TEMA 3

Entornos y estrategia de la empresa

Entorno de la empresa: factores externos a la empresa, que no pueden controlar, pero cuyo estado afecta a la actividad de la empresa.

El entorno se clasifica en dos grupos:

* Entorno genérico: todos aquellos factores que afectan a todas las empresas ubicadas en el mismo ámbito geográfico y un momento concreto. Como hay muchos factores, estos se estudian según 5 tipos, se hace mediante el análisis PESTA:
  + Político-social
  + Económico
  + Social
  + Tecnológico
  + A -> Medioambiental

1. Político: las leyes de ese entorno geográfico.
2. Económico: factores económicos propios de la zona (tasa de paro, PIB…)
3. Social: costumbres de ese territorio
4. Tecnológico: el desarrollo tecnológico de ámbito tecnológico a estudiar.
5. Medioambientales: todas las variables (legislativas y sociales) que afectan al medioambiente.

* Entorno específico: variables que afectan de manera especial a empresas con características comunes y que por tanto se denominan como sectores industriales. De un modo cuantitativo un sector industrial se considera atractivo si tiene una rentabilidad media-elevada, desde un punto de vista cualitativo, el atractivo del sector se estudia mediante el análisis del modelo de las 5 fuerzas competitivas el Porter.

Fuerzas de Porter:

* Fuerzas de carácter horizontal:
  + Amenaza de productos sustitutivos.
  + Amenaza de entrada de competidores potenciales.
  + Grado de rivalidad entre empresas del sector
* Fuerzas de carácter vertical:
  + Poder de negociación de proveedores.
  + Poder de negociación de clientes.

1. Amenaza de productos sustitutivos: productos ofertados por empresas de distinto sector al que los suele ofertar. La magnitud de esto, viene determinado por la elasticidad cruzada, mide cuanto va a variar la demanda cuando varía el precio de otro. Cuanto mayor sea la elasticidad cruzada, mayor será el grado de sustitución de ambos productos.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: empresas de otros sectores, que entran en uno nuevo para competir.

Para evitar esto, existen barreras de entrada. Hay varias, pero unas pueden ser:

* 1. Requisitos de capital
  2. Diferenciación del producto
  3. Política gubernamental

Estas dos fuerzas competitivas se ven conjuntamente, porque la empresa es de sus clientes y cliente de sus proveedores.

2 son los requisitos que tienen que darse para que los clientes tengan poder de negociación.

1. Los clientes sean sensibles al precio, esto viene determinado por:
   1. Que el bien, sea caro en la producción o en su gasto local
   2. La diferenciación que tiene dicho objeto
2. Poder relativo de negociación; este viene determinado por:
   1. El número de clientes
   2. El volumen de compras
   3. El número y tamaño de las empresas
   4. El sector productivo

Cuanto más poder de negociación de proveedores o de clientes, menos atractivo tiene el sector.

Dirección estratégica de la empresa

Estrategia: técnica utilizada para aprovechar las oportunidades de negocio que le ofrece el entorno y responden ante las amenazas.

Hay 3 niveles estratégicos que intentan responder 2 cuestiones.

* ¿Dónde compite la empresa?
  + En qué sector lleva a cabo sus actividades, los mercados en los que va a competir.

ESTRATEGIA COOPERATIVA

* ¿Cómo compite la empresa?

ESTRATEGIA COMPETITIVA

* El tercer nivel es la ESTRATEGIA FUNCIONAL, esta hace funcionar la estrategia competitiva.

Para estas estrategias, hay que analizar los recursos de la empresa, y estas pueden ser dos tipos:

* Recursos tangibles
  + Físicos
  + Financieros

Son los más fáciles de identificar, salen en los estados contables de la empresa, tienen escaso valor estratégico.

* Recursos intangibles:

Hay 3 tipos:

* Reputación
* Tecnología
* Recursos humanos

Reputación: conocimiento que poseen las personas sobre los productos y servicios comercializados bajo una marca.

Tecnología: conocimiento tecnológico que posee la empresa y que está incorporado a sus trabajadores.

Recursos humanos: los servicios profesionales que prestan las personas a la empresa a cambio de una remuneración.

A parte de esto, también se necesita CAPACIDAD, es la habilidad de la empresa de resolver problemas.

Los recursos, aunque no tienen valor intrínseco, tendrán valor estratégico si cumples algunas condiciones: son tres;

1. Demanda
2. Escasez
3. Apropiablilidad

La demanda se cumple si el recurso es necesario para obtener un producto demandado por el mercado.

La escasez se cumple si el recurso solo es propiedad de una o pocas empresas, esto puede deberse a:

* El recursos único o muy escaso.
* El recurso está protegido por patentes.
* Dependencia de senda, es decir que algunos recursos y sólo se obtienen tras la inversión en los mismos durante un largo periodo de tiempo.

Se obtienen más beneficios invirtiendo X recursos en Y tiempo que el doble en la mitad de tiempo.

La estrategia competitiva, determina la forma en la cual, la empresa va luchar con otras empresas en el mercado.La empresa tienes opciones competitivas.

1. Liderazgo en costes: ofrece un producto menos precio que los competidores.
2. Diferenciación: Los productos se perciben como únicos por lo que se puede llegar a pagar un sobreprecio por estos.

La diferenciación se puede conseguir por dos formas no excluyentes:

1. Diferenciación aparente: se consigue potenciando la imagen de marca, es este riesgo de no conseguir el objetivo que gastar el dinero.
2. Estrategia corporativa: Define en que mercados geográficos y sectores trabaja la empresa. Existen tres selecciones de crecimiento y tres métodos de crecimiento que indican cómo va a realizar la empresa las actividades.

Proceso de integración vertical: cuando la empresa decide llevar a cabo 2 o más etapas consecutivas, pero tecnológicamente separables para la obtención de un producto, este puede clasificarse según:

1. Dirección de la integración vertical.
2. Amplitud de la integración vertical.

* Dirección de la integración vertical
  + Hacia atrás (aguas arriba) la empresa hace actividades que hasta entonces hacían los proveedores.
  + Hacia delante: la empresa hace tareas que hasta entonces hacían sus clientes.
* Amplitud de la integración vertical
  + Parcial: se da entre dos actividades “A” y “B” cuando parte de lo que obtiene “A” se transfiere a “B”.

O cuando “B” recibe todo lo que necesita de “A” y del mercado.

* + Total: cuando todo lo que tiene “A” pasa a “B” y todo lo que necesita “B” proviene de “A”.

Estrategia corporativa de diversificación: pasa a competir en otro sector, sus motivos son:

1. Mejorar el aprovechamiento de recursos de la empresa que son infrautilizados.
2. Diversificar riegos, en este caso los negocios en los que diversifica la empresa no tienen nada de relación, esto da dos tipos de diversificación;
   1. Diversificación concéntrica: cuando los distintos negocios de la empresa comparten un recurso o capacidad.
   2. Diversificación no relacionada: entre los distintos negocios de la empresa no se produce ninguna relación.

Internacionalización: cuando la empresa pasa a competir en otra zona geográfica. Razones:

1. Búsqueda de recursos abundantes y baratos.
2. Lograr mayor aproximación al mercado.
3. Diversificación de riesgos.
4. Saturación del mercado doméstico.

A la hora de llevar a cabo la internacionalización, se tienen varias alternativas no excluyentes

1. Exportación directa o indirecta; es decir, con o sin un intercambio en el país destino.
2. Licencias, franquicias, o subcontrataciones.
3. Crear una nueva empresa en el país destino que sirva exclusivamente para la distribución y venta de productos en ese país.
4. Empresas conjuntas; crear una empresa junto con un socio local para la fabricación o venta de productos de la empresa.
5. Filiales de producción: crear una empresa para la fabricación o venta del producto, se traslada personal al país destino y también las técnicas de producción y organización.

Métodos de crecimiento: la forma por la que la empresa desarrolla cualquiera de las direcciones de crecimiento elegidas. Tipos:

1. Crecimiento interno: cuando la propia empresa crea la unidad empresarial.
2. Crecimiento externo: cuando la empresa adquiere o se asocia con una unidad empresarial ya existente.
3. Acuerdos de cooperación: entre dos o más empresas jurídicamente independientes, que ponen en común algunos de sus recursos o capacidades y establecen grados de interrelación, sin llegar a fusionarse.

Tipos:

* 1. Acuerdos de distribución: permite acceder una empresa a otro país utilizando los canales de distribución de otra empresa .
  2. Licencias: derecho a utilizar, fabricar o vender el objeto licenciado a cambio de dinero.