

UNIDAD 10:
ENTORNO DE LA
EMPRESA Y
ESTRATEGIA
EMPRESARIAL

1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Es el conjunto de factores que influyen en el funcionamiento de la empresa. Las empresas se enfrentan a un entorno cambiante que exige constantes adaptaciones.



GENERAL

Factores que afectan a todas las empresas de una sociedad

ESPECÍFICO

Factores que afectan a todas Las empresas de un mismo Sector de actividad

EJEMPLO:

- Se producen nuevos avances tecnológicos en toda la industria de un país (**Entorno general**)
- El Gobierno plantea una reforma de la Ley de Comercio (**Entorno general**)
- Una huelga de controladores aéreos (**Entorno específico**)
- La entrada en el mercado español de compañías aéreas de bajo coste (**Entorno específico**)

**FACTORES
POLÍTICO-LEGALES**

- Leyes Fiscales,
Laborales
- Salario
Mínimo

**FACTORES
ECONÓMICOS**

- Mejora economía
- Infraestructuras
de un país

**FACTORES DEL
ENTORNO
GENERAL**

**FACTORES
TECNOLÓGICOS**

- Avances tecno -
lógicos
- Innovación

**FACTORES
SOCIOCULTURALES**

- Nivel educativo
- Pautas culturales
- Moda

COMPETIDORES

Empresas que producen el mismo tipo de bienes

CLIENTES

Que adquieren los productos

INTERMEDIARIOS

Facilitan el acceso de los productos a través de puntos de venta

PROVEEDORES

De materias primas y otros materiales

**FACTORES
ENTORNO
ESPECÍFICO**

Cualquier cambio que se produzca en alguno de estos factores del entorno específico afecta directamente a la empresa que tendrá que reaccionar de alguna manera para seguir compitiendo en el mercado

Por ejemplo, el lanzamiento de un producto sustitutivo por una empresa competidora.

EJERCICIO 1

Distingue si las siguientes informaciones aparecidas en los medios de comunicación aluden a un cambio en el entorno general o específico y menciona a qué tipo de factor corresponden

1.EL BANCO CENTRAL EUROPEO BAJÓ LOS TIPOS DE INTERÉS.

2.EL CRECIMIENTO DE LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE CAMBIA EL SECTOR DE LA AVIACIÓN

3.LOS SALARIOS BAJARON UN 3% EN ESPAÑA EN EL ÚLTIMO AÑO

4.EL GOBIERNO ESTUDIA UNA NUEVA REFORMA DEL MERCADO DE TRABAJO

5.DISMINUYE LA VENTA DE CEREALES DEBIDO AL INCREMENTO DE POBLACIÓN DE LA TERCERA EDAD

2.MERCADO O SECTOR DE ACTIVIDAD

- **Ámbito en el que se desenvuelve la empresa.**
- **Un sector está formado por todas las empresas que ofrecen productos similares y que satisfacen la misma necesidad de los consumidores.**
- **Las empresas que forman un sector tienen que competir entre sí para captar clientes. Una empresa es más competitiva si consigue ofrecer sus productos con una mejor calidad-precio.**
- **Las decisiones de una empresa afectarán y se verán afectadas por el resto de empresas del sector.**

2.1. PRODUCCIÓN DEL SECTOR Y CUOTA DE MERCADO

Producción de un sector: cantidad global de ventas que se genera en el sector durante un periodo de tiempo

Cuota de mercado: dentro de la producción global de un sector, la parte que le corresponde a una empresa representa la cuota de mercado

Cuota de mercado = Ventas empresa/Ventas totales sector

Dentro de un sector, aquella empresa que tiene una cuota de mercado superior será la empresa ***líder de mercado***.

Ejemplo, sector automovilístico

Cifra de ventas de FORD 812.000.000€

Cifra de ventas de SEAT 540.000.000€

Cifra de ventas de PEUGEOT 545.000.000€

Determina la cuota de mercado de SEAT

Cifra de ventas sector ... (812.000.000+540.000.000+545.000.000) = 1.897.000.000€

Cuota de mercado SEAT =
 $540.000.000/1.897.000.000=28\%$

3. ANÁLISIS GRADO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

Para comprender qué ocurre dentro de un sector se utiliza en MODELO DE PORTER. Este análisis permite identificar las fuerzas competitivas o aspectos esenciales que ocurren en el sector.

Estas fuerzas competitivas son:

1. GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

4. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES



1. GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La intensidad de la competencia en el sector dependerá de:

a) **Número de competidores:** oligopolio, competencia monopolística, competencia perfecta,...

b) **Grado de concentración del sector:** un sector es concentrado cuando pocas empresas se reparten la mayor parte del mercado.

c) **Madurez del sector:** hay sectores en crecimiento y sectores estancados. Así, en mercados nuevos o en expansión con pocas empresas compitiendo, la rivalidad entre ellas será menor que en mercados muy concurridos.

2. AMENAZA ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES.

La entrada de nuevos competidores está en función de las barreras de entrada al sector. Cuánto más fácil es el acceso de una empresa al sector mayor es la competencia. Estas **barreras** pueden producirse por:

a) Diferenciación de los productos: Las empresas que llevan un tiempo en el sector cuentan con una experiencia en la mejora de sus productos, con la que no cuentan las nuevas empresas.

b) Costes: las empresa ya instaladas en el sector tienen una ventaja de costes: dominio tecnología, experiencia con proveedores,.....

c) Fuertes inversiones de capital: en sectores en los que el tamaño de las empresas es grande.

3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La aparición de nuevos productos puede ocasionar importantes cambios en el sector, especialmente si mejoran la calidad-precio de los productos existentes.

4. EL PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES

La empresa se encuentra situada en medio de sus proveedores y clientes. Si los proveedores son pocos y fuertes para imponer sus condiciones y si sus clientes están bien informados, las empresas tendrán menos margen de beneficios, lo que se traducirá en una mayor competencia interna en el sector.

El Análisis DAFO es un método para analizar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades que presenta el entorno, con el objetivo de conocer sus ventajas competitivas

ANÁLISIS EXTERNO

AMENAZAS: entrada de nuevos competidores con precios bajos,
OPORTUNIDADES:
Nuevas ayudas para la creación de empresas

ANÁLISIS INTERNO

DEBILIDADES: puntos débiles de una empresa frente a sus competidores.
FORTALEZAS: puntos fuertes de la empresa frente a sus competidores

DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
A N A L I S I S I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> - Ventajas empresa - ¿Qué hace la empresa Mejor que las demás? - ¿Qué percibe el mercado como fortalezas de la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué se puede mejorar? - ¿Qué se debería evitar? - ¿Existen dificultades financieras? - ¿Qué percibe el mercado como debilidades de la empresa?
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
A N A L I S I S E X T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tendencias del mercado nos favorecen? - ¿Qué cambios hay en la moda y estilos de vida para anticiparse a ellos? - ¿Muestran debilidades los competidores? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué están haciendo mejor los competidores? - ¿Existen nuevos productos sustitutivos? - ¿Existen problemas con los proveedores?

4. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA EMPRESA

La *estrategia competitiva* de la empresa persigue la búsqueda de una posición favorable dentro de un sector.

La base para lograr esta posición favorable es conseguir algún tipo de ventaja competitiva que permita a la empresa obtener mejores resultados que sus competidores.

Para obtener una ventaja competitiva, existen **tres posibles estrategias:**

1. LIDERAZGO EN COSTES: Una empresa tiene esta ventaja cuando produce con unos costes inferiores a los de sus competidores, permitiendo rebajar sus precios de venta y aumentar su cuota de mercado.

2. DIFERENCIACIÓN: Esta estrategia pretende lograr que el bien o servicio ofrecido se perciba en el mercado como único o exclusivo. Así, los clientes están dispuestos a pagar un precio más elevado para obtener ese producto diferenciado.

3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: Consiste en la elección de una parte o segmento de mercado en la que la empresa decide especializarse. Al centrarse en satisfacer las necesidades de un segmento limitado dentro del sector, la empresa puede ser más eficaz.

5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA

La *responsabilidad social de la empresa* hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos que la empresa asume para cuidar y mejorar los impactos de sus actividades sobre los ámbitos social, laboral y medioambiental.

5.1) LOS ÁMBITOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



1. COMPROMISO CON LA SOCIEDAD: Se demanda que las empresas contribuyan al desarrollo económico, social y cultural de la zona donde actúan, manteniendo y generando empleo, y evitando el despido de los trabajadores o el traslado de la compañía a otros países

2. CLIMA DE CONFIANZA CON LOS TRABAJADORES: clima de cooperación, motivación y participación de los trabajadores y la mejora de las condiciones laborales: salarios, salud y seguridad laboral, formación,...

3. CREDIBILIDAD ANTE CLIENTES: las asociaciones de consumidores exigen cada vez más a las empresas mayor respeto a sus derechos y mayor calidez y fiabilidad de información sobre los productos. Se demanda calidad y precios razonables, garantías postventa,....

4. RESPETO AL MEDIO AMBIENTE: se exige a las empresas que utilicen técnicas eficaces para tratar las emisiones y vertidos contaminantes, utilización de envases ecológicos, ahorro energético,....

5.2) LA RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Las empresas generan bienes y servicios, empleo, riqueza,...pero también consumen energía y recursos naturales escasos a un ritmo superior al que pueden regenerarse, y producen contaminación y residuos a unos niveles superiores que los que la naturaleza puede asimilar, entre otros efectos negativos.

Se responsabiliza a las empresas de ser las principales causantes del deterioro medioambiental actual.

Todo ello se traduce en cambios importantes en el entorno empresarial: aparece un consumidor ecológicamente más responsable, aparece una legislación medioambiental más exigente y la concienciación de unos ciudadanos que tienen en cuenta el comportamiento social y ecológico de la empresa.

5.3) MEDIO AMBIENTE Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Hay empresas que adoptan una actitud pasiva y que consideran que la responsabilidad medioambiental hace perder competitividad a la empresa por razones de costes: cambios equipos productivos, instalación de sistemas anticontaminantes,...

Hay empresas que toman una actitud positiva y consideran el medio ambiente como una parte fundamental del entorno empresarial.

La estrategia empresarial, desde este punto de vista, debe adaptarse a estos cambios. El factor medioambiental afectará negativamente a las empresas que no reaccionen ante los cambios y afectará positivamente a las empresas que sepan aprovecharlos como nuevas ventajas competitivas.

EJERCICIO 2

Del código de barras a la etiqueta inteligente

Hace más de 30 años se inventó el código de barras, que identifica cualquier producto de forma rápida y sin errores, al pasarlo por un lector. Sin este sistema, el comercio actual sería imposible y las colas en los hipermercados serían interminables. También permite a las empresas controlar la información sobre sus existencias en el almacén y saber sus ventas al momento. Pero si en la década de 1980 este sistema era el futuro, hoy puede ser del pasado. Su sustituto es una etiqueta inteligente que lleva incorporado un chip que permitirá reconocer al instante , sin sacarlos de la bolsa o del carrito, todos los artículos que lleva el cliente. Las personas que atiendan la caja ya no serán necesarias: el ordenador comunicará al cliente lo que debe pagar a través de un sistema de pago con tarjeta

¿Qué representó para las empresas distribuidoras el código de barras?

¿Qué tendrán que hacer las empresas ante esta nueva tarjeta inteligente?

¿Qué empresas estarán mejor situadas ante este cambio?
¿Qué les ocurrirá a las empresas que lo ignoren?

EJERCICIO 3

Analiza el sector del automóvil en España desde el punto de vista del Modelo de Porter

- a) Grado de rivalidad entre competidores
- b) Amenaza de entrada de nuevos competidores
- c) Amenaza de productos sustitutivos
- d) Poder negociador de proveedores y clientes

EJERCICIO 4

Clasifica los siguientes factores como pertenecientes al entorno general o específico de la empresa:

EL TIPO DE CAMBIO DE LA MONEDA

LAS RELACIONES CON LOS SINDICATOS

EL NIVEL CULTURAL DE LA POBLACIÓN

LOS CLIENTES

LAS INFRAESTRUCTURAS

EJERCICIO 5

Explica el significado de los siguientes conceptos:

SECTOR DE ACTIVIDAD
CUOTA DE MERCADO
LÍDER DE MERCADO

EJERCICIO 6

Responde a las cuestiones que se plantean referidas al siguiente comentario

¿CRISIS?

**PROPIETARIO DE UN
RESTAURANTE EN LA
COSTA
(disminución ventas)**

**PROPIETARIO DE
UNA FÁBRICA DE
CHOPPED
(incremento ventas)**

¿A qué tipo de entorno se hace referencia?

¿Cuál es el tipo de factor que cambia?

¿Por qué afecta de forma tan distinta a las dos empresas?

EJERCICIO 7

En la sociedad española se constatan dos fenómenos relevantes: el envejecimiento de la población y una mayor preocupación por llevar una vida saludable

a) Comenta en qué sentido está cambiando la demanda de las empresas como consecuencia de estos hechos, señalando bienes y servicios en auge y en declive

b) ¿Qué se quiere decir cuando se afirma que las empresas deben anticiparse a estos cambios?