

La planificación y el análisis del entorno en la empresa

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La Dirección Estratégica

- ❑ Se encuentra vinculada con los resultados.
 - ❑ El análisis estratégico busca relaciones entre las elecciones que realiza la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.
 - ❑ Las decisiones estratégicas implican el compromiso de asignaciones de recursos de la organización a largo plazo.
-

Factores que condicionan las decisiones estratégicas

□ Internos:

- Recursos que posee.
- Estructura organizativa.
- Cultura empresarial.

□ Externos:

- Referidos al entorno genérico: políticos, económicos, legislativos, medioambientales, etc.
- Referidos al entorno específico o sector: competidores, crecimiento, proveedores.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Elementos de la estrategia empresarial

- ❑ **Misión:** objetivos generales a largo plazo que determinan la razón de ser de la empresa.
- ❑ **Estrategia corporativa:** productos, mercados y áreas de actividad.
- ❑ **Estrategia competitiva:** líneas generales de actuación en la que se compete en un mercado.
- ❑ **Estrategias funcionales:** acciones específicas de cada área funcional en consonancia con la estrategia global.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Valores, misión y visión de la empresa

□ Valores

- Conjunto de bases sobre las que se asientan las decisiones claves de la empresa

□ Misión

- Explica qué es lo que hace la organización, su razón de ser.

□ Visión

- Imagen futura que desea conseguir la empresa, adónde se propone ir.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura:

Administración de Empresas y Estructuras Organizativas

Profesor:

Pedro González Santamaría

Los valores empresariales

VALORES Y PRINCIPIOS de **PEPSICO**

Lograr un **CRECIMIENTO CONSTANTE** gracias a **PERSONAS CON CAPACIDAD DE DECISION** que actúan con **RESPONSABILIDAD** y fomentan la **CONFIANZA**

Los **PRINCIPIOS** que nos guían:

- Preocuparnos por nuestros clientes, los consumidores y el mundo en que vivimos
- Vender sólo productos de los que podamos sentirnos orgullosos
- Comunicación clara y sincera
- Calibrar los efectos a corto y largo plazo
- Beneficiarse de la diversidad y de la inclusión
- Respetar a los demás y lograr juntos el éxito

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

SAMSUNG

- Creemos que apostar por valores sólidos es la clave para triunfar en los negocios. En Samsung, cada una de las decisiones que tomamos se fundamenta en un riguroso código de conducta y en los siguientes valores esenciales.
- **Empleados:** en su esencia, una empresa la hacen sus empleados. En Samsung, brindamos a nuestros empleados un sinfín de oportunidades para que desarrollen todo su potencial.
- **Excelencia:** todo lo que hacemos en Samsung responde a nuestra inconmensurable pasión por la excelencia y al firme compromiso de desarrollar los mejores productos y servicios del mercado.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

-
- ❑ **Cambio:** en la vertiginosa economía global de hoy en día, el cambio es constante y la innovación, esencial para la supervivencia de una empresa. Por ello, al igual que durante nuestros setenta años de historia, ponemos los ojos en el futuro, anticipándonos a las necesidades y exigencias del mercado para poder conducir a nuestra empresa hacia un éxito duradero.
 - ❑ **Integridad:** la ética empresarial es el principio fundamental de nuestra empresa. Todo lo que hacemos está determinado por una brújula moral que garantiza la justicia, el respeto de todas las partes y una transparencia total.
 - ❑ **Coprosperidad:** una empresa no puede triunfar a menos que cree prosperidad y oportunidades para los demás. Samsung ha adquirido el compromiso de ser un ciudadano corporativo responsable con la sociedad y con el medio ambiente en todas las comunidades del mundo en las que desarrollamos nuestras actividades.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Samsung.

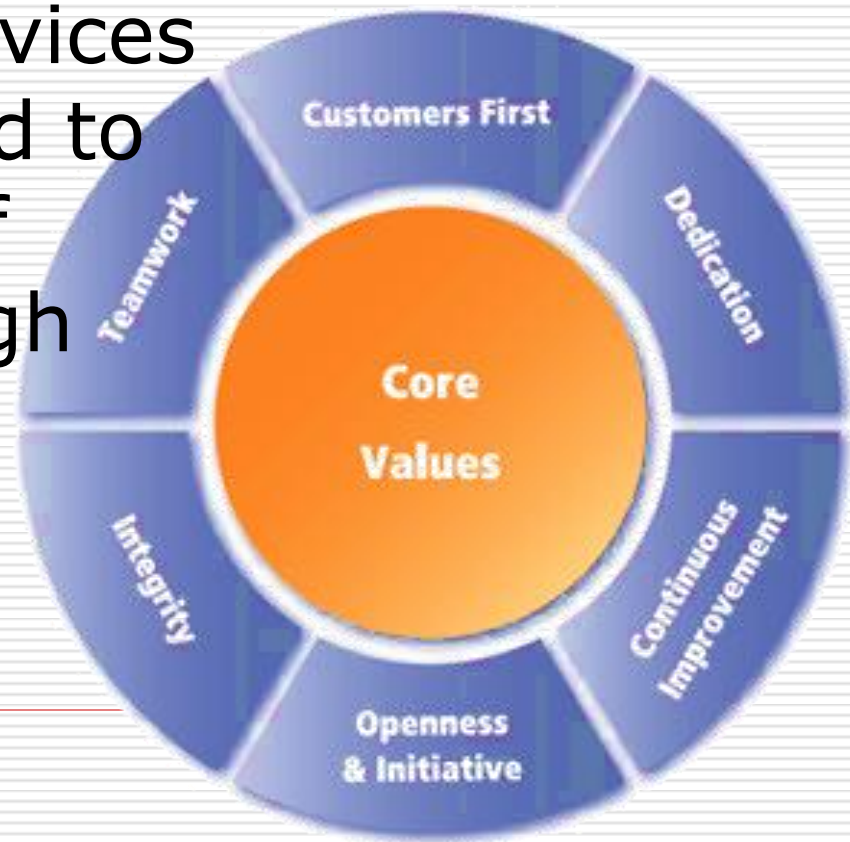
Principios empresariales



HUAWEI

□ Core Values

These values enable us to provide effective services to our customers and to achieve our vision of "enriching life through communication".



Misión vs Visión

- De acuerdo con Fleitman:
 - La **visión** es más genérica que la **misión** y, por lo tanto, es menos precisa.
 - La **visión** es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva.
 - La **misión** es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.
- El concepto de **misión** es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su **visión**.
- La **misión** pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la **visión**, en el futuro a largo plazo de éste.
- Una **visión** estratégica y una **misión** del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La misión empresarial

“El objetivo de **Motorola** es satisfacer las necesidades de la comunidad con integridad, ofreciendo a nuestros clientes productos y servicios de la mejor calidad a un precio justo.

Con este fin, queremos conseguir los beneficios necesarios para el crecimiento de la empresa, lo que a su vez permitirá a empleados y a accionistas conseguir unos objetivos personales razonables.”

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

eBay

“Ayudamos a las personas a conseguir cualquier cosa que se les ocurra. Seguiremos mejorando las experiencias de comercio online para todos: coleccionistas, intermediarios, pequeños negocios, buscadores de gangas, vendedores de oportunidades y curiosos.”

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

HUAWEI

“To focus on our customers' market challenges and needs by providing excellent ICT solutions and services in order to consistently create maximum value for our customers.”

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

PHILIPS

“Mejorando la vida de las personas a través de innovaciones significativas”

“La misión de Google es organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La visión empresarial

“En **Philips** nos esforzamos para hacer del mundo un lugar más saludable y sostenible a través de la innovación. Nuestro objetivo es mejorar la vida de 3.000 millones de personas cada año hasta 2025. Seremos el mejor lugar para trabajar para aquellas personas que compartan nuestra pasión. Juntos ofreceremos un valor superior a nuestros clientes y accionistas.”

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

SAMSUNG

"Inspirar al mundo, crear el futuro"

NISSAN

"Enriching people's lives"

HUAWEI

"To enrich life through communication."

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

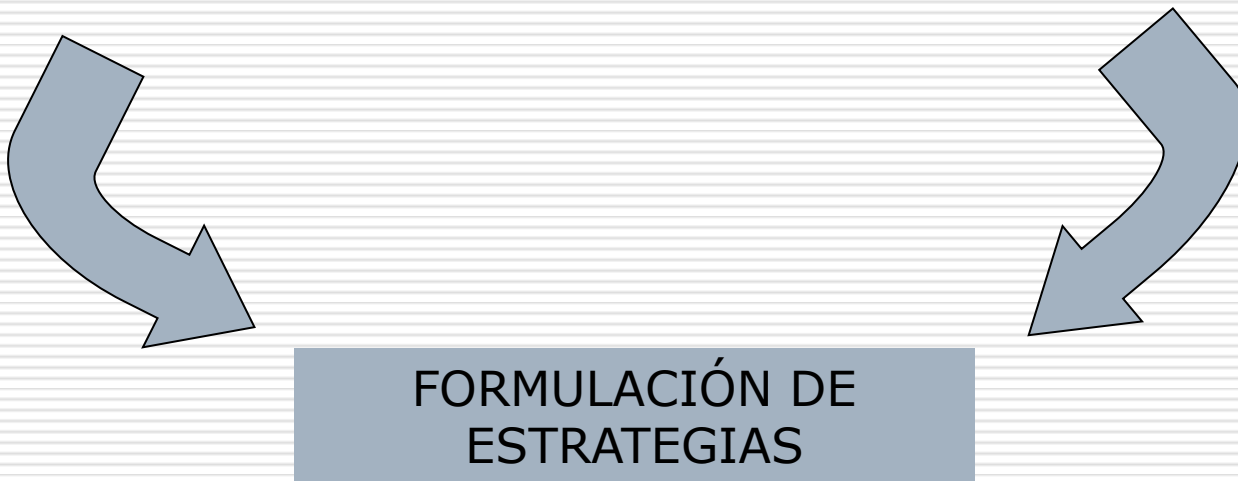
Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

El análisis estratégico

ANÁLISIS DEL ENTORNO
EXTERNO

ANÁLISIS DEL ENTORNO
INTERNO

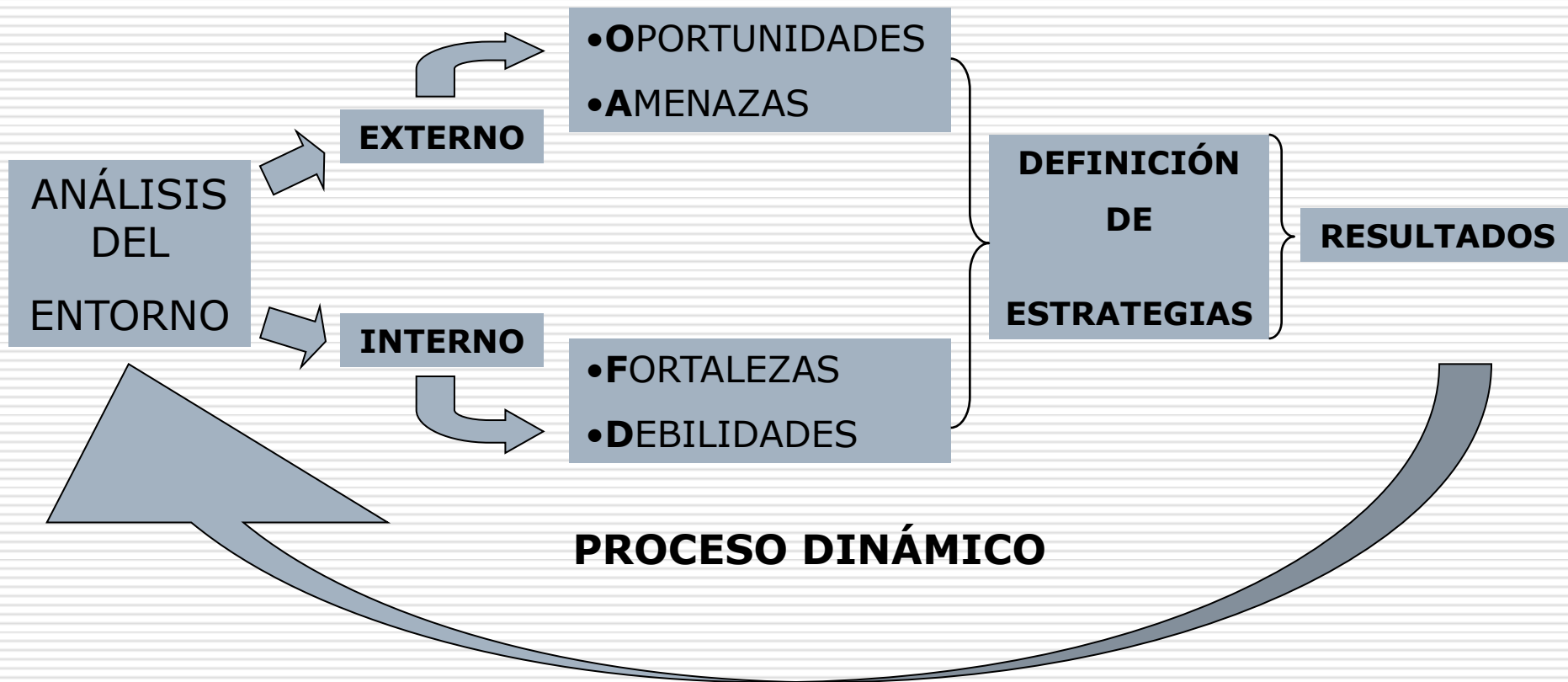


Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

El análisis estratégico. DAFO



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

El análisis del entorno.

Microentorno

- El **microentorno** –también conocido como *entorno específico*– recoge el conjunto de factores externos y no controlables por la empresa que están más próximos a su relación de intercambio y que, por lo tanto, influyen de forma más directa en su actividad. El microentorno está formado por el mercado en el que opera la empresa, los proveedores, los intermediarios o distribuidores y la competencia.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

El análisis del entorno.

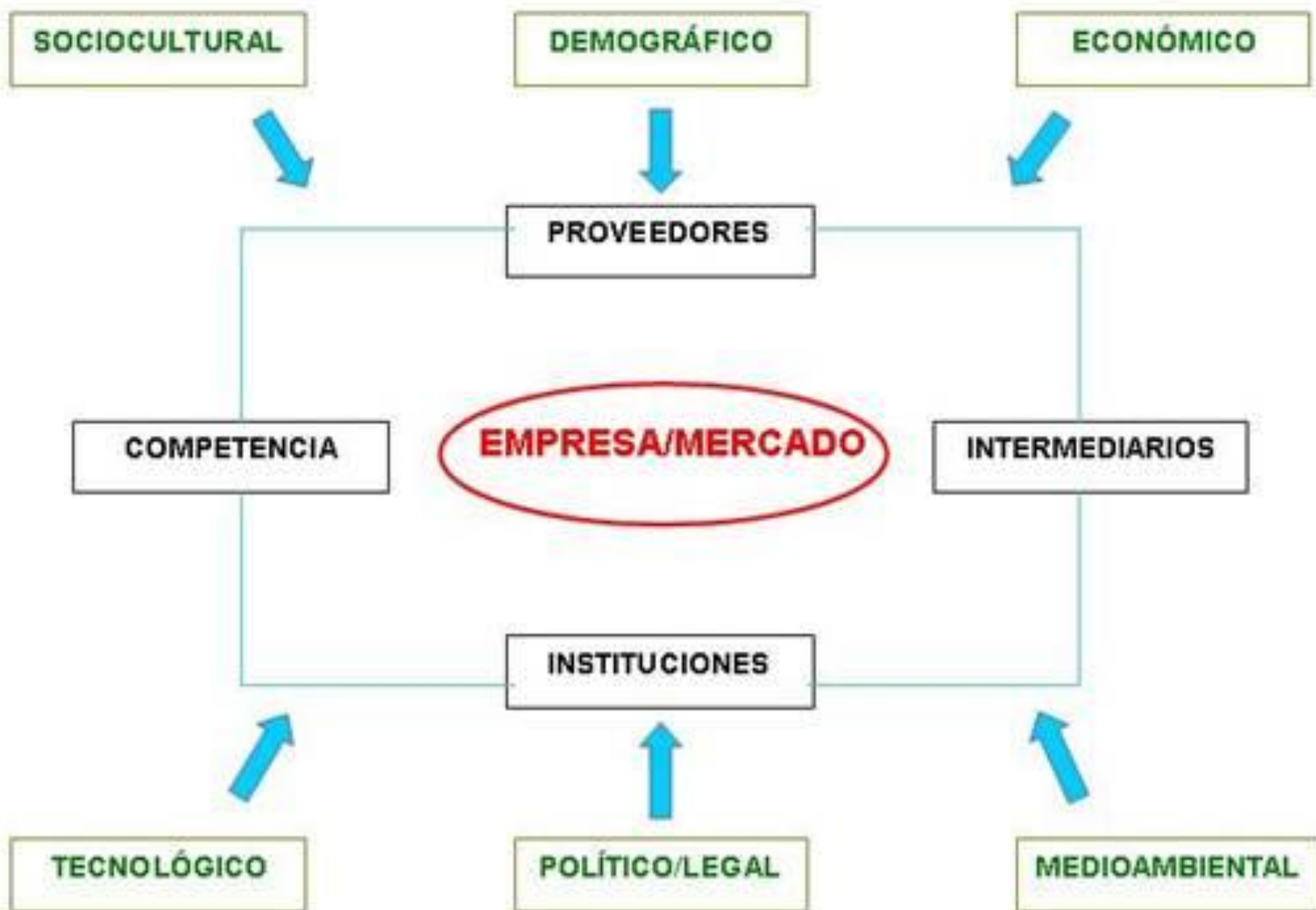
Macroentorno

- El **macroentorno** de la empresa –también denominado *entorno genérico*– está formado por un conjunto de fuerzas externas y no controlables que, de una manera menos directa e inmediata, condicionan el ámbito de actuación de la empresa. Estas fuerzas existen con independencia de la relación de intercambio de la empresa con los consumidores, y entre las mismas se incluyen aspectos demográficos, económicos, socioculturales, medioambientales, tecnológicos, políticos y legales.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**



Elementos del Macroentorno.

Factores demográficos

- Tamaño de la población
- Tasas de natalidad y mortalidad
- Estructuras de edad
- Formación de familias
- Movimientos de población

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores económicos

- Renta y riqueza nacional
- Crecimiento y recesión
- Inflación
- Desempleo
- Tasas de interés
- Política monetaria
- Política fiscal
- Tipos de cambio
- Balanza de pagos

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores sociales y culturales

- Cambios en valores
- Incorporación de la mujer al mercado laboral
- Cambios en las expectativas
- Cambios en los estilos de vida
- Tendencias en la educación
- Grupos sociales
- Actitudes y comportamientos del uso de los productos
- Delincuencia, seguridad

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores medioambientales

- Restricciones en suministros
- Asignación de recursos
- Degradación del medioambiente

Factores tecnológicos

- Inventos e innovaciones
- Tasa de difusión de las innovaciones
- Patentes
- Investigación y desarrollo

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores políticos y legales

- Sistema político
- Autonomías
- Libertades, garantías
- Grupos de poder, *lobbies*, etc.
- Legislación: regulación/desregulación
- Jurisprudencia
- Trabajos internacionales

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores demográficos

- El crecimiento en términos absolutos de la población mundial.
- La reducción de la natalidad en las economías desarrolladas, con el consiguiente envejecimiento de la población.
- El aumento de la esperanza de vida.
- Los cambios en la dimensión y la composición de los hogares.
- La diversidad étnica y los movimientos migratorios.

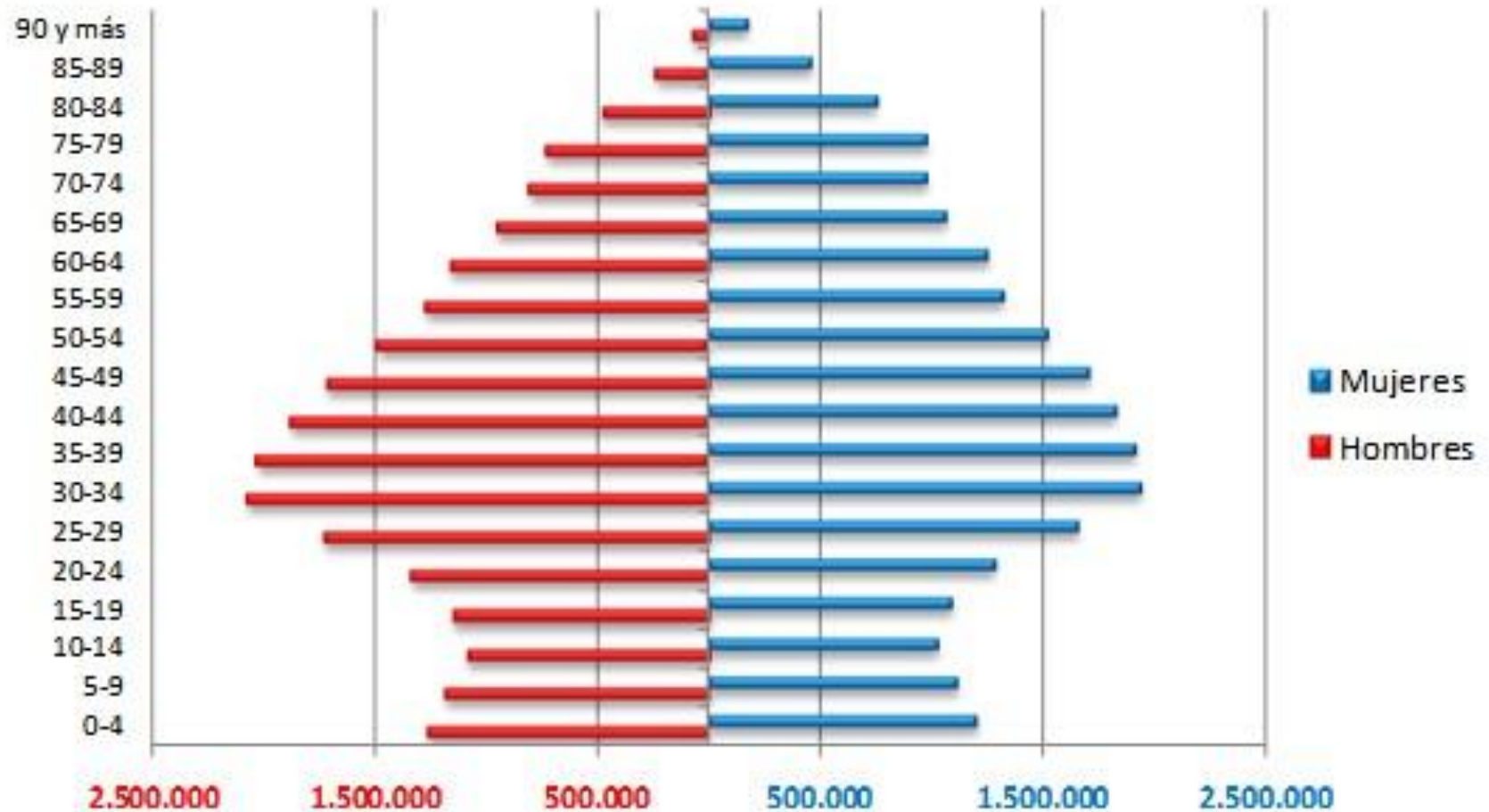
Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Las pirámides de población

“Pirámide” de población de España a 01/2010 (Fuente de datos: INE)

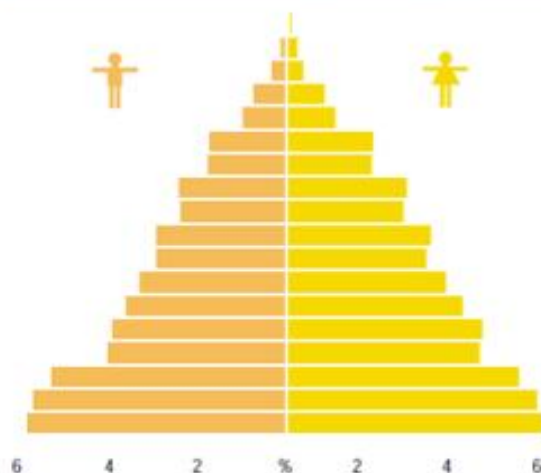


Evolución de la estructura poblacional en España

¿Cuándo han dejado de tener forma *piramidal* las Pirámides de población?

La evolución de las pirámides de población muestra unas variaciones muy acusadas en la natalidad y en la mortalidad a lo largo del siglo pasado.

Fuente: Censos de Población



1900

La forma correspondía a una pirámide, como consecuencia de unas tasas elevadas tanto de natalidad como de mortalidad. La esperanza de vida apenas sobrepasaba los 30 años y la mortalidad infantil era muy alta.



1960

La pirámide va adquiriendo forma acampanada, debido a la disminución de la mortalidad a edades tempranas y medianas, el efecto de la guerra civil y la alta natalidad de esos años. A partir de la edad de 60 años, se aprecia claramente la mayor supervivencia de la mujer.



2001

La pirámide tiene forma de pera: base más estrecha (menos nacimientos) y cúspide más ancha (mayor esperanza de vida). El repunte de la natalidad hace que el colectivo de 0 a 4 años sea algo mayor que el de 5 a 9 años. Importante destacar la entrada de inmigrantes

Proyección de la pirámide española de población

<http://youtu.be/LyP6Nj2Ks6k>

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores económicos

- ❑ Nuevo motor FORD Ecoboost 1.000cc, 3 cilindros
- ❑ Peugeot 206 plus
- ❑ Dacia



Factores socio-culturales

□ **Evolución en España desde 1970**

- Incorporación de la mujer al mercado de trabajo
- Descenso de la natalidad
- Adopción de patrones culturales occidentales
- Incremento del nivel cultural/educativo
- Creciente influencia de los medios de comunicación

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Tendencias culturales

***Cocooning*: aislamiento y fantasía**

La vida se aísla del agresivo mundo exterior: se compra por Internet, se buscan sofisticados sistemas de seguridad, se vuelve a cuidar el jardín.

Aventuras de fantasía

Se buscan aventuras con bajo riesgo. Los restaurantes se ambientan en lugares exóticos, los parques de atracciones recrean mundos lejanos, los cosméticos incorporan activos selváticos, los juegos de ordenador permiten aventuras sin salir de la habitación, etc.

Vuelta al placer

Se busca recuperar placeres prohibidos, aunque de manera controlada: broncearse en salas de rayos UVA, ir a restaurantes de lujo, tomar vino y productos de calidad, etc.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Rejuvenecer A través del cuidado personal y el deporte controlado se busca mantener un aspecto y estilo de vida juveniles.

Vida sana

El cuidado personal ya no sólo se deja en manos de los médicos. El consumo de alimentos que ayudan a reducir el colesterol, de alimentos bajos en grasas saturadas, de agua embotellada, etc., son entendidos como formas de calidad de vida.

Asumir múltiples roles

El consumidor asume roles distintos en su vida cotidiana. En el trabajo es efectivo y mundano mientras que en casa busca paz y tranquilidad o estar con los amigos. Las circunstancias de cada situación requieren productos diferentes para satisfacerlas.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores medioambientales

- ❑ Degradación del medio ambiente
- ❑ Escasez de recursos naturales
- ❑ Incremento de los niveles de contaminación
- ❑ Legislación más restrictiva
- ❑ Presión política, social y mediática
- ❑ Mayor demanda de productos “ecológicos”

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

El entorno tecnológico

- Reposicionamiento: Mont Blanc
 - No sólo plumas... bolígrafos, relojes, cuero, perfumes, joyería, gafas,...
- Adaptación: LANIER
 - fax > impresoras digitales
- Adopción: CANON, NIKON
- Desaparición: KODAK
- Crecimiento: GILLETTE

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Entorno político y legal

- ❑ Reformas económicas, laborales y financieras
 - ❑ Normativas de etiquetaje y embalaje
 - ❑ Sustancias prohibidas
 - Cubiertas
 - Mercado iluminación
 - ❑ Estabilidad geoestratégica
-

Análisis del entorno genérico

- ❑ Factores que quedan fuera del control de la empresa y condicionan su actuación y resultados.
- ❑ Esquema de factores del entorno genérico PESTEL: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores políticos

- Estabilidad gubernamental.
- Política de impuestos.
- Regulación del comercio exterior.
- Políticas de bienestar social.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores económicos

- Ciclos económicos.
- Crecimiento de la economía (PIB).
- Tipos de interés.
- Oferta monetaria.
- Inflación.
- Desempleo.
- Ingreso disponible (renta).

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores socioculturales

- Demografía.
- Distribución de la renta.
- Movilidad social.
- Estilos de vida.
- Actitudes hacia el trabajo y el ocio.
- Consumismo.
- Nivel educativo.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores Tecnológicos

- Gasto público en investigación (I+D+i).
- Esfuerzo tecnológico público y privado.
- Nuevos descubrimientos o desarrollos.
- Velocidad de la transferencia tecnológica.
- Tasa de obsolescencia.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores Medioambientales

- Políticas medioambientales.
- Reciclaje y reutilización.
- Consumo de energía.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores Legales

- Regulación de defensa de la competencia.
- Legislación laboral.
- Salud y seguridad.
- Seguridad de los productos.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Fuentes de datos secundarias

- ❑ INE. Instituto Nacional de Estadística
- ❑ IGE. Instituto Galego de Estadística
- ❑ CIS. Centro de Investigaciones Sociológicas
- ❑ Eurostat. Unión Europea.
- ❑ Banco Mundial
- ❑ Factbook. CIA
- ❑ Red.es

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Ejercicios

- ❑ INE: Número de doctores mujeres menores de 35 años en el año 2009.
- ❑ IGE: Número de hombres afiliados a la SS en Lugo en el régimen de hogar en julio de 2012.
- ❑ CIS: Porcentaje de personas que en diciembre de 2012 piensan que en cinco años habrá más corrupción política.
- ❑ Eurostat: Índice de consumo energético del transporte en Polonia en el año 2008 (base 2000)
- ❑ Banco Mundial: Porcentaje de riqueza en poder del 20% de la población más rica de Bhutan.
- ❑ Factbook CIA: País con menor índice de mortalidad.
- ❑ Red.es: Porcentaje de hogares españoles con TV de pago.

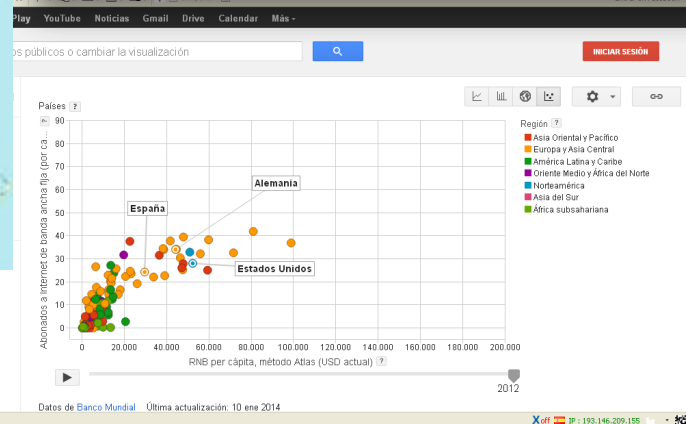
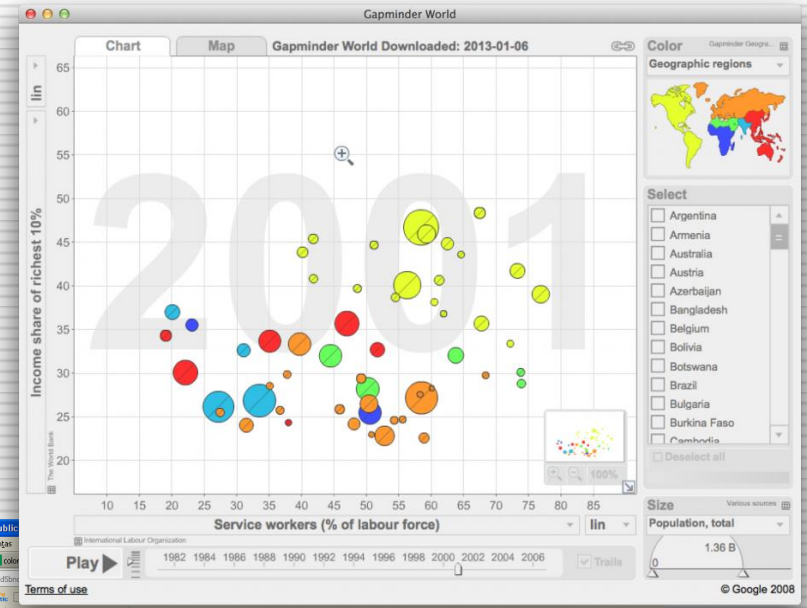
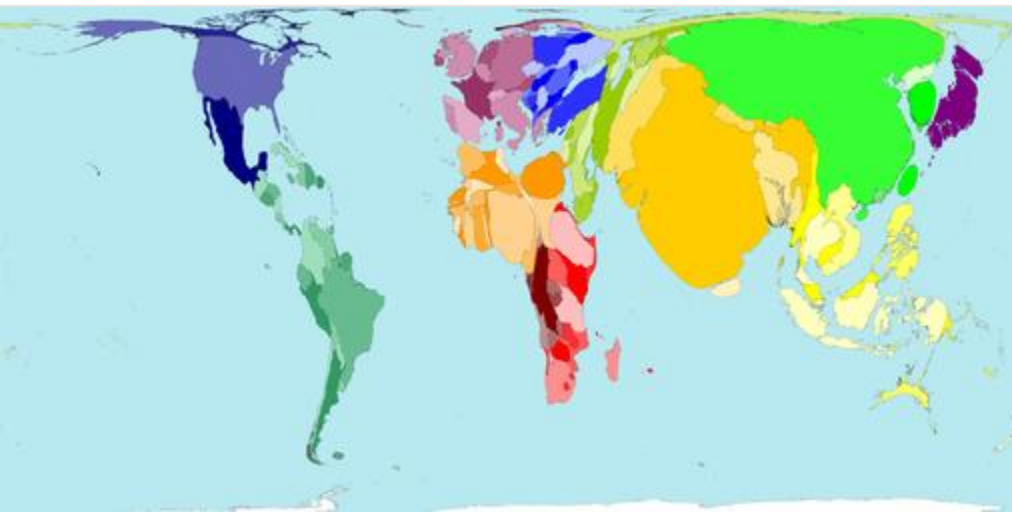
Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Fuentes secundarias dinámicas

- ❑ Google Public Data
- ❑ Gapminder
- ❑ Worldmapper



Google Public Data

+Tú Búsqueda Imágenes Maps Play YouTube Noticias Gmail Drive Calendar Más -



Buscar datos públicos o cambiar la visualización



INICIAR SESIÓN

Public Data

Indicadores del desarrollo mundial

- ▶ Desarrollo social
- ▶ Educación
- ▶ Infraestructura
 - Abonados a Internet de banda anc...
 - Abonados a Internet de banda ...**
 - Artículos de publicaciones cientifi...

Borrar

Comparar por

País

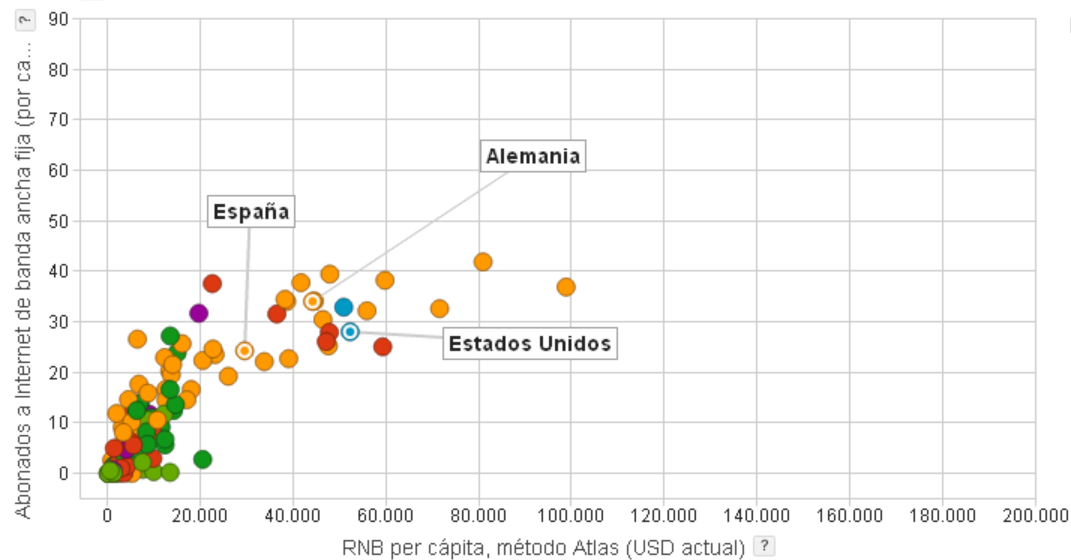
Tipo de préstamo **Todo**

Nivel de ingresos **Todo**

Región **Color**

- Lesoto
- Letonia
- Líbano
- Liberia
- Libia
- Liechtenstein
- Lituania

Países ?



Región ?

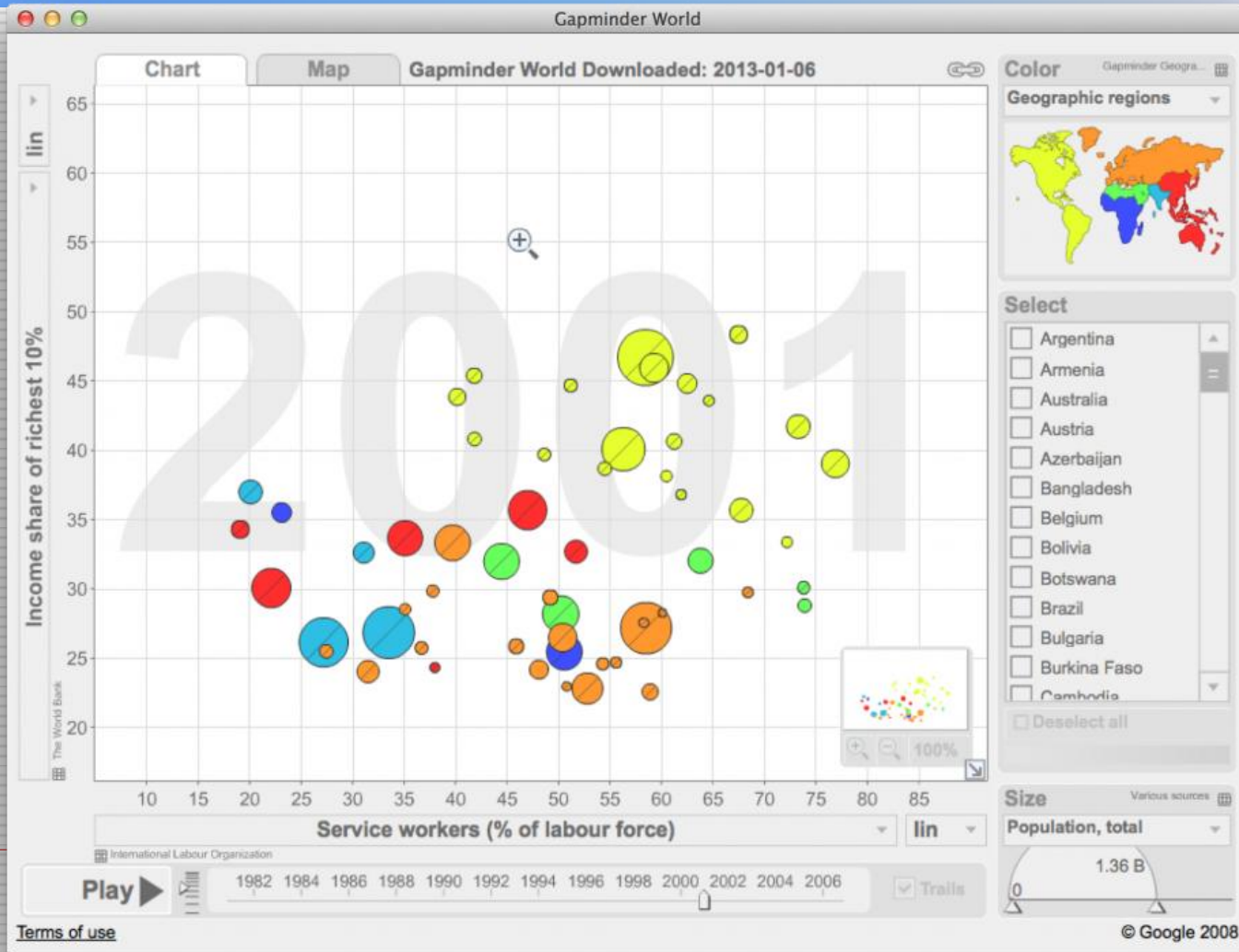
- Asia Oriental y Pacífico
- Europa y Asia Central
- América Latina y Caribe
- Oriente Medio y África del Norte
- Norteamérica
- Asia del Sur
- África subsahariana



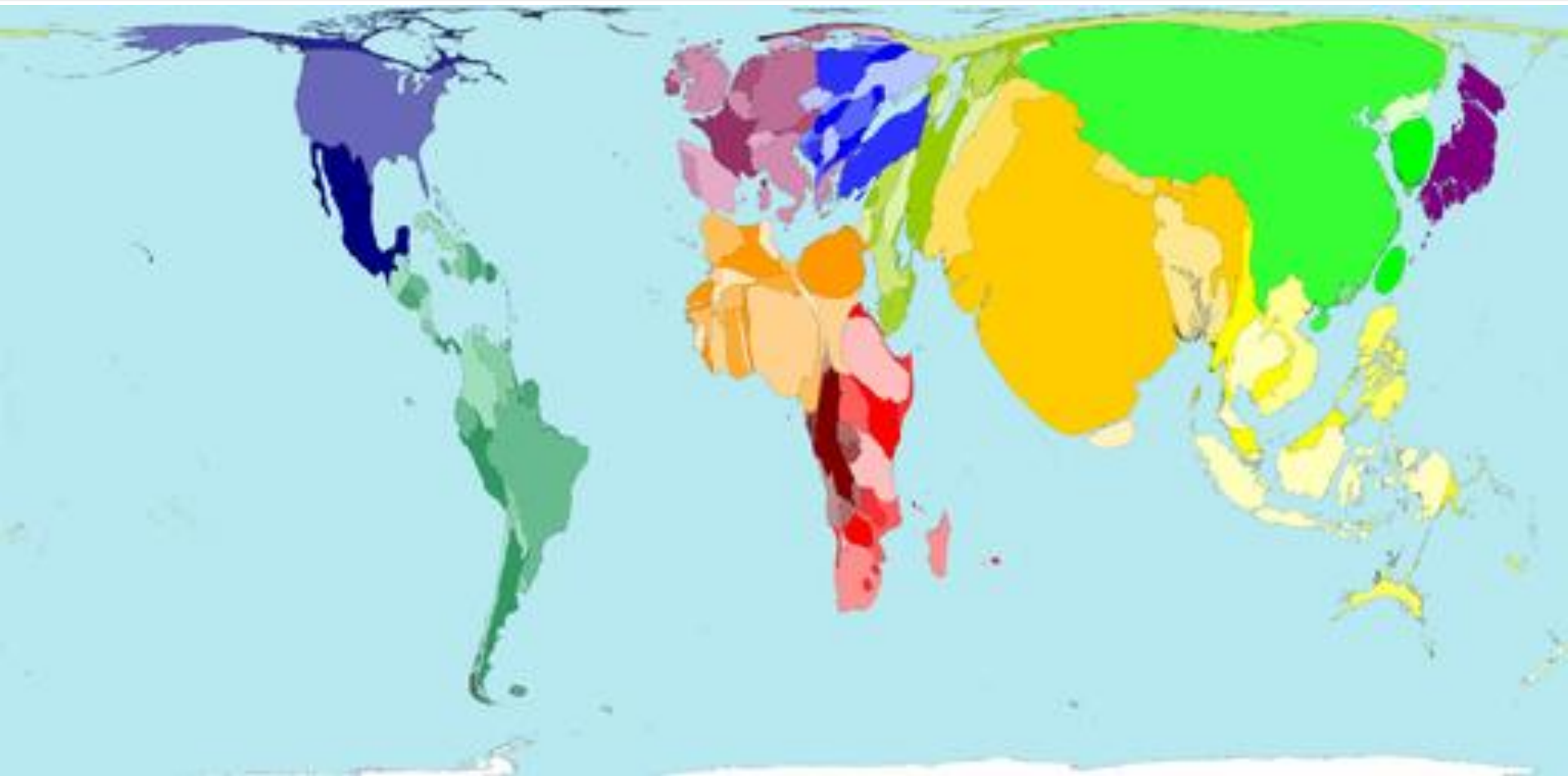
2012

Datos de [Banco Mundial](#) Última actualización: 10 ene 2014

Gapminder. Hans Rosling



Worldmapper



Delimitación de la industria o sector

- ❑ Criterio de demanda: en función de la capacidad sustitutiva del producto.
- ❑ Criterio de oferta: en función de consideraciones tecnológicas, utilización de tecnología similar.
- ❑ Clasificación oficial: CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas). Se suele aplicar el criterio de oferta.
- ❑ Para realizar el análisis competitivo es conveniente aplicar el criterio de demanda.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

- Se utiliza para analizar las fuerzas externas que han de tenerse en cuenta para formular una estrategia competitiva.
- Cuando las fuerzas ejercen poca presión sobre las empresas que operan en el sector, éste puede considerarse atractivo

Las cinco fuerzas competitivas de Porter

- ❑ Rivalidad entre los competidores actuales.
- ❑ Amenaza de entrada de competidores potenciales.
- ❑ Amenaza de productos sustitutivos.
- ❑ Poder de negociación de los clientes.
- ❑ Poder de negociación de los proveedores.

Rivalidad entre los competidores actuales

- Grado de concentración.
- Diferenciación de producto.
- Excesos de capacidad.
- Barreras de salida.
- Crecimiento de la demanda.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Amenaza de entrada de competidores potenciales.

- Inversión inicial necesaria para entrar a competir.
- Economías de escala.
- Ventajas absolutas en costes.
- Diferenciación del producto.
- Acceso a los canales de distribución.
- Barreras legales.
- Represalias.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Amenaza de productos sustitutivos

- Se mide por la elasticidad de la demanda, es decir, la sensibilidad al precio por parte del consumidor.
- A mayor cantidad de productos sustitutivos, mayor elasticidad de la demanda.

Poder de negociación de los clientes y de los proveedores

- La sensibilidad de los consumidores al precio:
 - El producto supone un alto porcentaje de los costes.
 - El producto es muy homogéneo.
 - La intensidad de la competencia en el sector.
 - El poder relativo de negociación:
 - Tamaño y concentración de clientes o proveedores.
 - Inexistencia de costes de sustitución para el proveedor o para el cliente.
 - Amenaza de integración vertical “aguas arriba” o “aguas abajo”.
-

Los recursos de la empresa



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La ventaja competitiva

- ❑ Capacidad de la empresa para obtener rendimientos por encima de la media de la industria.
- ❑ Capacidad para crear valor de cara al consumidor.
- ❑ Valor creado por la empresa: diferencia entre el beneficio percibido por el consumidor y el coste de producir el bien o servicio.

Ventaja competitiva en costes

- Fuentes de ahorro relacionadas con el tamaño:
 - Economías de escala
 - Economías de alcance
 - Efecto experiencia
- Fuentes de ahorro independientes del tamaño:
 - Acceso privilegiado a factores de producción
 - Diseño del producto
 - Especialización/complejidad
 - Eficiencia productiva
 - Costes opcionales

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Ventaja competitiva en diferenciación

- Capacidad para ofrecer un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un coste superior e incrementando su margen.
- $\text{Valor} = \text{Beneficio percibido} - \text{Costes}$
- $\text{Excedente del consumidor} = B^0 - \text{Precio}$
- $\text{Margen} = \text{Precio} - \text{Costes}$
- Opciones:
 - Coste similar, precio similar, calidad superior
 - Coste ligeramente superior, precio superior, calidad superior
 - Coste, precio y calidad muy superiores

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Factores asociados a la diferenciación del producto

- ❑ Características físicas del producto.
- ❑ Complementos del producto.
- ❑ Entrega del producto.
- ❑ Reputación del fabricante o distribuidor.
- ❑ Imagen de producto.
- ❑ Tipos:
 - Vertical y horizontal

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Aplicación de la ventaja competitiva en costes

- ❑ Existen economías del escala o factor de aprendizaje/experiencia.
 - ❑ Las oportunidades para mejorar el valor percibido se encuentran limitadas por la propia naturaleza del producto.
 - ❑ Los consumidores son muy sensibles al precio y no desean pagar por una mayor calidad.
 - ❑ Los bienes de búsqueda compiten en costes, los bienes de experiencia, en diferenciación.
-

Aplicación de la ventaja competitiva en diferenciación

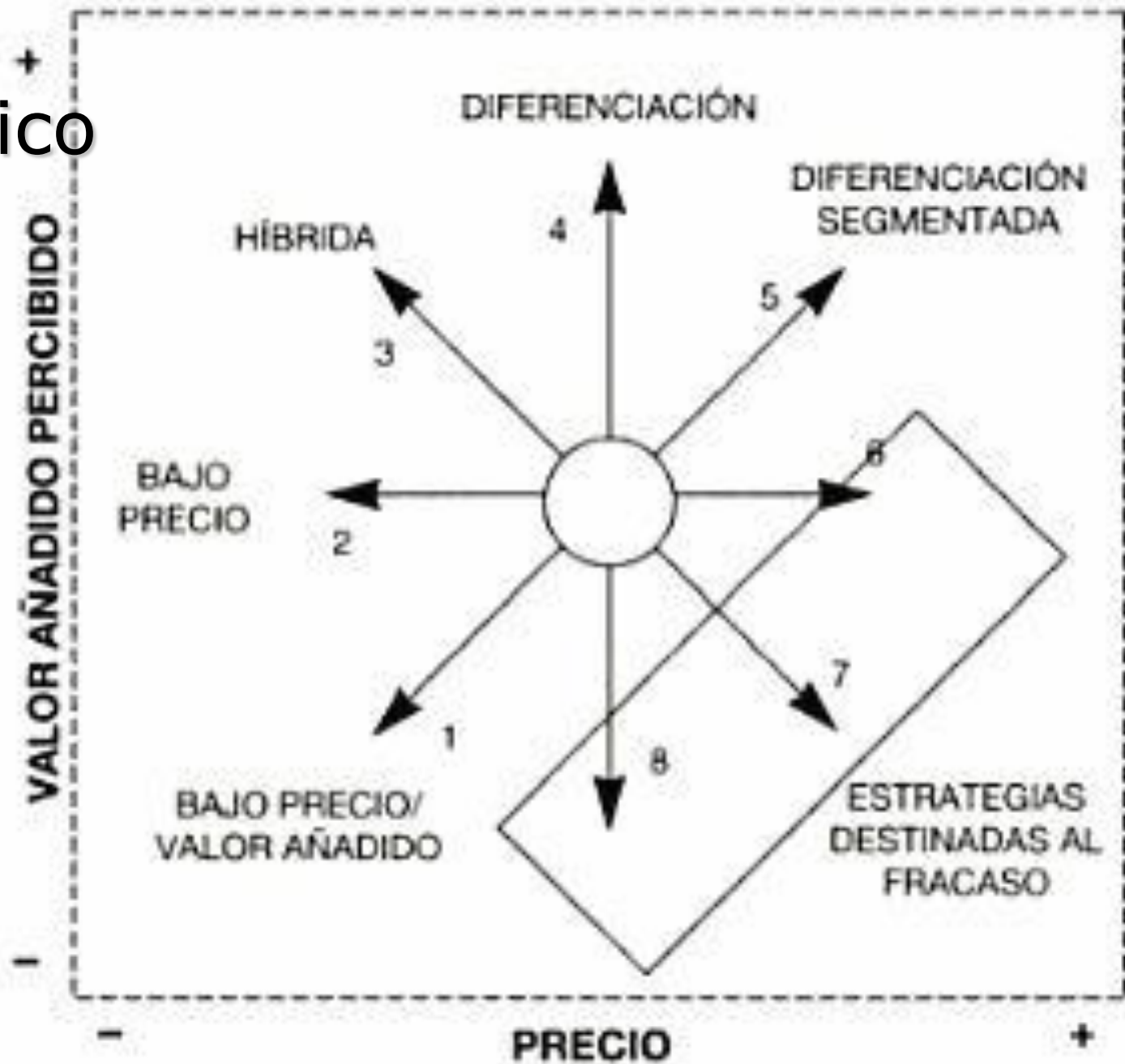
- ❑ El consumidor medio está dispuesto a pagar un sobreprecio adicional por un producto de mayor calidad.
- ❑ Cuando un gran número de empresas explotan ventajas en costes.
- ❑ Los bienes de experiencia y creencia ofrecen altas posibilidades de diferenciación.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

El Reloj Estratégico



Combinaciones estratégicas

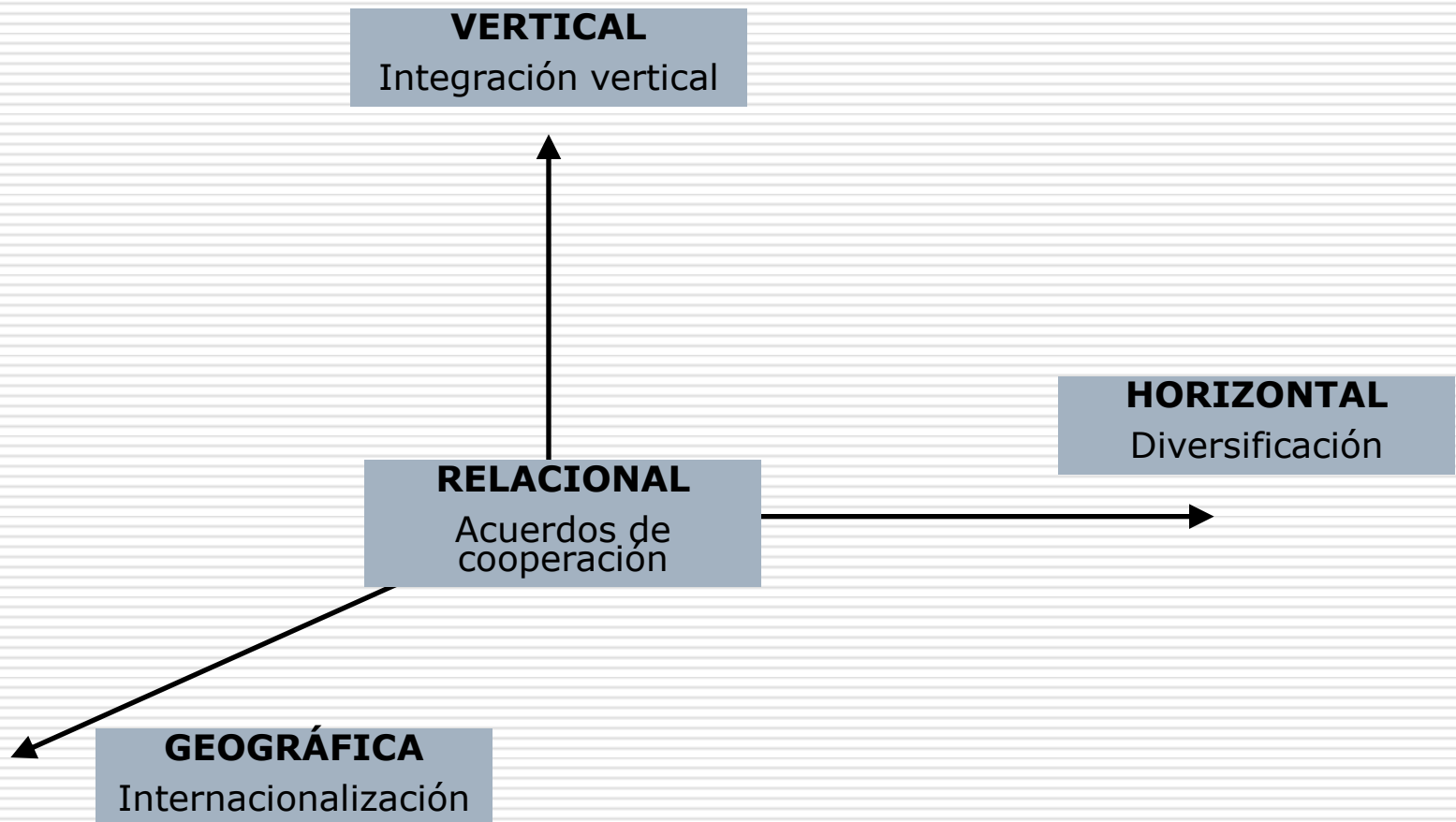
- ❑ 1. Bajo precio y valor percibido. Dacia.
- ❑ 2. Bajo precio. Liderazgo en costes. Zara.
- ❑ 3. Híbrida. Alto valor, precio reducido. IKEA.
- ❑ 4. Liderazgo en diferenciación. Grupo VAG.
- ❑ 5. Diferenciación enfocada. Alto precio, elevada diferenciación. Apple.
- ❑ **6. Mayor precio, similar valor percibido**
- ❑ **7. Mayor precio, menor valor percibido**
- ❑ **8. Precio similar, bajo valor percibido**

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Dimensiones estratégicas



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La integración vertical

- Agrupación dentro de una misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, para la producción de un bien o servicio.
- La cadena vertical en la industria incluye la obtención de materias primas, actividades de almacenamiento y transporte, ensamblado o fabricación, transporte, distribución mayorista y venta minorista.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La cadena vertical en la industria



Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Tipos de integración vertical

- Vertical hacia atrás “aguas arriba”.
- Vertical hacia delante “aguas abajo”.
- Total
- Parcial

Ventajas de la integración vertical

- ❑ Evitar la transferencia de información.
 - ❑ Asegurar el abastecimiento.
 - ❑ Crear barreras de entrada mediante el control del canal.
 - ❑ Integrar parcialmente alguna actividad para disponer de mayor poder de negociación.
 - ❑ En sectores regulados permite transferir beneficios.
-

Inconvenientes de la integración vertical

- ❑ Pérdida de flexibilidad ante cambios.
- ❑ Se convierten costes variables en costes fijos.
- ❑ Incremento del apalancamiento operativo.
- ❑ Incremento de funciones para la dirección.
- ❑ Integración vs “outsourcing”.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

La Diversificación

- ❑ La empresa participa en un mayor número de negocios.
- ❑ Diversificación relacionada: Existe relación entre los negocios o se dirigen al mismo tipo de clientes, tratando de aprovechar sinergias.
- ❑ Diversificación no relacionada: No existe relación alguna entre los negocios. Se dispersa el riesgo. Chaebol, Mondragón.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Internacionalización

□ Motivos:

- Reducción de costes. Deslocalización.
- Búsqueda de recursos.
- Proximidad a un mercado.
- Aplicación de economías de escala.
- Reducir el riesgo global de la empresa.
- La globalización del sector o la industria.

Escuela de Ingeniería Industrial. UNIVERSIDAD DE VIGO

Asignatura: **Administración de Empresas y Estructuras Organizativas**

Profesor: **Pedro González Santamaría**

Formas de desarrollo internacional

Tipo	Modo
Comercial	Exportación
Contractual	Licencias Franquicias
Participativo	Consorticios <i>Joint Venture</i>
Integrado	Filial supervisada
Autónomo	Filial libre
Virtual	Comercio electrónico

Tipos de exportación

Exportación directa

- Control del proceso por parte de la empresa.
- Exige mayor conocimiento del mercado destino.
- Puede gestionarse mediante agentes, distribuidores o cadenas de tiendas.

Exportación indirecta

- Se contrata un intermediario que actúa a cambio de una comisión.

Ventajas e inconvenientes de las formas de internacionalización

Modo	Ventajas	Inconvenientes
Exportación	Localización, economías de escala	Costes de transporte, aranceles, adaptación
Licencias	Bajo coste y riesgo	Bajo control Escasa coordinación
Franquicias	Bajo coste y riesgo Control	Escasa coordinación
<i>Joint Venture</i>	Reparto de costes y riesgos. Aceptación.	Transferencia tecnológica
Filiales propias	Coordinación global, protección de la tecnología	Altos costes y riesgos
E-Commerce	Alcance global, costes contenidos	Desarrollo logístico, posible canibalización