servicio post-venta, etc.) para así justificar un precio superior. La idea es evitar que los productos sean homogéneos (esto es, perfectamente sustitutivos) ya que entonces la competencia se basará en precios.

Es difícil ser simultáneamente líder en costes y en diferenciación, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos.

Además, existe una tercera posibilidad (**segmentación**) que consiste en concentrarse/especializarse en un segmento o nicho de mercado, aplicando al mismo producto o servicio la estrategia de liderazgo en costes o la de diferenciación. La idea es que al enfocarse a un segmento concreto puede ser más eficaz que los competidores que se dedican a un ámbito más extenso.