

# Tema 3. Entorno y estrategia de la empresa



**Estrategia** es ...

... un plan general para desplegar recursos y establecer una posición favorable.

... la fuerza mediadora que busca un ajuste entre la empresa y el entorno.

... una herramienta para ganar una ventaja competitiva.

# Tema 3. Entorno y estrategia de la empresa

## 3.1. Análisis de entorno competitivo

## 3.2. Dirección estratégica de la empresa

## **ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

Recursos y  
Capacidades



Identificación de las  
**FUERZAS y DEBILIDADES**  
de la empresa



## **ANÁLISIS EXTERNO DEL ENTORNO**

Macroentorno  
Estructura del sector



Identificación de las  
**AMENAZAS y**  
**OPORTUNIDADES** del  
entorno

## Tipos de entorno

(Análisis PESTA)



- Dimensión *político-legal*
- Dimensión *económica*
- Dimensión *socio-cultural*
- Dimensión *tecnológica*
- Dimensión relativa al medio ambiente



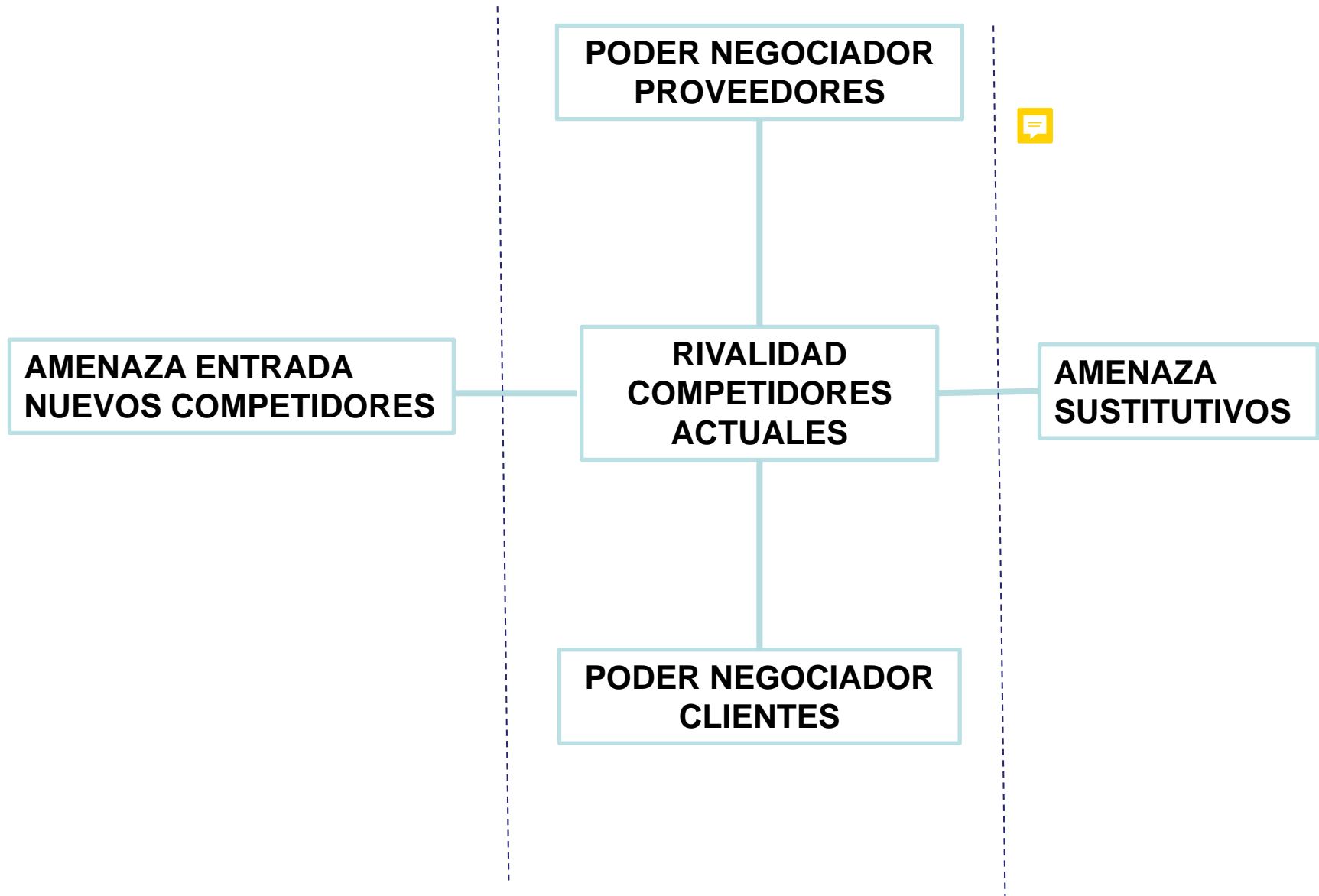
**Entorno  
Específico**

Características estructurales del  
sector industrial

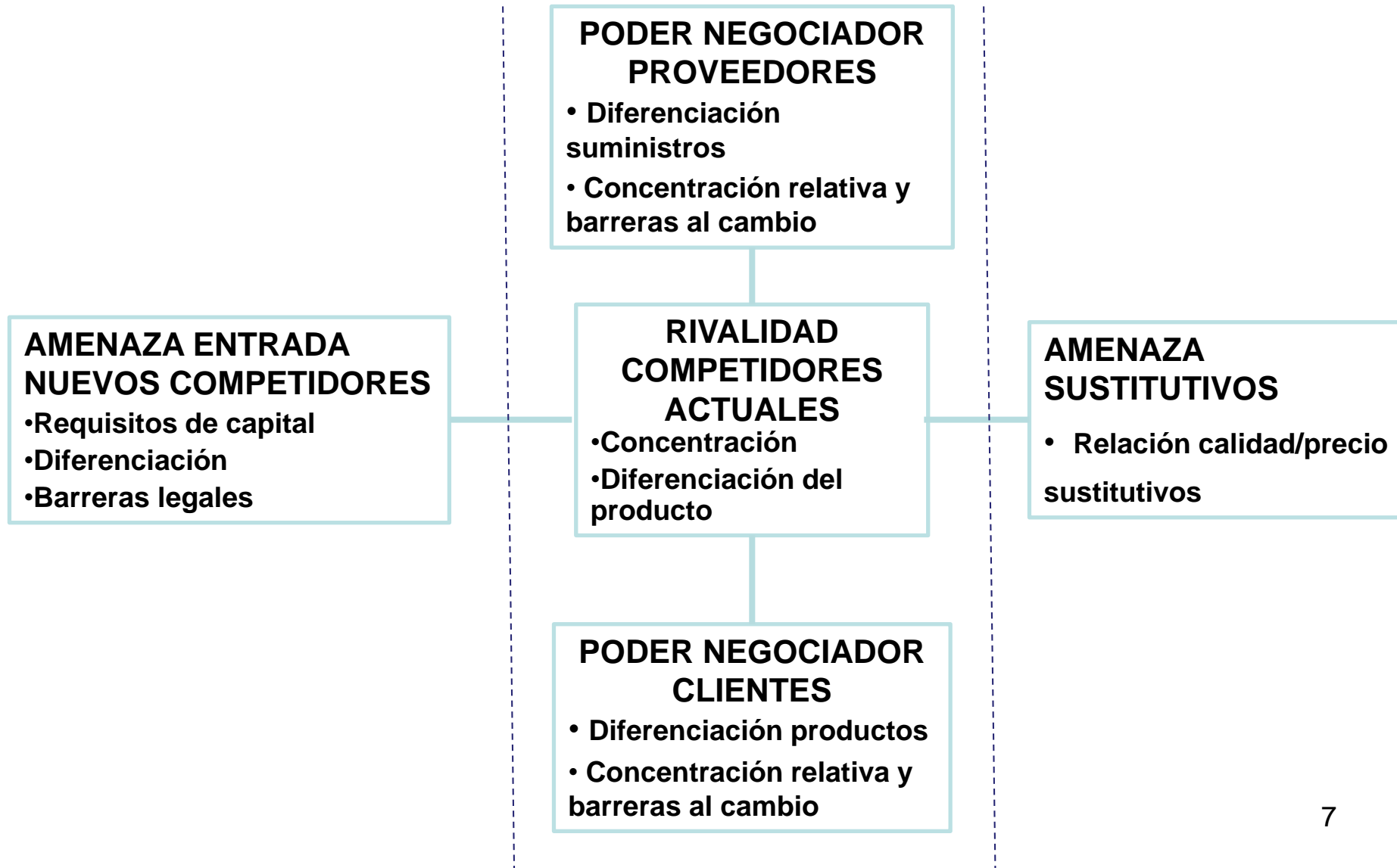


**Modelo de las cinco fuerzas competitivas  
(Porter)**

# Entorno específico: Modelo de Porter



# Entorno específico: Modelo de Porter



# RIVALIDAD COMPETIDORES ACTUALES

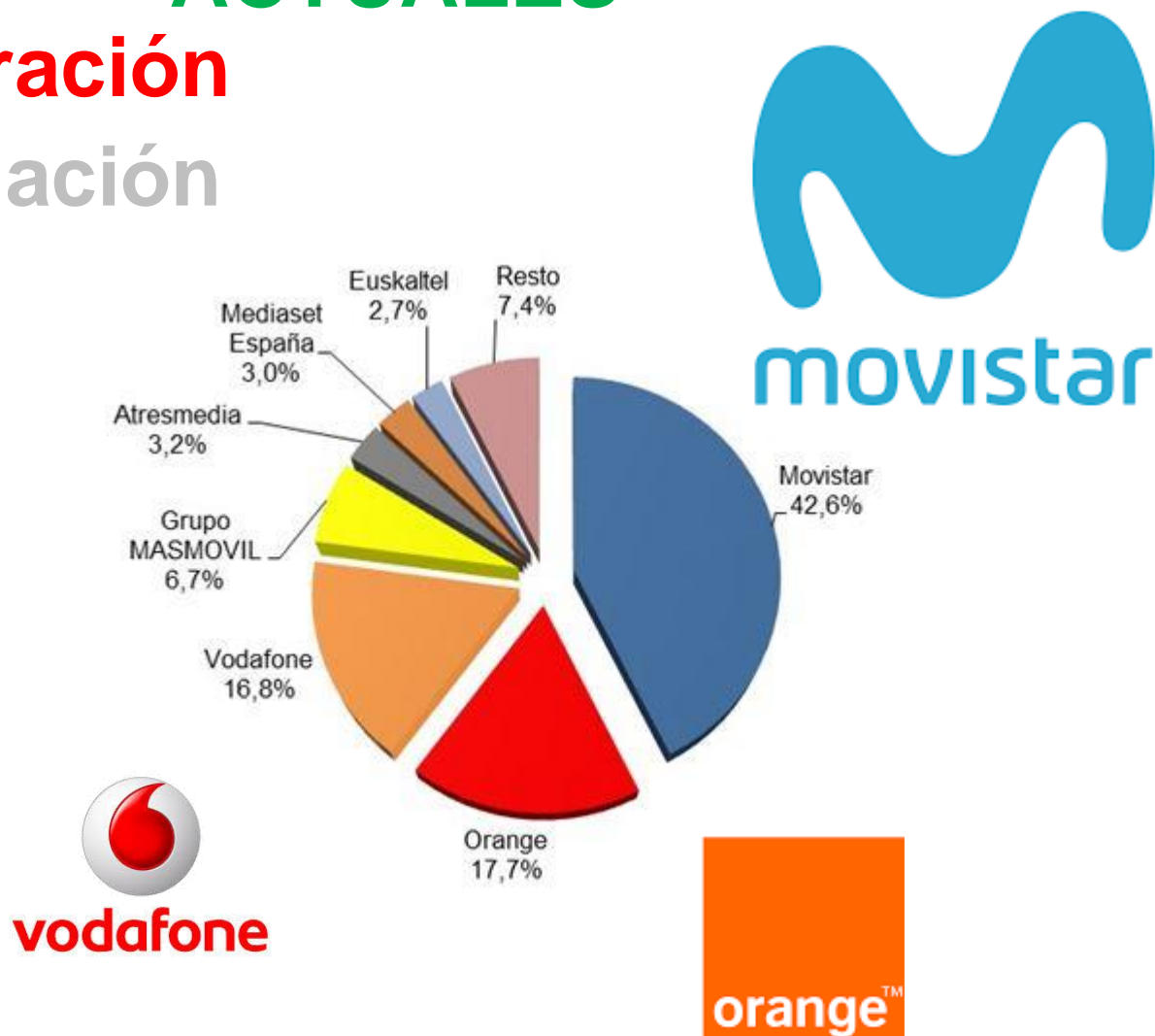
- Concentración
- **Diferenciación** 





# RIVALIDAD COMPETIDORES ACTUALES

- **Concentración**
- Diferenciación

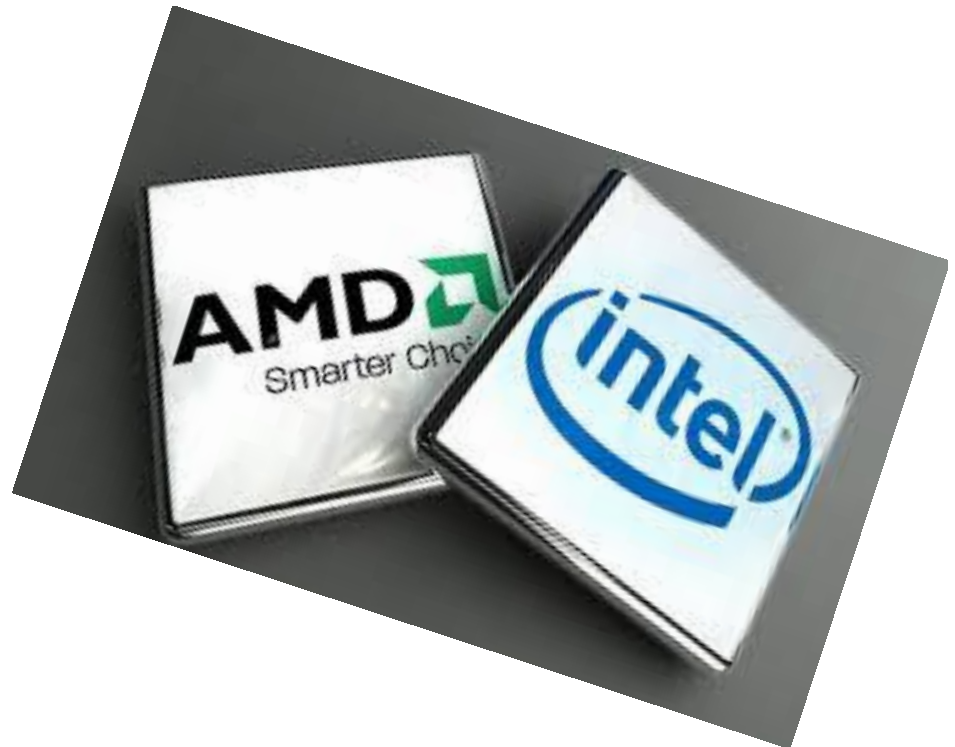


**Coca Cola + Pepsi**  
**70% cuota de**  
**mercado de las**  
**bebidas**  
**carbonatadas (2015)**



# PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

- Diferenciación de los suministros
- Concentración relativa y barreras al cambio





# PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

- **Diferenciación de los productos**
- **Concentración relativa y barreras al cambio**







**AMENAZA A LA ENTRADA DE NUEVOS  
COMPETIDORES**  
**Depende de BARRERAS A LA ENTRADA:**  
**Requisitos de capital, diferenciación,  
barreras legales,...**

# SUSTITUTIVOS

- Precios relativos
- Rendimiento de los sustitutivos



# Aplicando el análisis de Porter

- **Explica diferencias en la rentabilidad** entre industrias y cambios en la rentabilidad de una determinada industria en el tiempo.
- Ayuda a los directivos a **posicionar a la empresa** ventajosamente.



**¡¡ Qué las 5 fuerzas te acompañen...!!**





# Racionalidad del enfoque de recursos aplicado a la estrategia

- Cuando el entorno externo está sujeto a cambios rápidos, los recursos y capacidades internos ofrecen una base más segura para la estrategia que el enfoque de mercado.
- Los recursos y las capacidades son las principales fuentes de rentabilidad.

***ENTORNO EXTERNO VS. INTERNO***



## Recursos y capacidades R&C

- Cada empresa es una colección única de R&C
  - Recursos tangibles: físicos y financieros
  - Recursos intangibles: reputación, tecnología, capital intelectual (personas)
  - Capacidades: habilidad para movilizar recursos para desarrollar una tarea.

***ENTORNO INTERNO***

## **RECURSOS**

### **Tangibles**

*Físicos*  
*Financieros*

### **Intangibles**

*Tecnología*  
*Reputación*  
*Humanos*



## **CAPACIDADES**

- **ESTRATEGIA:** Patrón de toma de decisiones coherente, unificado e integrador, dirigido al logro de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

¿Dónde compite la empresa?

¿Cómo compite la empresa?

- **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:** ¿Qué factores son claves para crear valor y por qué unas empresas generan más valor que otras?

**Existen tres niveles estratégicos:** corporativo, competitivo y funcional

**Estrategia corporativa**



**Estrategia competitiva**





**Estrategia funcional**



### LIDERAZGO EN COSTES

Ofrecer un producto similar al de los competidores a un coste inferior

**Determinantes para su desarrollo:**

- Tamaño de la empresa: Economías de escala 
- Experiencia 
- Otros factores: localización, acceso privilegiado a determinados inputs

### DIFERENCIACIÓN

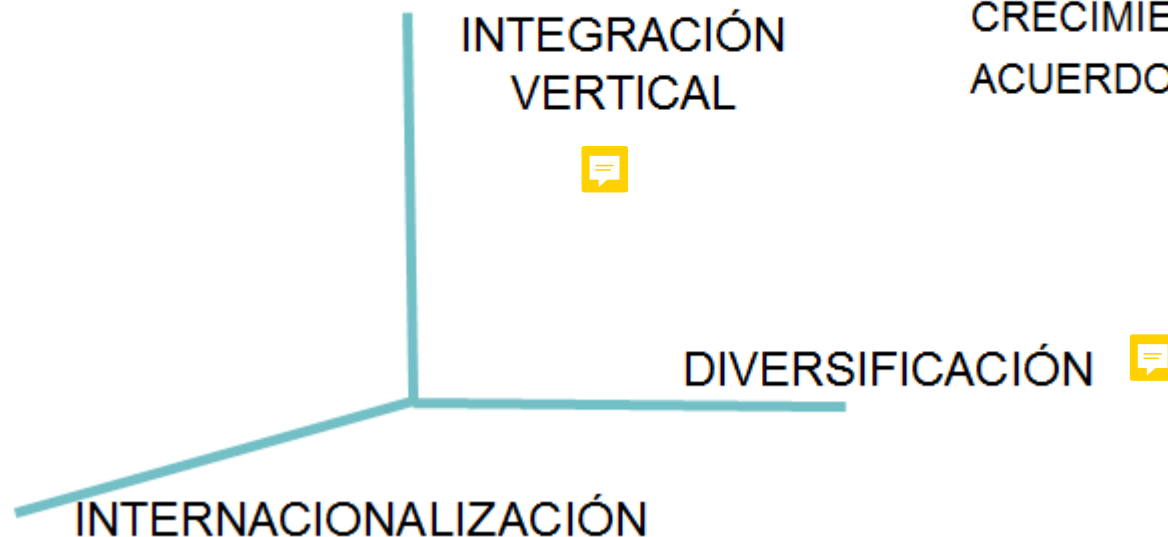
Los consumidores perciben como único el producto y están dispuestos a pagar un sobreprecio

Dos vías de diferenciación no excluyentes entre si:

- **Diferenciación real:** características intrínsecas del producto (base tecnológica)
- **Diferenciación aparente:** se consigue potenciando la imagen de marca.

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

## Direcciones de crecimiento



## Métodos de crecimiento

CRECIMIENTO INTERNO  
CRECIMIENTO EXTERNO  
ACUERDOS DE COOPERACIÓN

## DIRECCIONES DE CRECIMIENTO: INTEGRACIÓN VERTICAL



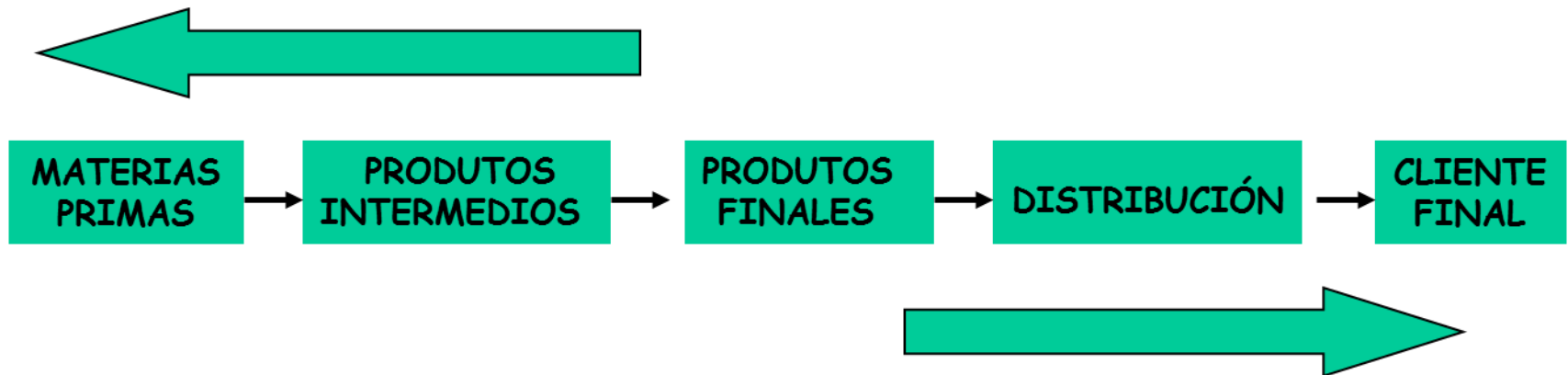
“La **Integración Vertical** supone la decisión de la empresa de internalizar una serie de etapas consecutivas y tecnológicamente separables, sustituyendo al mercado como mecanismo de coordinación de los intercambios”



# DIRECCIONES DE CRECIMIENTO: INTEGRACIÓN VERTICAL

## TIPOS DE INTEGRACION VERTICAL

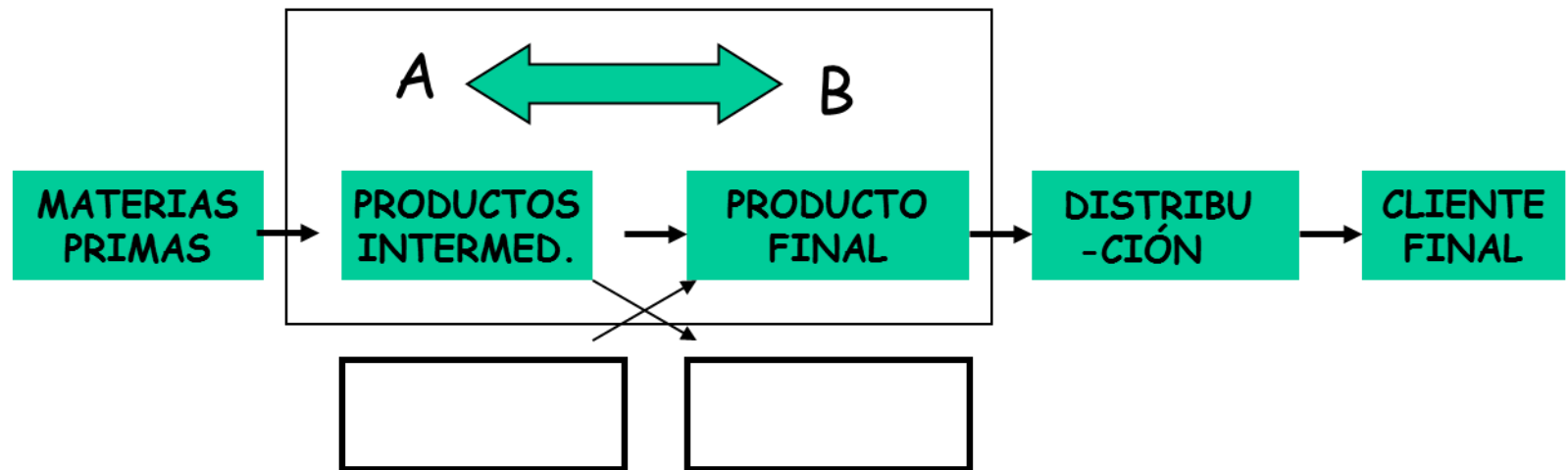
- *En función de la dirección*
  - ✓ Integración hacia atrás (“aguas arriba”)



- ✓ Integración hacia adelante (“aguas abajo”)

# DIRECCIONES DE CRECIMIENTO: INTEGRACIÓN VERTICAL

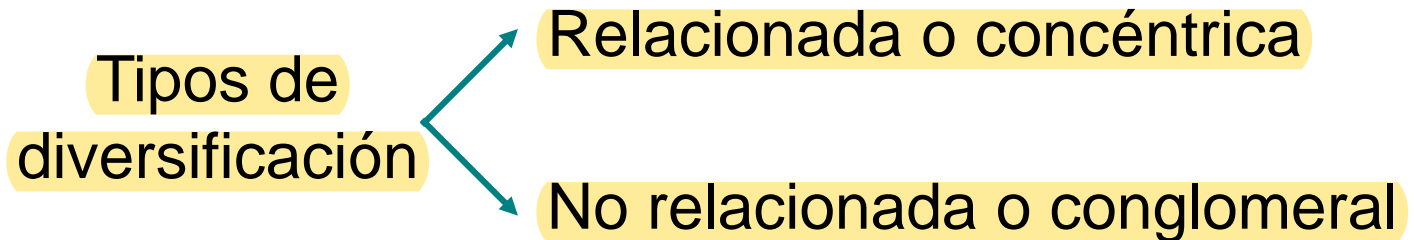
- *En función del grado de integración vertical*
  - ✓ Integración vertical total



- ✓ Integración vertical parcial

# DIRECCIONES DE CRECIMIENTO: DIVERSIFICACIÓN

Ampliar cartera de negocios



APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

DIVERSIFICACIÓN DE RIESGOS

## **DIRECCIONES DE CRECIMIENTO: INTERNACIONALIZACIÓN**

Localización de actividades fuera de las fronteras nacionales

### **MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

- Búsqueda de recursos abundantes y baratos
- Proximidad a un mercado
- Diversificación de riesgos

# **DIRECCIONES DE CRECIMIENTO: INTERNACIONALIZACIÓN**

## **ETAPAS INTERNACIONALIZACIÓN**

- Exportación directa o indirecta
- Licencias, franquicia o subcontratación
- Filiales de venta
- Empresas conjuntas
- Filiales de producción

# MÉTODOS DE CRECIMIENTO

## Crecimiento interno

Se realiza a través de inversiones que conducen a un mayor tamaño de la empresa.  
Todos los recursos provienen de una empresa.

## Crecimiento externo

Resulta de la adquisición, fusión o participación, por parte de una empresa de otras empresas ya existentes.  
Los recursos provienen de más de una empresa.

## Acuerdos de cooperación

Se trata de acuerdos entre dos o más partes independientes que uniendo o compartiendo algunos de sus recursos y/o capacidades, pero sin llegar a fusionarse, establecen un cierto grado de interrelación con el fin de realizar una o varias actividades que contribuyen a incrementar las ventajas competitivas de ambas partes.

Licencias, joint ventures, franquicias, etc