

## Tema 3

# ENTORNO Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

3.1. Análisis del entorno empresarial

3.2. Dirección estratégica de la empresa

## 3.1. Análisis del entorno empresarial

### ENTORNO:

Condiciones (factores) sociales, culturales, políticas y económicas que influyen en la empresa

### CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO:

- Factores externos / no control
- Influencia mutua con empresa
- Dinámico → Estudio complejo / ambiguo

### TIPOS DE ENTORNO:

- Genérico
- Específico

## 3.1. Análisis del entorno empresarial

### ENTORNO GENÉRICO:

- Factores económicos
- Factores políticos-legales
- Factores socioculturales
- Factores tecnológicos
- Factores medioambientales

## 3.1. Análisis del entorno empresarial

### ENTORNO GENÉRICO (1,2):

#### • Factores económicos

- Nivel de actividad
- Grado de desarrollo
- Organización (reparto) de recursos
- Mercados financieros

#### • Factores políticos-legales

- Política fiscal
- Legislación laboral
- Relaciones sectoriales
- Sistema político
- Leyes de protección al consumidor

## 3.1. Análisis del entorno empresarial

### ENTORNO GENÉRICO (3,4):

- **Factores socioculturales**

- Tradición
- Nivel educativo
- Demografía
- Estructura social

- **Factores tecnológicos**

- Productos
- Procesos
- Ciclo I+D+i (↓)

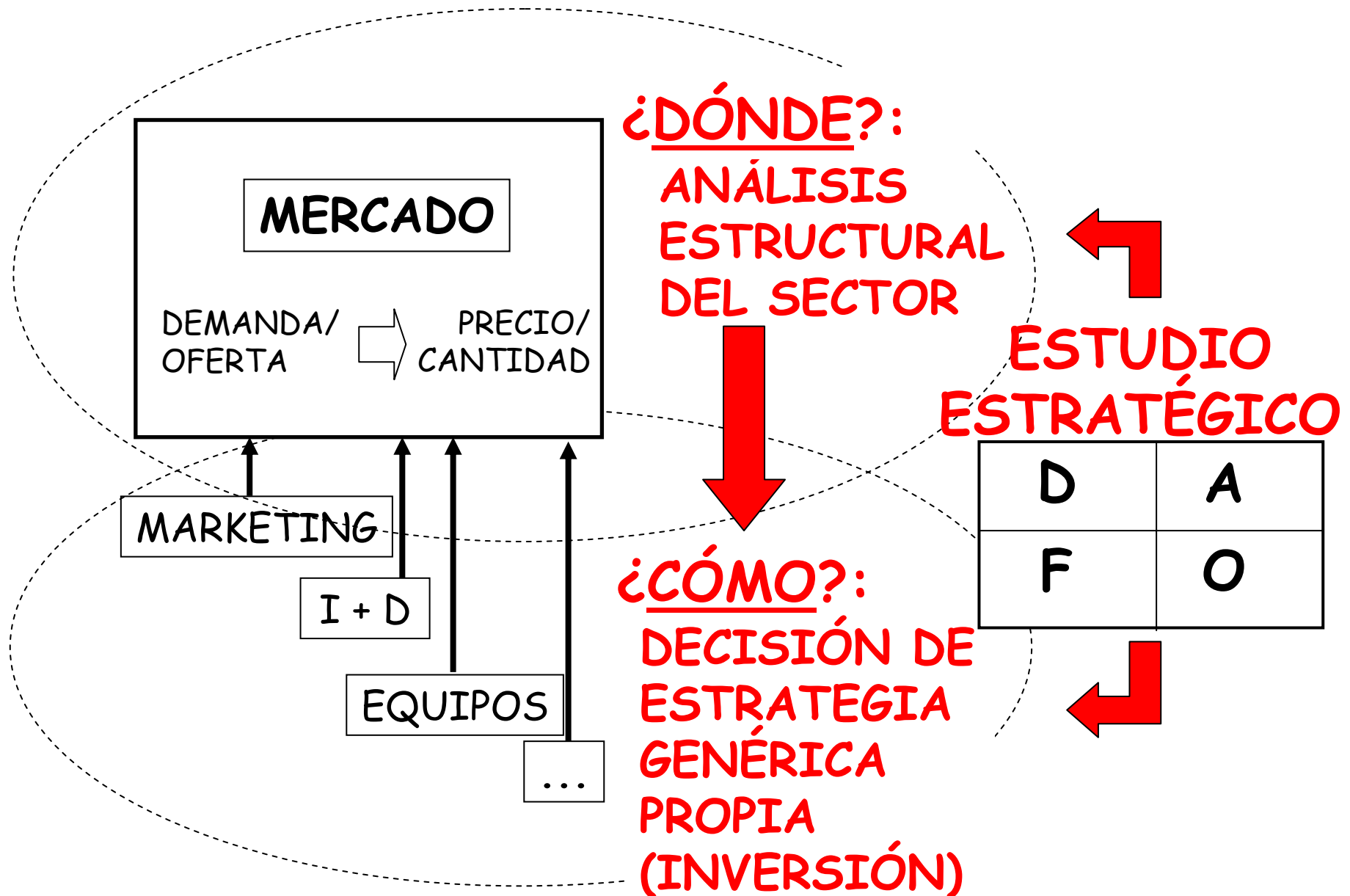
## 3.1. Análisis del entorno empresarial

### ENTORNO GENÉRICO (5):

#### • Factores ecológicos y ambientales

- Materias primas
- Energía
- Grupos de protección medioambiental
- Conciencia ciudadana
- Recursos renovables
- Contaminación
- Leyes de protección medioambiental

## 3.1. Análisis del entorno empresarial



## 3.1. Análisis del entorno empresarial

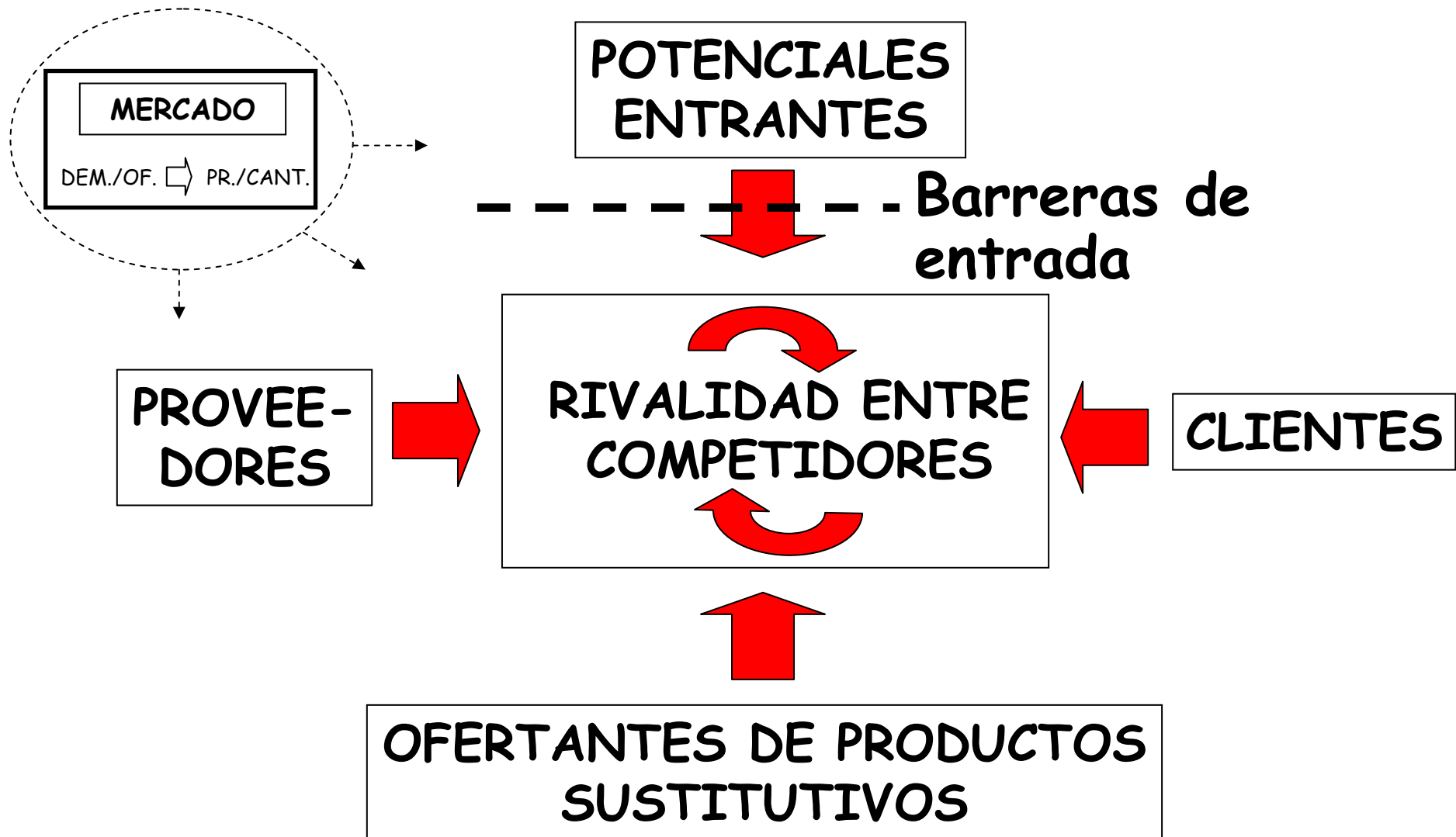
### ENTORNO ESPECÍFICO:

- Competidores potenciales
- Productos sustitutivos
- Rivalidad entre competidores
- Poder negociador de clientes
- Poder negociador de proveedores



## 3.1. Análisis del entorno empresarial

### ENTORNO ESPECÍFICO:



## 3.1. Análisis del entorno empresarial

### ENTORNO ESPECÍFICO (1,2):

- **Competidores potenciales**

- Barreras de entrada

- Economías de escala (tamaño mínimo eficiente)
- Diferenciación
- Necesidad de capital/inversión
- Canales de distribución
- Otros costes (materias primas, patentes, experiencia, normativa...)

- Reacciones esperadas empresas instaladas

- Recursos ociosos
- Compromiso con sector (inversiones activos específicos)
- Crecimiento

- **Ofertantes de productos sustitutivos**

- Misma función / tecnología diferente

## 3.1. Análisis del entorno empresarial

### ENTORNO ESPECÍFICO (3,4,5):

- **Rivalidad entre competidores**

- Concentración / homogeneidad
- Crecimiento
- Costes fijos
- Barreras de salida
- Costes de cambio

- **Poder negociador de clientes y proveedores**

- Concentración de clientes y proveedores
- Volumen de compra
- Costes de cambio
- Amenazas integración vertical
- Compra relevante en los costes de clientes
- Activos específicos
- Prescriptores

## 3.2. Dirección estratégica de la empresa

### NIVELES DE ESTRATEGIA:

- Estrategias corporativas

- Dimensión vertical
- Dimensión horizontal
- Dimensión geográfica

- Estrategias competitivas

- Liderazgo en costes
- Liderazgo en diferenciación
- Liderazgo en segmentación o enfoque

- Estrategias funcionales

- Áreas funcionales (departamentos...)

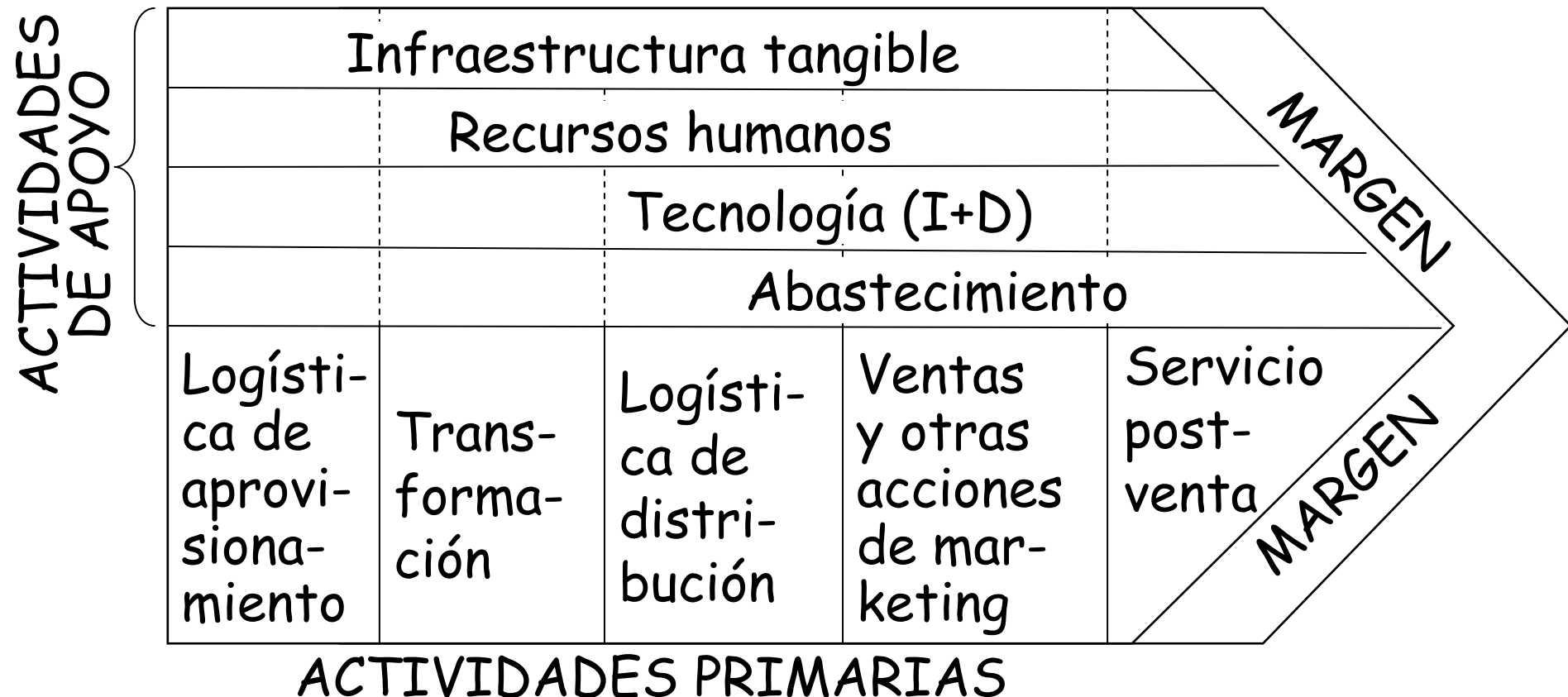
D	A
F	O

## 3.2. Dirección estratégica de la empresa

### NIVELES DE ESTRATEGIA (1):

INSTRUMENTOS DE AUTOANÁLISIS EMPRESARIAL:

### LA CADENA DE VALOR AÑADIDO (a)

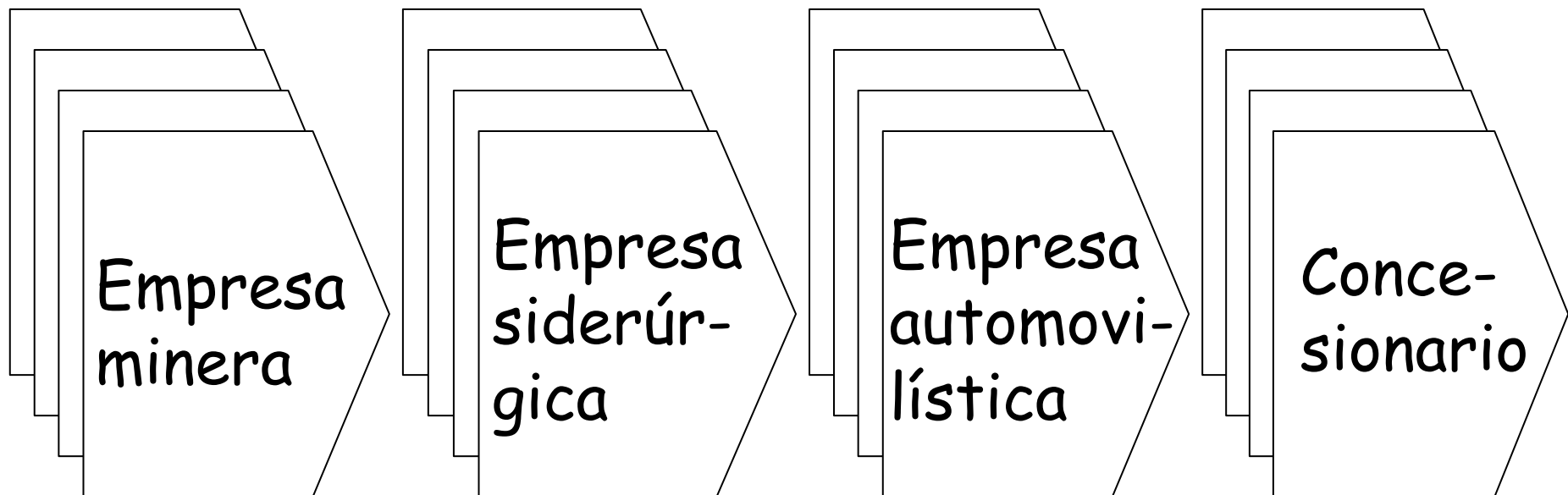


## 3.2. Dirección estratégica de la empresa

### NIVELES DE ESTRATEGIA (2):

INSTRUMENTOS DE AUTOANÁLISIS EMPRESARIAL:

### LA CADENA DE VALOR AÑADIDO (b)

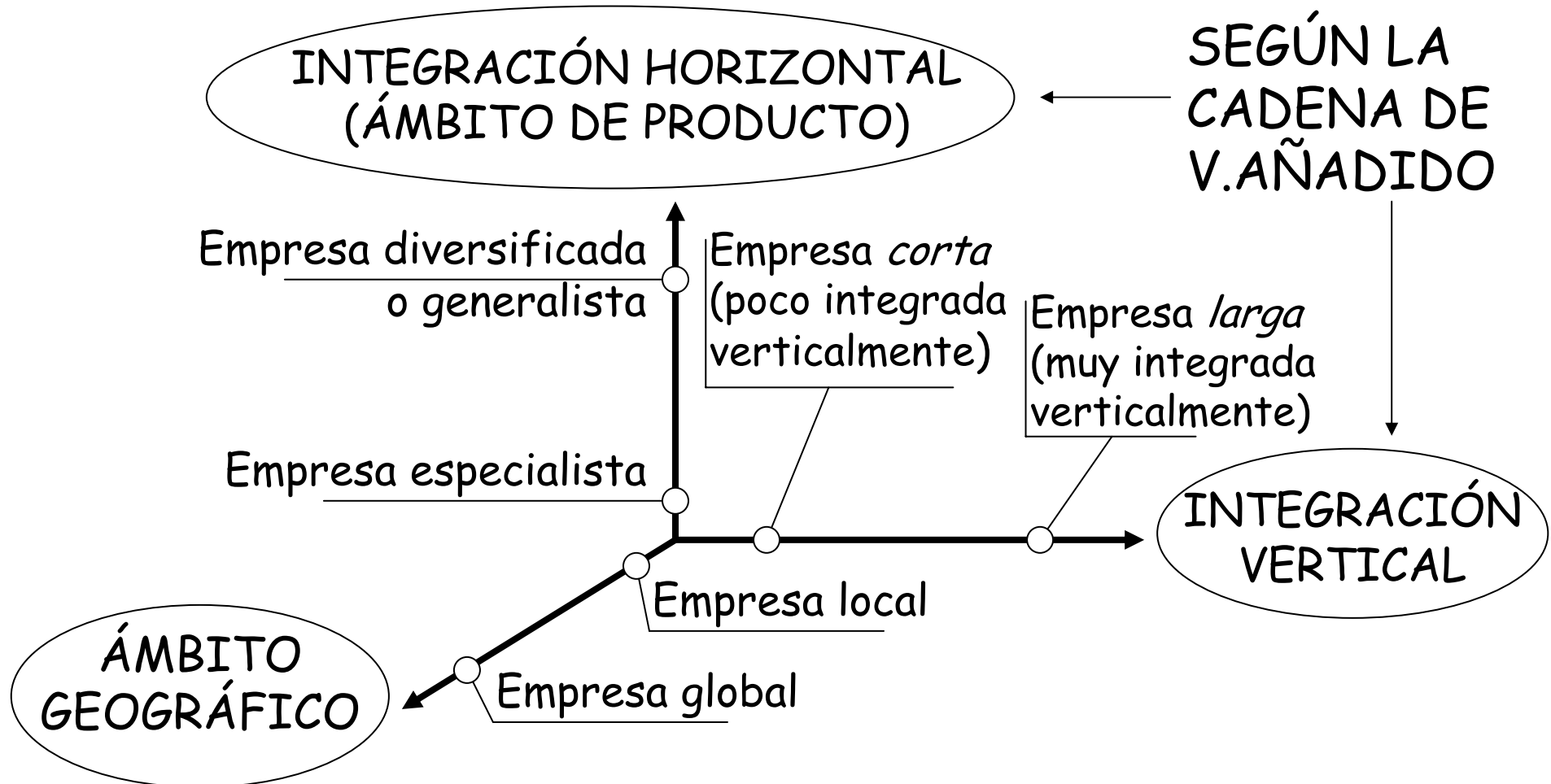


(EJEMPLO DE CADENA SECTORIAL)

## 3.2. Dirección estratégica de la empresa

### NIVELES DE ESTRATEGIA (3):

#### LOS 3 EJES DE DESARROLLO DE UNA EMPRESA



## 3.2. Dirección estratégica de la empresa

### NIVELES DE ESTRATEGIA (4):

#### • Estrategias corporativas

##### • Dimensión vertical: integración vs. subcontratación

- Hacia atrás (*aguas arriba*) / Hacia delante (*aguas abajo*)
- VENTAJAS: asegura aprovisionamiento / distribución; menos costes formalización contratos externos; ↓ coordinación
- DESVENTAJAS: necesidad capital; pérdida especialización; costes administrativos; pérdida flexibilidad
- Alternativa: SUBCONTRATACIÓN (competitiva o de mercado vs. cooperativa)

##### • Dimensión horizontal o de negocios: diversificación

- RELACIONADA (Ventajas: economías de escala o gama; aprovechar costes fijos de activos ociosos o indivisibles)
- NO RELACIONADA

##### • Dimensión geográfica

- Exportación
- Acuerdos de colaboración con empresas del nuevo país
- Creación de nuevas plantas en el nuevo país (Joint ventures...)



## 3.2. Dirección estratégica de la empresa

### NIVELES DE ESTRATEGIA (5):

- Estrategias corporativas

- Dimensión vertical
- Dimensión horizontal
- Dimensión geográfica

### VÍAS DE CRECIMIENTO

- INTERNO (ampliación personal, instalaciones...)
- EXTERNO (absorción, fusión)
- ACUERDOS DE COOPERACIÓN Y ALIANZAS
  - Joint ventures
  - Franquicias
  - ...

## 3.2. Dirección estratégica de la empresa

### NIVELES DE ESTRATEGIA (6):

#### •Estrategias competitivas

##### •Liderazgo en costes

- Producir el producto a un coste unitario inferior al de la competencia → poner un precio < que el de la competencia
- Vías: acceso favorable m.p., proceso, economías de escala
- Riesgos: inflexibilidad ante demanda o tecnología

##### •Liderazgo en diferenciación

- Crear valor → el cliente percibe el producto mejor que el de la competencia → precio > que el de la competencia
- Vías: producto, marketing...
- Riesgos: entrada imitadores

##### •Liderazgo en segmentación o enfoque

- Centrarse en un segmento (línea concreta de productos/clientes)
- Tipos: indiferenciada/diferenciada