

FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA 2

Creación de valor: entorno y ventaja competitiva

Creación de valor: entorno y ventaja competitiva

1. Creación de valor y Objetivos de la empresa
2. Entorno y competencia
3. Análisis interno y cadena de valor
4. Estrategia competitiva y modelos de negocio

Objetivos de la empresa

CONCEPCIÓN CLÁSICA

Objetivo de la empresa = Objetivo del empresario

Según la Teoría clásica  **Objetivo de la empresa** **Maximización del beneficio**

LIMITACIONES

- Dificultad para la definición y cuantificación del término beneficio
- No tiene en cuenta el riesgo asociado a la obtención de beneficios
- La noción de maximización
- Excesivo protagonismo del empresario: separación entre propiedad y dirección

Objetivos de la empresa

LA DIRECCIÓN Y LOS OBJETIVOS

Para evitar el conflicto de intereses:



Alinear los objetivos de los directivos
con los de los accionistas

→ ¿Cómo?

Sistemas de incentivos

Mercados de Empresas

Mercado de trabajo

Mercados de factores

La dirección intentará maximizar su utilidad pero condicionada a la obtención de un nivel mínimo de beneficios

Objetivos de la empresa

EL PAPEL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS

¿Quiénes son los grupos de interés de la empresa?



Objetivos de la empresa

**EL PAPEL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA
FIJACIÓN DE OBJETIVOS**



TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN



Objetivos

Resultado de un proceso de negociación entre los diferentes grupos de
intereses en la empresa, restringido por:

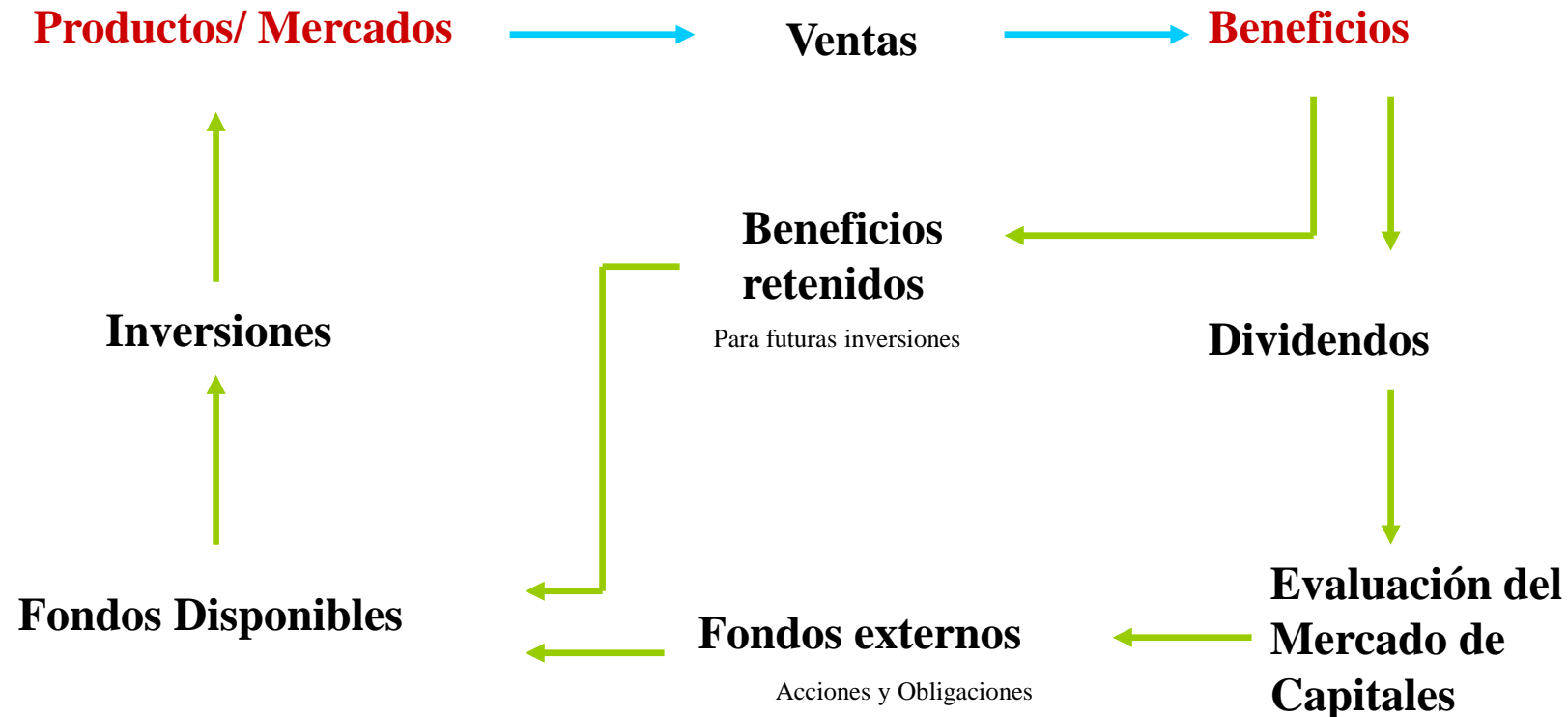
Objetivo de supervivencia



Objetivo de la empresa: Aquel que satisface al grupo con más poder
negociador, manteniendo como restricción los objetivos del resto de los
grupos y la supervivencia de la empresa

Objetivos de la empresa

Una visión integradora: supervivencia, beneficio y crecimiento



Objetivos de la empresa

Responsabilidad social corporativa

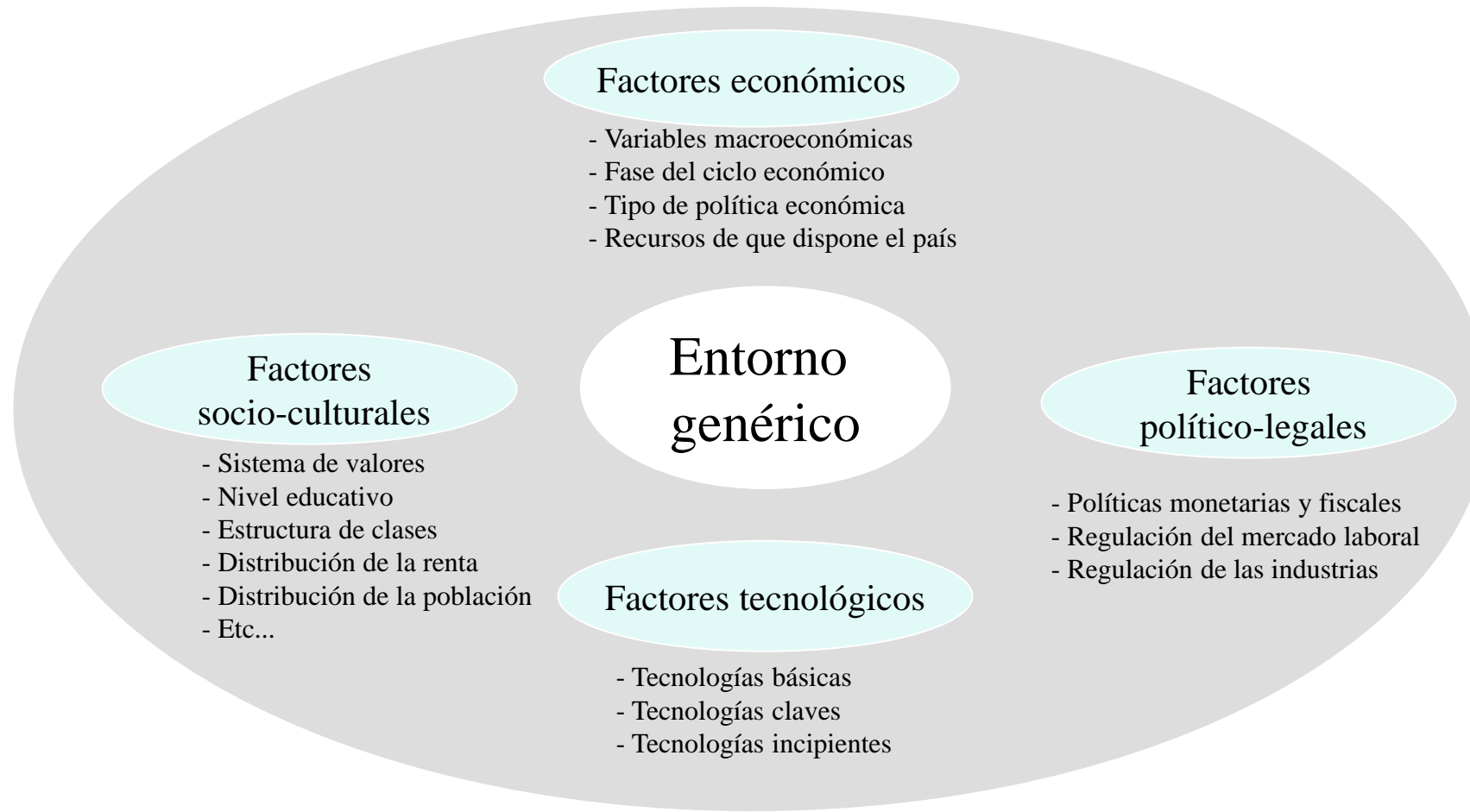
Cada vez se exige mayor responsabilidad social a las empresas para **limitar su impacto negativo sobre la sociedad y el medio ambiente.**

Las empresas se enfrentan a crecientes exigencias de mayor **compromiso social** impulsadas por la presión de los medios de comunicación y colectivos organizados (consumidores, sindicatos, grupos ecologistas,...)

La responsabilidad social es un comportamiento de la empresa que va **más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales.** Supone **responder a las demandas de los diferentes grupos sociales** que afectan a las actividades de la empresa o que se vean afectados por éstas, es decir, internalizar lo que es bueno para la sociedad, respondiendo a lo que la sociedad requiere de la empresa.

Entorno de la empresa

EL ENTORNO GENÉRICO DE LA EMPRESA



Entorno de la empresa

EL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA

Análisis del sector - 5 fuerzas de Porter

COMPETIDORES POTENCIALES O NUEVOS ENTRANTES:

- Barreras de Entrada
- Reacción esperada

¿Son una amenaza?

COMPETIDORES:

- Nº de competidores
- Grado de concentración
- Crecimiento del sector industrial
- Grado de diferenciación
- Costes fijos elevados
- Barrera de salida

¿Tienen poder de negociación?

¿Tienen poder de negociación?

¿Hay rivalidad?

¿Son una amenaza?

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:

- Grado de sustitución
- Precios relativos

CLIENTES:

- Nº de clientes
- Grado de concentración de clientes
- Existencia de sustitutos
- Importancia del sector
- Rentabilidad del sector
- Grado de diferenciación
- Integración vertical
- Información del cliente

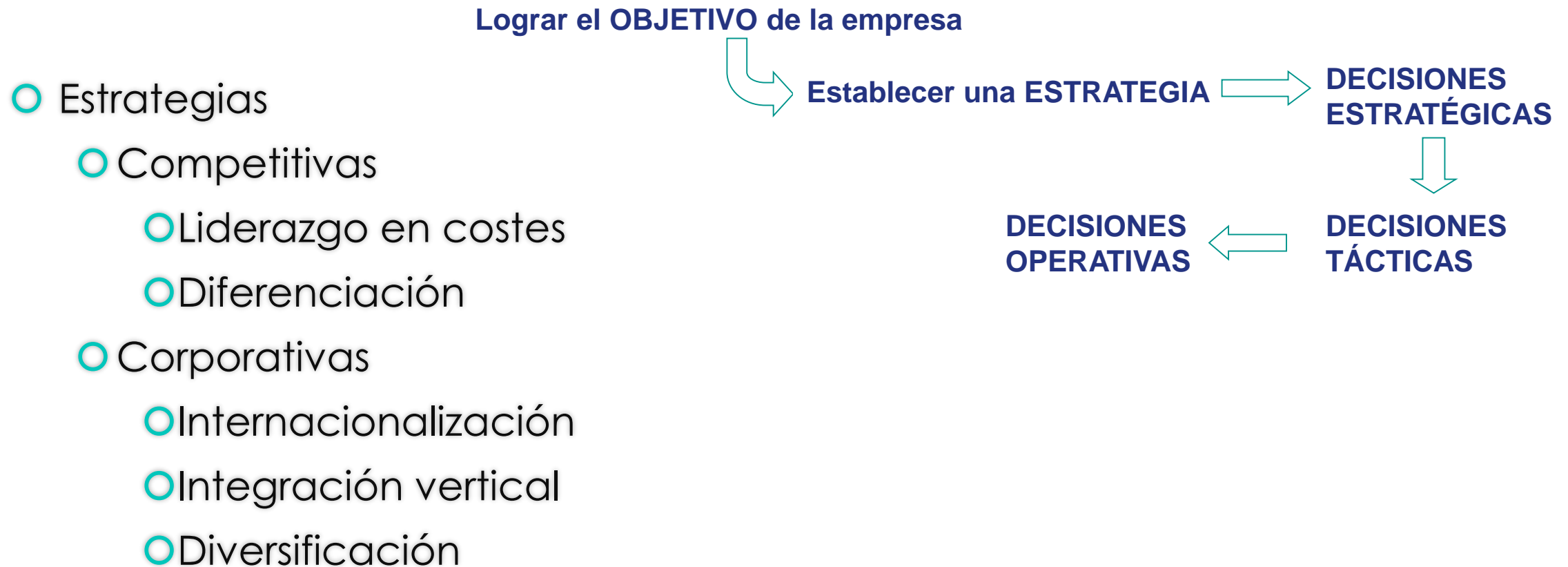
PROVEEDORES:

- Nº de proveedores
- Grado de concentración
- Existencia de sustitutos
- Importancia del sector
- Grado de diferenciación
- Integración vertical

Proceso de dirección estratégica

- ¿Cuál es la MISIÓN de la empresa?
- Definición de OBJETIVOS
- Desarrollo de ESTRATEGIAS
- IMPLEMENTACIÓN de la estrategia
- EVALUACIÓN de resultados

Las estrategias de la empresa y sus tipos



Tipos de Estrategias

- Estrategia COMPETITIVA es CÓMO compite la empresa en una industria determinada
- Estrategia CORPORATIVA se refiere a DÓNDE compite la empresa, de acuerdo a las siguientes dimensiones:
 - geográfica
 - Integración vertical
 - producto

Estrategia Competitiva

Fuentes de VENTAJA COMPETITIVA

- Liderazgo en Coste: Mismo producto/servicio a menor coste
- Diferenciación: Ofrecer un producto/servicio único. Crear valor para el cliente

Liderazgo en Coste

Factores de LIDERAZGO EN COSTE

- Economías de aprendizaje
 - Mejora de las rutinas organizativas
- Economías de escala
 - Especialización y división del trabajo
- Técnicas de producción
 - Innovación
 - Reingeniería del proceso productivo
- Diseño del producto
 - Estandarización del diseño y componentes

Liderazgo en Coste

Factores de LIDERAZGO EN COSTE

- Coste de los recursos (inputs)
 - Ventajas de localización
 - Propiedad de inputs a bajo coste
 - Poder de negociación
 - Empleados no sindicados
- Utilización de la capacidad
 - Ratio de coste fijo – coste variable
 - Rapidez y agilidad de ajuste de la capacidad
- Eficiencia residual
 - Motivación, cultura
 - Eficiencia de la dirección

Diferenciación

Factores de DIFERENCIACIÓN

- Diferenciación TANGIBLE
 - Características observables (tamaño, color, materiales, etc.)
 - Embalaje, presentación
 - Servicios complementarios
- Diferenciación INTANGIBLE
 - Características no observables y subjetivas asociadas con imagen, status, identidad y exclusividad del producto

Estrategia Corporativa

DIVERSIFICACIÓN

- Decisión basada en dos factores:
 - ¿Es atractivo el sector?
 - ¿Puede alcanzar la empresa una ventaja competitiva?
- Motivos
 - Crecimiento: Salir de industrias en declive
 - Riesgo: Reduce/diversifica el riesgo
 - Beneficios: Potencial fuente de incremento de beneficios

Estrategia Corporativa

TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN

- Diversificación relacionada
 - La empresa extiende sus líneas de producto y mercados
- Diversificación no relacionada
 - La empresa añade nuevos y no relacionados productos y mercados
- Formas:
 - Integración Vertical (Cadena de valor)
 - Diversificación Horizontal (nueva industria)
 - Diversificación Geográfica (nuevos mercados)

Integración Vertical

- Integración vertical HACIA DELANTE
- Integración vertical HACIA ATRÁS

- Ventajas

- Control de inputs/outputs
- Reducción de costes de transacción
- Independencia
- Mejor posición competitiva
- Reduce asimetrías de información

- Desventajas

- Mayor riesgo (outsourcing)
- Menor flexibilidad
- Pérdida de ventajas de especialización
- Incremento de costes administrativos

Funciones empresariales: Cadena de valor

