



U.D. 3. Entorno de la empresa y estrategia

ECONOMÍA DE LA EMPRESA

ruben.inigo1@educa.madrid.org

Introducción

El desarrollo de cualquier proyecto empresarial o idea de negocio supone un proceso continuo de toma de decisiones.

Antes incluso de poner en marcha el mismo, se deberá decidir el lugar donde se va a ubicar, es decir la localización de la empresa, que va a venir determinado entre otras variables por la capacidad productiva que se pretenda alcanzar, lo que marca la dimensión de la empresa.

Además de determinar dicha capacidad, que estudiaremos más adelante, deberemos analizar el entorno dentro del cual va a interactuar la empresa, ya que no solamente influye en el mismo, sino que también se ve influido por él.

A lo largo de la unidad, vamos a ver como se estudia dicho entorno para determinar la estrategia competitiva de la empresa y las consecuencias que tiene en la responsabilidad social de las empresas, así como las consecuencias que tiene para la propia empresa el marco jurídico y legal en el que actúa.

1. El entorno de la empresa.

Sistema abierto

La empresa puede considerarse como un **sistema abierto** al medio en el que se desenvuelve por lo que su entorno debe ser estudiado, ya que del mismo depende, muchas veces, su éxito empresarial.

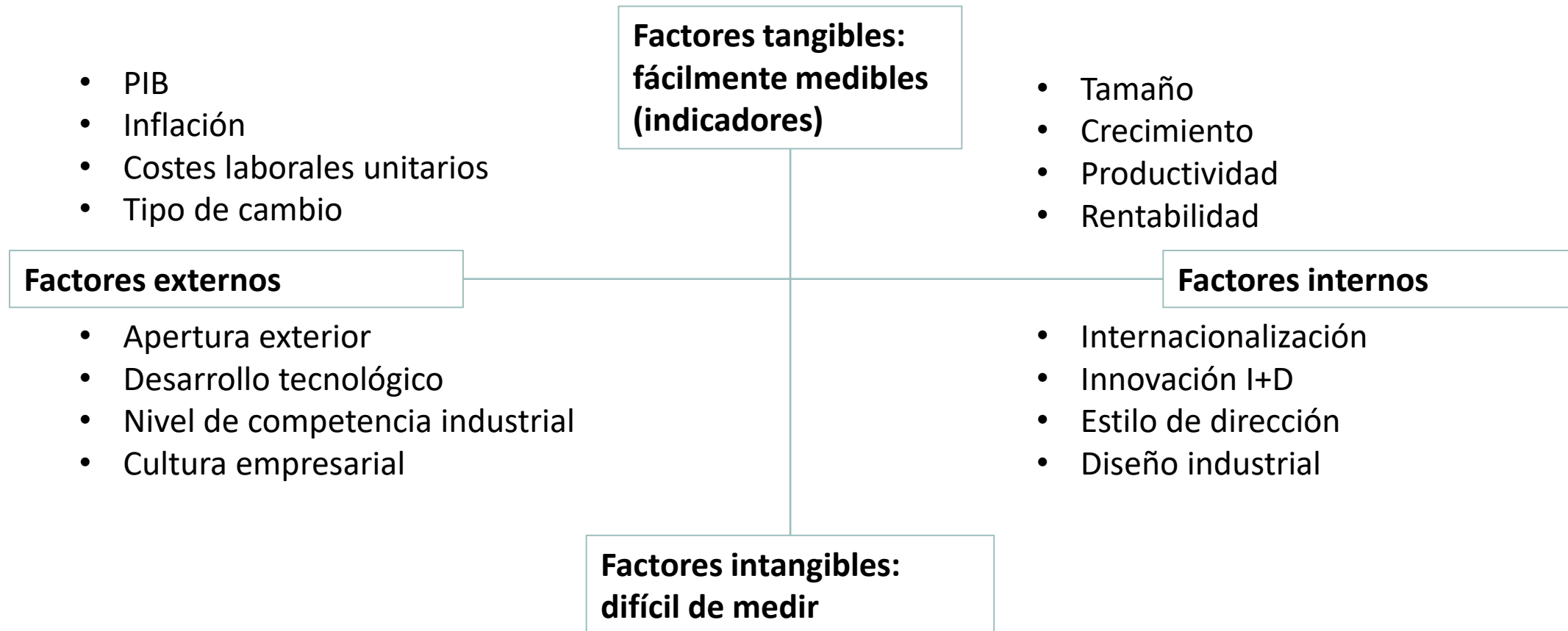
Toda empresa que opera en el mercado a través de su actividad económica debe encontrar **la ventaja competitiva** que le hace ser distinta de la competencia.

Las dimensiones de la competitividad hacen referencia a:

- **La dimensión Externa** la cual se corresponde a los aspectos que provienen fundamentalmente de la situación económica del país
- **La dimensión Interna** que esta vinculada con los elementos de la empresa.

1. El entorno de la empresa

¿De que depende la competitividad?



1. El entorno de la empresa

Marco externo

De los factores vistos anteriormente nos centramos en aquellos que tienen que ver con el marco externo, en el cual tenemos que distinguir entre entorno general y entorno específico:

- **Entorno general:** marco global de factores y circunstancias que afectan por igual a todas las empresas independientemente de su actividad.

Ejemplos: normativa legal vigente que afecta a la globalidad del mercado, subidas o bajadas de los tipos impositivos, fluctuaciones de los tipos de cambio, reformas del mercado laboral,...

- **Entorno específico:** mas concreto y relativo a aquellos factores que influyen sobre un conjunto de empresas que tienen características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

Ejemplos: normativa vigente del sector de automóviles, convenio de un sector concreto como la publicidad o la minería, incrementos de las rentas de las personas mas ricas,...

1. El entorno de la empresa

Factores del entorno general

Factores económicos: aquellos que tienen que ver con la economía, propiamente dicha, del país:

- **Temporales:** nivel de actividad del país en relación a los ciclos económicos, relativos al crecimiento económico como una bajada de los tipos de interés.
- **Permanentes:** como el grado de infraestructuras alcanzado, desarrollo económico (distinto de crecimiento económico, porque en el desarrollo se invierte el capital para producir mas con menos factores) o industrialización del país.

Factores socioculturales: como por ejemplo el nivel educativo, las pautas culturales, estilos de vida, hábitos de consumo, tendencias,... todos ellos afectan a la demanda y las empresas deben saber verlo y, lo más importante, adaptarse.

Factores político-legales: medidas de [política económica](#) y marco jurídico en el que se mueven las empresas.

Factores tecnológicos: mejoras técnicas e innovaciones para la mejora de la calidad y la productividad (producir mejor con los mismos recursos, producir mas con menos recursos o al menos lo mismo,...).

1. El entorno de la empresa

Factores del entorno específico

Proveedores y suministradores: no es lo mismo tener un solo distribuidor (qué puede decidir precio, cómo, cuándo y cuánto producir) que varios donde podemos elegir en función de precio y/o calidad.

Clientes o consumidores: el mismo razonamiento anterior, solo que no es lo mismo trabajar para un solo cliente que hacerlo para varios.

Competidores: son empresas que actúan en el mismo mercado y además producen lo mismo que nosotros.

Intermediarios o distribuidores: facilitan el acceso de los productos a los consumidores a través de los canales y puntos de distribución y venta.

1. El entorno de la empresa

Actividad

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 se refieren. Comenta también cómo crees que afecta cada uno de estos cambios a la vida de las empresas.

El Banco Central Europeo bajó ayer los tipos de interés en medio punto

Sigue subiendo el precio del petróleo

Los salarios subieron un 3% en España en el último año

La población inmigrante sigue creciendo en España

El crecimiento de las líneas aéreas de bajo coste cambia la correlación de fuerzas en el sector de la aviación comercial en Europa

El Gobierno estudia una nueva reforma del mercado de trabajo

La Unión Europea endurece las sanciones para las empresas que dañan el medio ambiente

1. El entorno de la empresa

Actividad

➤ Solución:

- **Entorno general económico:** bajada de tipos de interés por parte del BCE. Y subida del precio del petróleo.
- **Entorno general político-legal:** la subida de salarios en España, nueva reforma del mercado de trabajo y las sanciones de la UE para aquellas empresas que dañan el medio ambiente.
- **Entorno general sociocultural:** crecimiento de la población inmigrante.
- **Factor específico de competencia:** Cambio en la correlación de fuerzas en el sector aéreo

El Banco Central Europeo bajó ayer los tipos de interés en medio punto

Sigue subiendo el precio del petróleo

Los salarios subieron un 3% en España en el último año

La población inmigrante sigue creciendo en España

El crecimiento de las líneas aéreas de bajo coste cambia la correlación de fuerzas en el sector de la aviación comercial en Europa

El Gobierno estudia una nueva reforma del mercado de trabajo

La Unión Europea endurece las sanciones para las empresas que dañan el medio ambiente

2. El entorno específico o sectorial.

La empresa y el mercado

Un **sector** esta formado por todas las empresas que ofrecen productos similares, más o menos diferenciados, y que pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los consumidores. La estructura de un sector viene definida por el número y tamaño relativo de las empresas, la presencia o ausencia de barreras de entrada, las características de los productos en cuanto a su homogeneidad o diferenciación, la tecnología, los costes de producción, ...

Una empresa es mas **competitiva** que otras si ofrece una mejor relación calidad-precio en sus productos que la competencia. Dicha competencia asegura por tanto que **las empresas que satisfacen las necesidades de los consumidores de forma mas eficiente sean las que sobrevivan.**

El **reto estratégico de la empresa** viene determinado por la suma de:

Factores externos (entorno y rivalidad) + Factores internos (objetivos, recursos y capacidad).

2. El entorno específico o sectorial.

Producción del sector y cuota de mercado

Volumen de negocio o producción de un sector: cantidad global de ventas que se genera en ese sector en un periodo de tiempo y espacio geográfico determinado (por ejemplo venta de automóviles en España en el año 2015, venta de perfumes masculinos durante mayo de 2016, ...).

Este **volumen de negocio** se conoce como facturación, ingresos o ventas del sector.

Cuota de mercado sería lo que correspondería de la cifra anterior a una empresa en concreto.

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{cifra de ventas de una empresa}}{\text{cifra de ventas del conjunto de empresas del sector}}$$

2. El entorno específico.

Actividad

De acuerdo al siguiente texto:

La facturación total del sector disminuyó el 6%, alcanzando un total de 30.888,5 millones de euros. Los ingresos por servicios finales, con un 6,2% de reducción interanual, facturaron 25.553 millones de euros. Los servicios mayoristas –los prestados entre operadores– cayeron algo menos, un 4,6%, con un total de 5.335 millones de euros. [“fuente”](#)

- *Si Movistar tiene una cuota de mercado del 52,9%, ¿Cuál es su nivel de facturación?*
- *Si una empresa facturo 13.000 millones de euros, ¿cuál es su cuota de mercado?*
- *Y si la facturación de servicios no mayoristas fuera de 10.000 millones de euros, ¿cuál es la cuota de mercado?*

► Solución:

- 1. - 16340,0165€
- 2. - 42,08%
- 3. - 39.13%

3. Las fuerzas competitivas del sector

Porter (1982) 1 de 2 – Recomendable para el análisis externo

Grado de rivalidad entre los competidores:

- **Tipo de mercado:** oligopolio (si es de cooperación: bajo, sino, es de rivalidad y sería alto), competencia monopolística (alto), competencia perfecta (alto)
- **Concentración del sector:** alto cuando pocas empresas se reparten el mercado (independientemente del tipo de mercado).
- **Madurez del sector:** en crecimiento mayor rivalidad que en mercado estancando o en declive.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: cuanto mas fácil es el acceso a un mercado (pocas barreras de entrada) mayor es la competencia, ¿por qué aparecen barreras de entrada?

- **Empresas ya instaladas tienen ventaja en costes:** dominio tecnología, experiencia, control del canal de distribución,...
- **Diferenciación de los productos:** mas y mejor adaptados a las demandas del consumidor.
- **Inversión inicial**

3. Las fuerzas competitivas del sector

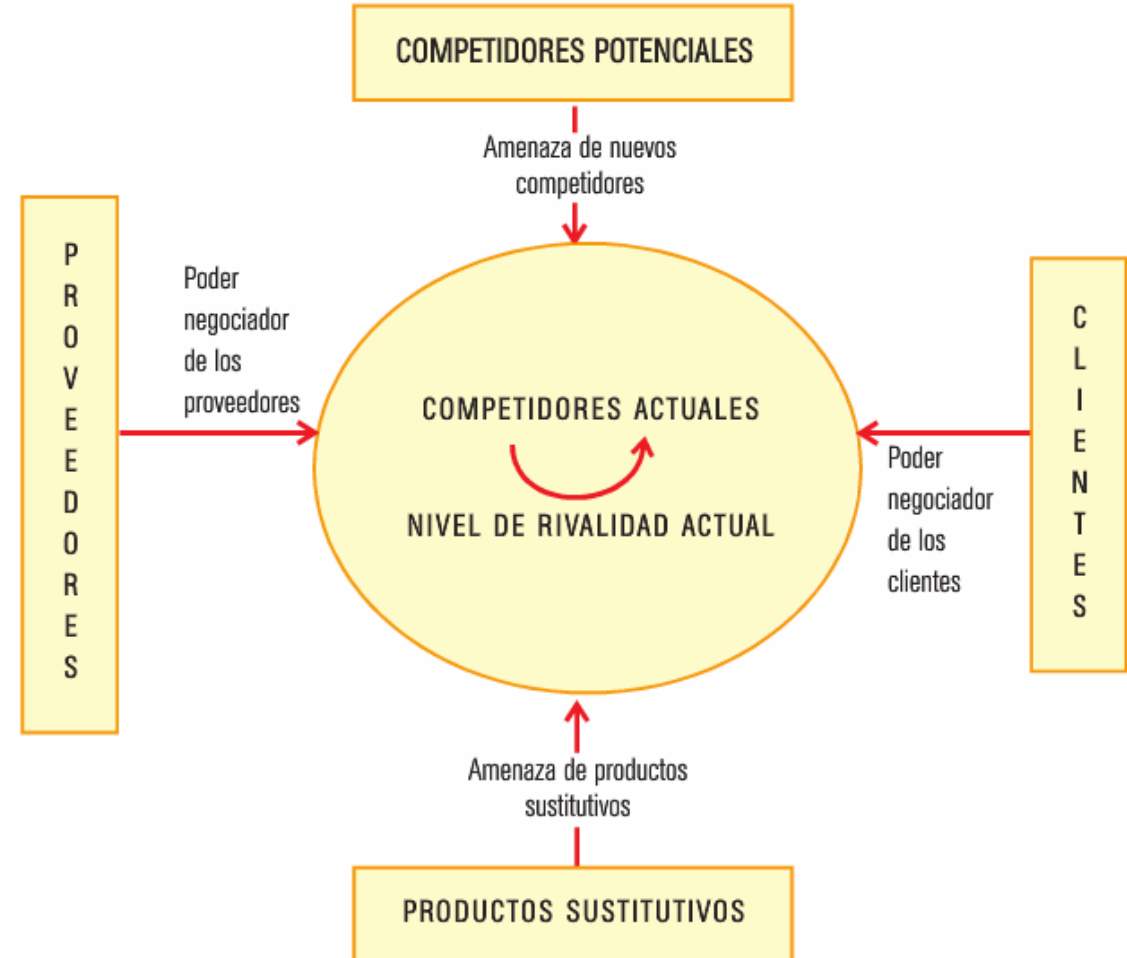
Porter (1982) 2 de 2 – Recomendable para el análisis externo

Amenaza de productos sustitutivos: nuevos productos que mejoren la relación calidad-precio.

Poder de negociador de proveedores y clientes:

- **Pocos proveedores y fuertes:** capacidad para imponer condiciones a la empresa.
- **Clientes organizados y bien informados:** reducen el margen de beneficios de las empresas.

Ejemplo desarrollado en la siguiente diapositiva



Fuerza competitiva	Descripción de los elementos o factores de cada fuerza	Valoración.
Rivalidad entre empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Existen bastantes empresas dedicadas a la venta de ropa en las grandes ciudades, por lo que se espera gran rivalidad. • No existen dificultades para abandonar el sector (barreras de salida). • No es complicado crear una imagen de marca. 	Grado de rivalidad alto (la imagen de marca es fundamental).
Poder de negociación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes no tienen gran importancia respecto al volumen de compra, además no es de esperar que los clientes se unan para comprar en común o de forma “mayorista”. • Gran variedad de productos (capacidad de negociación alta por parte de la tienda). 	Poco poder negociador de cara a precio, pero voluble de cara a modas.
Productos sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de prendas de vestir no tiene sustitutivos fuera de este sector. • Conseguida la imagen de marca la fidelidad suele conseguirse. 	La prenda de vestir no tiene un sustitutivo fuera de mi sector.
Poder de negociación con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Existen muchos fabricantes de ropa, por lo que la capacidad de negociación es alta con posibilidad de descuentos por volumen. • Es difícil que cambien un producto que estamos utilizando (tendencia y moda). 	Capacidad para negociar con proveedores.
Nuevos competidores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguida la lealtad a la marca es difícil que un competidor recién llegado me quite clientes actuales. 	A largo plazo es un factor que puede influir.

4. Análisis estratégico.

Análisis DAFO (Marco externo e interno de la empresa).

Análisis estratégico basado en el estudio de las amenazas y oportunidades (análisis externo) y de las fuerzas y debilidades (análisis interno) para establecer un diagnóstico que facilite la formulación de la estrategia.

MATRIZ DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<p>Puntos fuertes de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidad directiva, comercial y de gestión fuerte.• Recursos financieros satisfactorios.• Instalaciones y recursos tecnológicos eficientes.• Ventaja en costes (respecto a la competencia).• Imagen buena por parte de los consumidores• Conocimiento tecnológico bueno.• Red de distribución buena o de confianza• Alta formación y motivación de los trabajadores.	<p>Puntos débiles de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidad directiva, comercial y de gestión débil.• Recursos financieros escasos.• Instalaciones y recursos tecnológicos obsoletos.• Desventaja en costes (respecto a la competencia).• Mala imagen por parte de los consumidores• Conocimiento tecnológico escaso o nulo.• Red de distribución deficiente• Baja formación y motivación de los trabajadores.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<p>Cambio en el entorno que si se aprovechan pueden mejorar la situación de la empresa</p>	<p>Cambios en el entorno que si no se afrontan a tiempo pueden situar a la empresa en situación de desventaja competitiva</p>

4. Análisis estratégico.

Análisis DAFO, ¿cómo lo construimos?

En su análisis tenemos que ir respondiendo a estas preguntas.

MATRIZ DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué ventajas tiene la empresa?• ¿Qué hace la empresa mejor que las demás?• ¿Qué recursos superiores distinguen a la empresa?• ¿Qué percibe el mercado como fortalezas de la empresa?• ¿Qué elementos diferenciales la acreditan?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué se puede mejorar?• ¿Que se debería evitar?• ¿Qué percibe el mercado como debilidades de la empresa?• ¿Existen dificultades financieras?• ¿Existen resistencias al cambio en la organización?• ¿Hay problemas de motivación del personal?
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué tendencias del mercado nos favorecen?• ¿Existe una buena coyuntura económica?• ¿Qué cambios de tecnología o en la normativa legal van en la dirección en la que está la empresa?• ¿Qué cambios hay en la moda y en estilos de vida para anticiparnos a ellos?• ¿Muestran debilidades nuestros competidores?	<ul style="list-style-type: none">• ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?• ¿Qué están haciendo mejor los competidores?• ¿Existen problemas con nuestros proveedores?• ¿Se tienen problemas de recursos de capital?• ¿Existen nuevos productos sustitutos?• ¿Qué factores están reduciendo las ventas?

4. Análisis estratégico.

Análisis DAFO, ¿para qué sirve?

Una vez construido nos permite establecer las estrategias de la empresa:

MATRIZ DAFO	Puntos fuertes	Puntos débiles
Oportunidades	Estrategias ofensivas Se usan los puntos fuertes de la empresa para aprovechar las oportunidades.	Estrategias de cambio Buscan superar las debilidades, aprovechando las oportunidades.
Amenazas	Estrategias defensivas Tratan de evitar las amenazas detectadas con las fortalezas de la empresa.	Estrategias de supervivencia Es la peor situación, la de tratar de reducir las debilidades para sobrevivir a las amenazas.

DAFO es distinto del análisis de PORTER:

<http://www.5fuerzasdeporter.com/diferencia-entre-foda-y-5-fuerzas-de-porter/>

4. Análisis estratégico.

Actividad análisis DAFO y estrategias

Después de realizar un estudio interno y externo para tener un diagnóstico de su situación, una empresa ha elaborado la siguiente matriz DAFO con sus conclusiones. Analiza las circunstancias de esta empresa y comenta las distintas posibilidades y estrategias que puede llevar a cabo para enfrentarse a su entorno a partir de las circunstancias actuales.

Matriz DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none">● Nuestros productos y marcas son muy valorados por el mercado.● La organización es estable y los trabajadores están muy implicados y motivados.● La red de distribución comercial es eficiente y de confianza.	<ul style="list-style-type: none">● Las instalaciones productivas son algo obsoletas y habría que renovarlas.● El nivel de deudas de la empresa es alto.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none">● Existe una buena coyuntura económica: el sector crece.● Los cambios culturales son favorables para nuestros productos.● Existe la posibilidad de fusionarnos con un competidor que cuenta con tecnología avanzada.	<ul style="list-style-type: none">● Los competidores han renovado su tecnología.● Los bancos nos niegan nuevos préstamos, dado nuestro nivel de endeudamiento.● Han aparecido en el mercado nuevos competidores.

4. Análisis estratégico.

Actividad análisis DAFO y estrategias

Solución: Parece claro que la empresa analizada necesariamente tiene que renovar su infraestructura desde el punto de vista tecnológico. Debido a que está fuertemente endeudada, quizás debería plantearse esta estrategia vía fusiones con la competencia o llevar a cabo negociaciones con el banco para alargar el pago de la deuda. En cualquier caso, una decisión estratégica requiere de un análisis profundo del entorno presente y de un certero pronóstico.

Matriz DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none">● Nuestros productos y marcas son muy valorados por el mercado.● La organización es estable y los trabajadores están muy implicados y motivados.● La red de distribución comercial es eficiente y de confianza.	<ul style="list-style-type: none">● Las instalaciones productivas son algo obsoletas y habría que renovarlas.● El nivel de deudas de la empresa es alto.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none">● Existe una buena coyuntura económica: el sector crece.● Los cambios culturales son favorables para nuestros productos.● Existe la posibilidad de fusionarnos con un competidor que cuenta con tecnología avanzada.	<ul style="list-style-type: none">● Los competidores han renovado su tecnología.● Los bancos nos niegan nuevos préstamos, dado nuestro nivel de endeudamiento.● Han aparecido en el mercado nuevos competidores.

5. La estrategia competitiva de la empresa

El plan estratégico

Una vez que las empresas han estudiado el entorno del sector (Porter y DAFO, por ejemplo) han de elaborar un plan estratégico que las diferencie de la competencia y posicionarse con éxito en los mercados en los que actúan.

La estrategia competitiva de la empresa es el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que ésta pone en marcha para conseguir una mejor posición y unos mejores resultados en un sector determinado. Dicha estrategia se desarrolla a partir del plan estratégico.

Plan estratégico: guía para posicionarse con éxito en el mercado en el que compite una empresa. Para ello debemos determinar, ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir?, ¿Cómo vamos a hacerlo?:

- Primer paso: Determinar **dónde estamos** a partir de un diagnóstico de la situación donde sepamos cómo es la estructura de mercado y las oportunidades y amenazas que ofrecen el entorno (análisis externo), así como valorar recursos disponibles, así como puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno). En definitiva utilizar Porter y DAFO.

5. La estrategia competitiva de la empresa

El plan estratégico

Segundo paso: decidir a **dónde queremos ir** fijando:

- **Visión:** Propósito estratégico de la organización o proyección mental en el presente de las expectativas sobre lo que la empresa quiere ser en el futuro: “ser empresa referente en calidad”, o “ser reconocida como una empresa donde todo el mundo quiere trabajar” ([visitar link](#)).
- **Misión:** Representa la finalidad y conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión a través de las personas que forman parte de la empresa (es el conjunto de valores y convicciones).
- **Objetivos:** Expresión operativa y concreta de los pasos a seguir en el plan estratégico. De forma resumida es la concreción del plan en el día a día de la empresa: “mejorar la eficiencia”, “mejorar la productividad”, “grado de innovación deseable”, “compromisos de responsabilidad social”,...

5. La estrategia competitiva de la empresa

El plan estratégico

Tercer paso: **como vamos a hacerlo:**

- Establecer **por dónde queremos ir** de forma que una vez establecido lo que queremos elijamos la estrategia competitiva que mejor se adapta a la empresa.
- Precisar **cómo llegar, cuándo y con qué recursos** para lo cual se establecen planes parciales por cada una de las áreas funcionales de la empresa en base a un presupuesto y definidas unas responsabilidades.
- Establecer un **control** sobre el plan estratégico de forma que identifiquemos problemas y desviaciones en todo momento de la implementación de la estrategia.

5. La estrategia competitiva de la empresa

¿Cómo elegimos la estrategia a seguir?

Para el desarrollo del plan estratégico (dentro del tercer paso), la empresa debe tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas con el fin de ponerlo en marcha de forma eficiente:

- **Estratégicas:** implican a toda la organización y tienen que ver con la visión y misión de la empresa, donde todo el mundo se tiene que sentir identificado. Una mala gestión de las decisiones estratégicas indica dificultad para poder encauzar la situación “desviada”. Son decisiones que tienen que ver con el medio y largo plazo de la empresa.
- **Tácticas y operativas:** se desarrollan las decisiones estratégicas de forma parcial en cada una de las áreas funcionales de la empresa (aunque también pueden existir decisiones tácticas transversales). En este caso, las decisiones tienen más que ver con el corto y medio plazo.

5. La estrategia competitiva de la empresa

¿Cómo elegimos la estrategia a seguir?

Las siguientes estrategias son consecuencia de las decisiones tomadas en el primer y segundo paso del plan estratégico. Sabiendo donde queremos ir determinamos cuál es la estrategia que va a determinar nuestros movimientos.

La **estrategia competitiva** persigue desarrollar algún tipo de posicionamiento favorables a través de alguna ventaja competitiva que le permita estar en mejor posición que sus competidores. Tipos de estrategia:

- **Liderazgo en costes en el mercado o en un sector:** ideal del monopolio natural.
- **Diferenciación en el mercado o en un sector:** producto único o exclusivo.
- **Segmentación o creación de nichos de mercado:** especializarse en un segmento concreto, bien porque nadie opera en el mismo, sino mediante la diferenciación del producto (calidad, precio...).

Ejemplo: <http://retos-directivos.eae.es/las-cinco-empresas-espanolas-lideres-en-su-sector-sigue-su-buen-ejemplo/>

5. La estrategia competitiva de la empresa

¿Cómo afecta el entorno a la definición de la estrategia?

Lo ilustramos con dos ejemplos.

“McDonald’s ha ido incluyendo nuevos productos en sus menús como ensaladas o frutas, así como hamburguesas que incluyen información sobre la procedencia y composición de las carnes,... A ello ha contribuido la evolución del entorno general en su dimensión socio cultural, reflejada en el cambio de estilo de vida de los consumidores, cada vez mas preocupados por una dieta sana y equilibrada y por el valor nutricional de los alimentos consumidos. Estas modificaciones han dado respuesta asimismo a otro conjunto de variables dentro de la dimensión político-legal del entorno, con mayores regulaciones y controles sanitarios”.

El documental “[Super Size Me](#)” trataba de demostrar lo perjudicial que representaba para la salud la comida “fast food” de un restaurante como el McDonalds; gracias al mismo se consiguió regular normativas y obró, en parte, el cambio de misión y valores de esta empresa.

5. La estrategia competitiva de la empresa

¿Cómo afecta el entorno a la definición de la estrategia?

El otro ejemplo sería:

“POLAROID, que destacaba por sus cámaras en las cuales el revelado era instantáneo y lo podía realizar el cliente, sin necesidad de esperar a ver el resultado obtenido hasta que lo pudiera llevar al estudio fotográfico. Los avances en el entorno general, en concreto, en la dimensión tecnológica han desarrollado la fotografía digital, incorporada inclusive en los dispositivos de telefonía móvil, que permiten ver en “tiempo real” las imágenes captada. Esto ha llevado a que esta empresa haya tenido que adaptarse a incorporar nuevos productos y tecnologías en el seno de su organización”

6. Responsabilidad social y medioambiental

Concepto y ámbitos de la responsabilidad social

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.

Ámbitos de responsabilidad social:

- Compromiso con la sociedad: generado riqueza y empleo.
- Clima de confianza con los trabajadores: cooperación, motivación y participación (se puede incluir en el apartado anterior).
- Credibilidad ante clientes y consumidores: calidad, fiabilidad, claridad, precios razonables, garantía, ...
- Responsabilidad social: atender las necesidades de las personas y trabajar en la reducción de las desigualdades presentes en nuestra sociedad.

6. Responsabilidad social y medioambiental

Ámbitos de la responsabilidad medio ambiental

Entre las actuaciones que pueden llevar a cabo las empresas encontramos:

- Minimizar el consumo de recursos siendo más eficientes así como potenciar la reutilización y el reciclaje.
- Alargar la durabilidad de los productos incorporando el ecodiseño, de forma que sean reciclados y fácilmente reutilizables.
- Apostar por la formación y sensibilización medioambiental, trabajando e incorporando a la estrategia de la empresa temas como el cambio climático, la reducción de emisiones de efecto invernadero con verdadero interés por el desarrollo sostenible.

Este cambio es posible gracias la existencia de una legislación medioambiental, desarrollo de medidas penalizadoras y la creciente sensibilización medioambiental de los ciudadanos.

6. Responsabilidad social y medioambiental

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Los programas y acciones incluidos en la responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas, concebidas bajo una visión estratégica (de ahí su inclusión en esta unidad didáctica), constituyen en verdad una vía más de reforzar los objetivos financieros clásicos (aumento de los beneficios o de la cotización de las acciones, ...) en la medida que la ejecución y divulgación pública de las actuaciones (programas, políticas y prácticas) de RSC contribuyen a mejorar la imagen pública o “reputación” de las compañías que destacan en este campo, lo cual a la larga redundará en la mejora de sus objetivos financieros tradicionales.

Teorías explicativas de las actuaciones de la RSC:

- Teoría de la buena gestión empresarial: mejoran la imagen y la reputación social de la empresa.
- Teoría de los recursos discrecionales disponibles por la dirección de las grandes empresas: búsqueda por parte de un empresario de situaciones de cooperación o convenio razonable con todos los grupos que facilite su gestión (dar para recibir).
- Teoría de la sensibilidad social: en relación a un compromiso ético con la ciudadanía (colectividad).

6. Responsabilidad social y medioambiental

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la estrategia competitiva

Medio ambiente y estrategia competitiva: ¿conviene a las empresas? Podemos desarrollar dos actitudes principales: Una **actitud pasiva** ante el miedo de perder competitividad o una **actitud positiva y estratégica** al considerar el medio ambiente como una parte fundamental del entorno empresarial.

Ejemplos y desarrollos sobre la Responsabilidad Social Corporativa:

RSC (Uned): https://www.youtube.com/watch?v=u_FUW6aFmdM

La RSC en la publicidad: https://www.youtube.com/watch?v=Voi88Z_v30I

De esta forma, a la hora de llevar a cabo las estrategias basadas en la RSC podemos justificarla por:

- **Convertir riesgos en oportunidades** (orientar el cambio hacia fuentes de ventaja competitiva).
- Estrategia de **diferenciación**: atributos ecológicos del producto o transmitir una imagen de empresa responsable con el medioambiente.
- **Desarrollo sostenible**: garantizar que las actividades económicas para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes no pongan en peligro las de las generaciones futuras.

7. El marco jurídico de la actividad empresarial

Las normas mercantiles

Adquieren la condición de empresario todas las personas físicas que realicen una actividad económica de forma profesional, habitual y en nombre propio, así como todas las sociedades mercantiles en cualquiera de sus distintas formas jurídicas (sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, colectivas, ...).

Se regula a través del **Código de Comercio** (ley básica del derecho mercantil español) desde 1885, que ha sufrido modificaciones a través de leyes complementarias.

Para regular la competencia y la publicidad en el mercado las empresas se rigen por **la ley de competencia desleal** y **la ley general de publicidad** (velan por evitar engaños, publicidad agresiva, subliminal...).

En este marco, los consumidores se encuentran, a su vez, protegidos por **la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios** (seguridad, salud, etiquetado productos...).

A su vez, las empresas deben registrar sus resultados a través del **Plan General de Contabilidad**.

Finalmente, la ley protege la creatividad de las empresas a través de la **Ley de Patentes y Marcas**

7. El marco jurídico de la actividad empresarial

Las normas mercantiles – la imagen de la empresa y su creatividad

La propiedad industrial es el conjunto de derechos exclusivos otorgados por el Estado que protegen las innovaciones de carácter industrial (patentes, modelos de utilidad, diseños...) así como los signos distintivos que emplean las empresas en el tráfico mercantil.

Esta propiedad industrial se compone de:

- invenciones: patentes.
- diseños industriales: creaciones de forma (tecnología).
- signos distintivos: marcas de productos y nombres comerciales.

Una marca es un símbolo susceptible de representación gráfica que permite a los empresarios distinguir sus productos o servicios frente a los productos o servicios de los competidores.

El nombre comercial es el signo o denominación que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares.

7. El marco jurídico de la actividad empresarial

Normas laborales y fiscales

Cuando una empresa contrata a sus empleados debe hacer frente al Derecho laboral o Derecho del trabajo. En España las fuentes del derecho laboral son:

- El Estatuto de los trabajadores
- Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): promueve acciones internacionales para mejorar las condiciones del trabajo.
- Carta Social de los derechos fundamentales de la Unión Europea: establece los derechos de los trabajadores de la UE (recuerda la libre circulación de personas).
- La ley de prevención de riesgos laborales: seguridad y salud de los trabajadores.
- Los convenios colectivos: veremos más en detalle los mismos con la función de recursos humanos de la empresa. Fijan las normas que van a regular a empresa y trabajadores de una determinada empresa o sector.

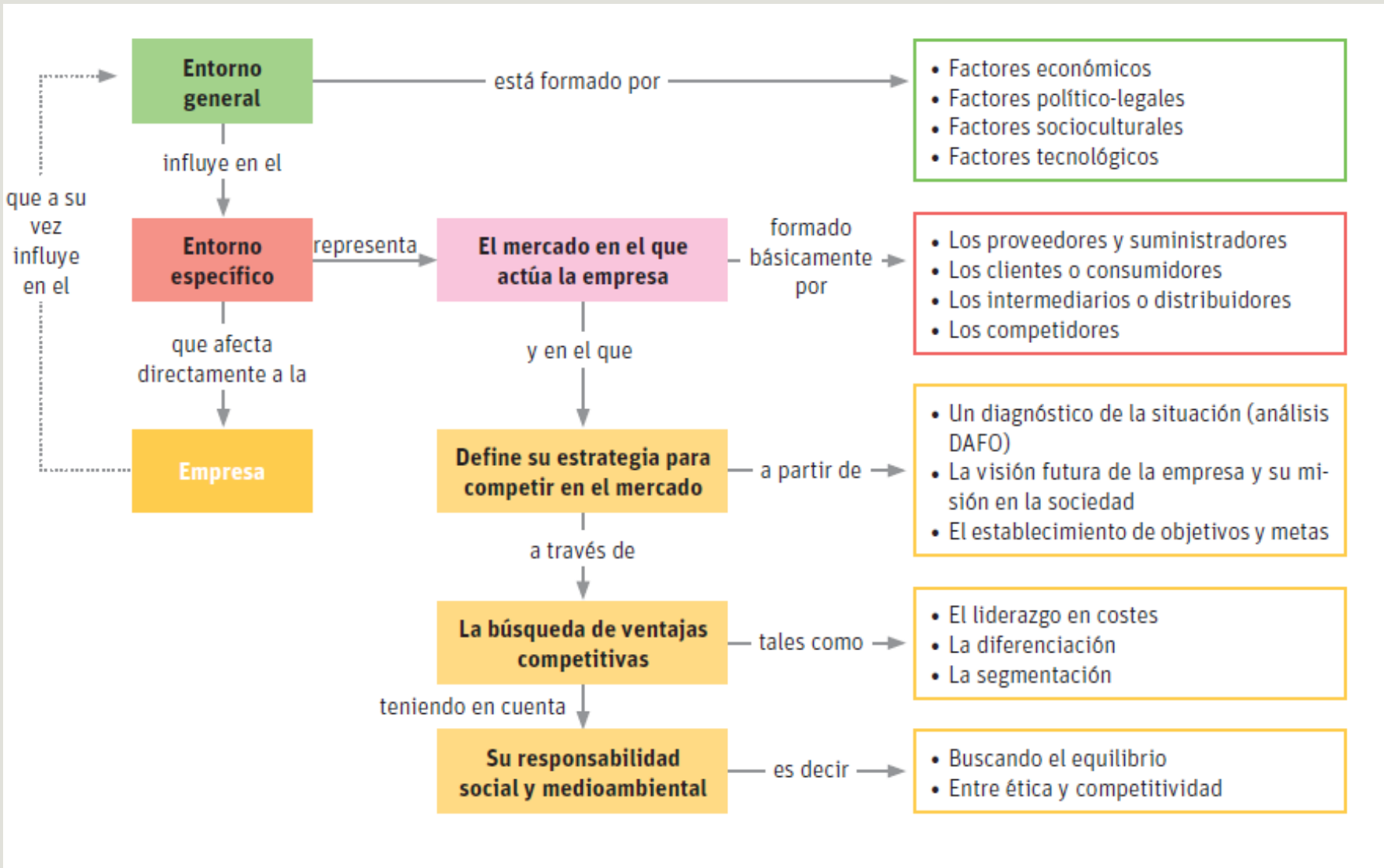
En cuanto a las normas fiscales las empresas se rigen por la Ley General Tributaria que establece los principios jurídicos de nuestro sistema fiscal y que desarrollaremos cuando veamos la función financiera de la empresa.

7. El marco jurídico de la actividad empresarial

Concepto y clases de tributos

Los tributos son pagos obligatorios establecidos por ley que se hacen a las administraciones públicas con la finalidad de obtener los ingresos necesarios para el sostenimiento de los servicios públicos. Los principales pagos por tributos son:

- Tasas: son tributos que se pagan por el uso o aprovechamiento de un producto público (expedición del DNI, servicio de alcantarillado, basura...).
- Contribuciones especiales: es un pago que hay que realizar cuando una persona se beneficia de una intervención pública e incrementa el valor de alguno de sus bienes (contribuciones especiales por el soterramiento de la M30, urbanización de una calle concreta, sustitución del alumbrado público...).
- Impuestos: IVA (afecta al consumo y por tanto al precio que fijan las empresas de forma indirecta), IRPF (personas físicas) e IS (personas jurídicas).



Esquema de la unidad

Actividades

1. Imagina que una empresa de nueva creación te contrata para que realices un estudio del entorno. Decide la actividad de la empresa, imagina una ubicación y establece un ejemplo para cada uno de los factores que afectan al entorno de la empresa elegida.
2. Suponiendo que en España la media de coches vendidos por años es de 1.400.000 vehículos y que la empresa Alvolante vendió el pasado año 300.000, se pide:
 - Hallar la cuota de mercado de la empresa Renault y explicar su significado.
 - Explicar las dos variables en las que puede hallarse la cuota de mercado.
 - ¿Cuál es la empresa líder dentro de un sector?

Actividades

3. 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 se refieren. Comenta también cómo crees que afecta cada uno de estos cambios a la vida de las empresas:

- El Banco Central Europeo bajó ayer los tipos de interés en medio punto.
- Sigue subiendo el precio del petróleo.
- Los salarios bajaron un 1,85% en los últimos años.
- La población inmigrante ha detenido su incremento en España durante los últimos años.
- El crecimiento de las líneas aéreas de bajo coste cambia la correlación de fuerzas en el sector de la aviación comercial en Europa.
- El Gobierno estudia una nueva reforma en el mercado de trabajo subiendo el salario mínimo interprofesional (S.M.I).
- La Unión Europea endurece las sanciones para las empresas que dañan el medio ambiente.

Actividades

4. Explica en qué cambiarían los factores del entorno general para una empresa, si decide trasladar su fábrica de un país desarrollado a otro en vías de desarrollo.
5. Analiza los siguientes hechos y comenta a qué factor del entorno general o específico afectan.
 - El precio del petróleo aumenta constantemente incrementando el precio del combustible. En este escenario genera una tendencia inflacionista.
 - Debido a los beneficios del aceite de oliva en la dieta, aumenta la exportación española de aceite de oliva virgen.
 - La población de un país envejece y además disminuye, debido a una baja tasa de natalidad y a la emigración originada por la crisis.
 - El gobierno concede importantes subvenciones a las energías renovables y penaliza fiscalmente la producción energética nuclear y térmica.

Actividades

6. Suponiendo que, en España, la media de coches vendidos al año es de 1.400.000 vehículos y que la empresa Suleve vendió el pasado año 300.000, se pide:

- Hallar la cuota de mercado de la empresa Suleve y explicar su significado.
- Explicar las dos variables en las que puede hallarse la cuota de mercado.
- ¿Cuál es la empresa líder dentro de un sector?

7. La facturación total del sector disminuyó el 6%, alcanzando un total de 30.888,5 millones de euros. Los ingresos por servicios finales, con un 6,2% de reducción interanual, facturaron 25.553 millones de euros. Los servicios mayoristas –los prestados entre operadores– cayeron algo menos, un 4,6%, con un total de 5.335 millones de euros. “fuente”

- Si Movistar tiene una cuota de mercado del 52,9%, ¿Cuál es su nivel de facturación?
- Si una empresa facturo 13.000 millones de euros, ¿cuál es su cuota de mercado?
- Y si la facturación de servicios no mayoristas fuera de 10.000 millones de euros, ¿cuál es la cuota de mercado?

Actividades

8. Analiza el sector del automóvil en España desde el punto de vista de las fuerzas competitivas del sector, según el modelo de M. Porter y establece:

- Grado de rivalidad entre competidores actuales.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores (barreras de entrada).
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder negociador de proveedores y clientes.

Actividades

9. Ordena las siguientes características de esta empresa que construye oficinas en función al análisis DAFO:

- Descenso de la construcción.
- Ser nuevo en el mercado.
- Preparación técnica.
- Pocas empresas en el sector.
- Demanda desatendida.
- Incremento del precio del dinero.
- Necesidades financieras.
- Preparación de gestión de empresa.
- Capacidad de trabajo y organización.

Actividades

10. Estudia el siguiente caso y construye su matriz DAFO:

La empresa El Paso del Noroeste ofrece viajes de aventura por todo el mundo para grupos de personas muy reducidos. Su página web es www.pasonoreste.com

Una vez han realizado el análisis estratégico se han dado cuenta que otras empresas de la competencia ofrecen viajes para solteros o viajes multiaventura para un tipo de cliente menos “mochilero” aunque han descubierto un mercado amplio de viajeros que quieren viajar solos, pero no se atreven a hacerlo a determinados destinos por no planificar el viaje ni encontrar un destino muy masificado.

El concepto de la empresa es innovador, especialmente para grupos reducidos, la gestión del viaje es flexible (pudiendo ser el grupo en un futuro hasta amigos), con un perfil de cliente muy definido y una gran oferta de destinos. Sin embargo, la falta de contacto con turoperadores en destino limita la oferta y tienen que buscar soluciones y alternativas para actividades y destinos de elevado riesgo.

La empresa cuenta con una página web y foros para que los viajeros se comuniquen durante la preparación y la gestión del propio viaje.

Actividades

11. Partiendo del supuesto de una empresa dedicada a la producción de pequeños electrodomésticos, indique a qué entorno pertenecen los siguientes elementos:

- Aparición de productos sustitutivos con mayor desarrollo tecnológico.
- La localización de empresas de la competencia en países emergentes.
- Aumento del paro provocado por una recesión económica.
- Descenso de la natalidad.
- Aumento de la renta per cápita.
- Aumento del poder de mercado de los distribuidores de electrodomésticos.
- Huelga general.
- Mejora de las infraestructuras de comunicación.

Actividades

12. Analiza qué tipo de estrategia competitiva básica utilizan las siguientes empresas:

- Una empresa automovilística que fabrica turismos a precios muy competitivos.
- Una empresa especializada en relojes de lujo.

13. Cita empresas reales que sigan una estrategia de liderazgo en costes.

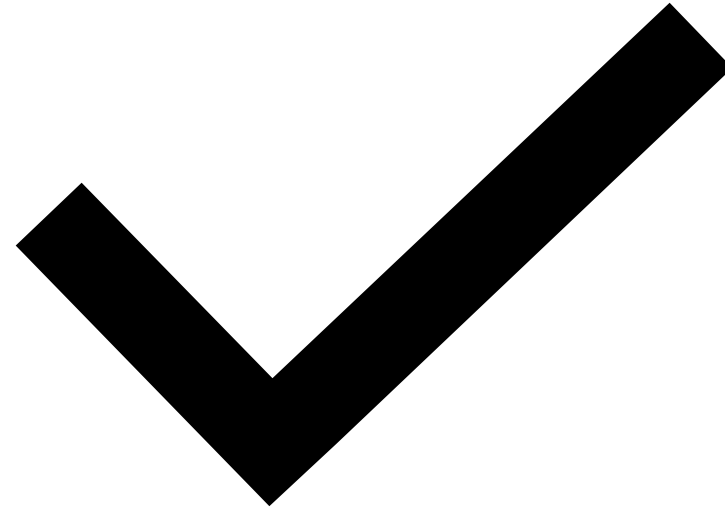
14. Identifica que tipo de estrategia se lleva en cada caso:

- El Corte Inglés lanza “estrena lo nuevo” a finales de este año, una estrategia que busca el posicionamiento de la empresa en producto y precio acercándose, por vez primera, a las necesidades de los clientes en época de crisis.
- Debido a la crisis de 2008 muchas empresas inmobiliarias realizaron grandes descuentos, llegando a ofrecer el pago de un año de hipoteca.
- Sony lanzo al mercado el Xperia go con el fin de hacer frente al iPhone 5s.
- Apple aprovecha la utilización de las sinergias de todos sus productos para realizar campañas conjuntas que incluyen la posibilidad de compartir archivos en la nube (iCloud).

Actividades

15. Piensa en una empresa que necesita asesoramiento porque desea incrementar su competitividad y, al mismo tiempo, mejorar su responsabilidad medioambiental. Elabora un breve informe con las recomendaciones que podrían ser de utilidad para ella; en él deberás tener en cuenta qué medidas habría que tomar para hacer compatibles ambos objetivos y, en caso de conflicto, qué decisión debería adoptarse.

Soluciones a las actividades propuestas



Actividades

1. Imagina que una empresa de nueva creación te contrata para que realices un estudio del entorno. Decide la actividad de la empresa, imagina una ubicación y establece un ejemplo para cada uno de los factores que afectan al entorno de la empresa elegida. Vamos a resolver el ejemplo suponiendo que abrimos una academia de inglés.

Posibles ejemplos de los factores que afectan al entorno general: 1. Factores económicos. Situación económica del país. 2. Factores socioculturales. El nivel de inglés medio de los españoles. 3. Factores político legales. Los impuestos que ha de pagar la academia. 4. Factores tecnológicos. Los medios tecnológicos disponibles aplicados a la enseñanza de idiomas (software específico, material para realizar vídeos, etc.).

Posibles ejemplos de los factores que afectan al entorno específico. 1. Proveedores y suministradores. La oferta de proveedores respecto al material educativo. 2. Clientes y consumidores. Los alumnos particulares, aunque también pueden darse clases extraescolares de inglés en colegios o inglés profesional en empresas. 3. Los competidores. Se analizarán las academias existentes en la zona y la relación calidad-precio de sus servicios. 4. Intermediarios o distribuidores. Imaginamos que tenemos un convenio con un colegio de Inglaterra para enviar a nuestros alumnos a una estancia de aprendizaje en el citado país.

Actividades

2. Suponiendo que en España la media de coches vendidos por años es de 1.400.000 vehículos y que la empresa Alvolante vendió el pasado año 300.000, se pide:

Hallar la cuota de mercado de la empresa Renault y explicar su significado.

$CM = 300.000 / 1.400.000 * 100 = 21,42 \%$. La cuota de mercado expresa la relación que existe entre la producción de una empresa y la producción global del sector, expresada en tanto por ciento.

Explicar las dos variables en las que puede hallarse la cuota de mercado.

La cuota de mercado puede hallarse, como en este caso, a través de las unidades producidas, o a través de unidades monetarias. Para este último caso se toma como referencia la facturación o ingreso, tanto del sector como de la empresa concreta.

¿Cuál es la empresa líder dentro de un sector?

La empresa líder de mercado es aquella que tiene una cuota de mercado superior a la de sus competidores.

Actividades

3. 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 se refieren. Comenta también cómo crees que afecta cada uno de estos cambios a la vida de las empresas:

- **Entorno general económico:** bajada de tipos de interés por parte del BCE. Y subida del precio del petróleo.
- **Entorno general político-legal:** la bajada de salarios en España, reforma del mercado laboral y las sanciones de la UE para aquellas empresas que dañan el medio ambiente.
- **Entorno general sociocultural:** población inmigrante detiene su crecimiento.
- **Factor específico de competencia:** Cambio en la correlación de fuerzas en el sector aéreo

Actividades

4. Explica en qué cambiarían los factores del entorno general para una empresa, si decide trasladar su fábrica de un país desarrollado a otro en vías de desarrollo.

El Entorno general es el marco global de factores y circunstancias que afectan por igual a todas las empresas independientemente de su actividad. Por tanto al trasladarse a un país en vías de desarrollo deberá tener en cuenta la normativa legal vigente que le afecta nuevo, los tipos impositivos, el tipo de cambio, el mercado laboral,...

5. Analiza los siguientes hechos y comenta a qué factor del entorno general o específico afectan.

- El precio del petróleo: general.
- Debido a los beneficios del aceite de oliva en la dieta: específico (alimentación).
- La población de un país envejece: general.
- El gobierno concede importantes subvenciones a las energías renovables y penaliza fiscalmente la producción energética nuclear y térmica: específico (sector energético).

Actividades

6. Suponiendo que, en España, la media de coches vendidos al año es de 1.400.000 vehículos y que la empresa Suleve vendió el pasado año 300.000, se pide:

- 21,42% significa que de cada 100 vehículos que se venden en el mercado, 21,42% son de Suleve.
- O bien se calcula por unidades vendidas sino por ingresos percibidos.
- Aquella que tiene una cuota de mercado más alta.

7. La facturación total del sector disminuyó el 6%, alcanzando un total de 30.888,5 millones de euros. Los ingresos por servicios finales, con un 6,2% de reducción interanual, facturaron 25.553 millones de euros. Los servicios mayoristas –los prestados entre operadores– cayeron algo menos, un 4,6%, con un total de 5.335 millones de euros. “fuente”

- 1. - 16340,0165€
- 2. - 42,08%
- 3. - 39.13%

Actividades

8. Analiza el sector del automóvil en España desde el punto de vista de las fuerzas competitivas del sector, según el modelo de M. Porter y establece:

- Grado de rivalidad entre competidores actuales: grado de rivalidad alto, es un oligopolio donde las empresas compiten en costes y buscan la diferenciación del producto vía publicidad. A diferencia de la competencia monopolística presenta unas barreras de entrada muy fuertes.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores (barreras de entrada): quizá se puedan ver amenazados por China.
- Amenaza de productos sustitutivos: cada vez más alta, coches de gas y electricidad.
- Poder negociador de proveedores y clientes: el poder de negociación tanto de proveedores como de clientes es muy bajo. Los proveedores son muchos, apenas pueden negociar precios y el coste del cambio (coste de transacción) no es elevado. Mientras que del lado de los clientes, tienen cierto poder de negociación a la hora de buscar ofertas en diferentes concesionarios, pero llegar un momento que no se obtiene un mejor precio.

Actividades

9. Ordena las siguientes características de esta empresa que construye oficinas en función al análisis DAFO:

- Descenso de la construcción: amenaza
- Ser nuevo en el mercado: debilidad / oportunidad
- Preparación técnica: fortaleza
- Pocas empresas en el sector: oportunidad
- Demanda desatendida: oportunidad
- Incremento del precio del dinero: amenaza
- Necesidades financieras: debilidad
- Preparación de gestión de empresa: oportunidad
- Capacidad de trabajo y organización: oportunidad

Actividades

10. Estudia el siguiente caso y construye su matriz DAFO:

Debilidad (interno): falta de contacto con turoperadores (riesgo).

Amenaza (externo): viajes de soltero, multiaventura, se podría incluir el foro (cuando la calidad percibida por el viajero no es buena, riesgo en turoperadores).

Fortaleza (interno): esta especializada en grupos reducidos, gestión del viaje flexible, gran oferta de destinos, página web y foro

Oportunidad (externo): viajes para aquellos que quieren hacerlo en soledad.

Actividades

11. Partiendo del supuesto de una empresa dedicada a la producción de pequeños electrodomésticos, indique a qué entorno pertenecen los siguientes elementos:

- Aparición de productos sustitutivos con mayor desarrollo tecnológico: específico, competidores. / aunque se puede desarrollar y también podría ser general, tecnológicos.
- La localización de empresas de la competencia en países emergentes: específico, competidores.
- Aumento del paro provocado por una recesión económica: general, económicos.
- Descenso de la natalidad: general, socioculturales.
- Aumento de la renta per cápita: general, económicos.
- Aumento del poder de mercado de los distribuidores de electrodomésticos: específico y suministradores.
- Huelga general: general, político-legales.
- Mejora de las infraestructuras de comunicación: general, tecnológicos.

Actividades

12. Analiza qué tipo de estrategia competitiva básica utilizan las siguientes empresas:

- Una empresa automovilística que fabrica turismos a precios muy competitivos: liderazgo en costes.
- Una empresa especializada en relojes de lujo: liderazgo por diferenciación del producto basada en la calidad, segmentos muy concretos de población.

13. Cita empresas reales que sigan una estrategia de liderazgo en costes: Carrefour (tanto grandes almacenes como express en sus productos de marca blanca), operadores de telefonía (ofrecen el mismo servicio y tratan de diferenciarse por precio-costes,...)

Actividades

14. Identifica que tipo de estrategia se lleva en cada caso:

- El Corte Inglés lanza “estrena lo nuevo” a finales de este año, una estrategia que busca el posicionamiento de la empresa en producto y precio acercándose, por vez primera, a las necesidades de los clientes en época de crisis: diferenciación por costes, es una estrategia ofensiva tratando de aprovechar las oportunidades del mercado.
- Debido a la crisis de 2008 muchas empresas inmobiliarias realizaron grandes descuentos, llegando a ofrecer el pago de un año de hipoteca: diferenciación por costes, estrategia ofensiva.
- Sony lanzo al mercado el Xperia go con el fin de hacer frente al iPhone 5s: diferenciación por productos, estrategia defensiva vista la fortaleza de Apple.
- Apple aprovecha la utilización de las sinergias de todos sus productos para realizar campañas conjuntas que incluyen la posibilidad de compartir archivos en la nube (iCloud): diferenciación por producto, estrategia de posicionamiento y diferenciación con un nuevo producto.

Actividades

15. Piensa en una empresa que necesita asesoramiento porque desea incrementar su competitividad y, al mismo tiempo, mejorar su responsabilidad medioambiental. Elabora un breve informe con las recomendaciones que podrían ser de utilidad para ella; en él deberás tener en cuenta qué medidas habría que tomar para hacer compatibles ambos objetivos y, en caso de conflicto, qué decisión debería adoptarse.

La empresa, antes de llevar a cabo un plan estratégico donde concretar sus actuaciones, debería obtener información de calidad a través de un análisis de la situación. Para hacer compatible la mejora de la responsabilidad medioambiental con el aumento de la competitividad caben diferentes actuaciones, por ejemplo, diferenciar sus productos con atributos ecológicos, reforzando la imagen de la empresa vía responsabilidad con el medioambiente.



Actividades EvAU

Actividades - EvAU

- 26** Clasifique los siguientes factores como pertenecientes al entorno genérico o al específico: el tipo de cambio de la moneda, las relaciones con los sindicatos, el nivel cultural de la población, los clientes y las infraestructuras.
- 27** Enumere tres factores que pertenezcan al entorno específico de la empresa y otros tres del entorno general razonando el porqué de la clasificación en una u otra categoría.
- 28** La empresa TEX se enfrenta a los siguientes desafíos: un fortalecimiento del euro, que encarece sus exportaciones a Estados Unidos y Latinoamérica; una mayor competencia en el mercado nacional por parte de otras cadenas de moda nacionales e internacionales; un aumento del precio del petróleo que repercute negativamente en sus costes; y la entrada en la Unión Europea de países de Europa Central y del Este, que abre la posibilidad de nuevos mercados. Indique qué desafíos corresponden a cambios en el entorno específico y cuáles a cambios en el entorno general. Justificar las respuestas.
- 29** Considere los siguientes cambios en el entorno, de un fabricante estadounidense de programas de ordenador (*software*). En cada caso, indique si es un cambio del entorno genérico o del específico, justificando su respuesta: una reducción de los tipos de interés en Estados Unidos; el lanzamiento de un nuevo sistema operativo que obliga a actualizar los otros programas de ordenador; la aparición de nuevos fabricantes de *software* en la India; una reducción de impuestos en Estados Unidos.

Actividades - EvAU

- 30** ¿Qué fuerzas competitivas actúan en cualquier sector de la economía? Señale ejemplos.
- 31** Las empresas, para ser más competitivas y aumentar su cuota de mercado, diseñan estrategias competitivas específicas. Identifique y explique las principales estrategias que pueden diseñar las empresas para alcanzar estos objetivos.
- 32** Explique qué diferencia hay entre una estrategia competitiva de diferenciación y una estrategia de liderazgo en costes.
- 33** ¿Qué es la responsabilidad social de la empresa? ¿Qué motivos tiene una empresa para actuar en este campo?
- 34** La Agencia de Medio Ambiente ha fijado límites para los vertidos que efectúan las empresas del polígono industrial Trapecios al río Claro. Aunque algunas empresas de servicios no producen aguas contaminadas, tres sí lo hacen: un taller, que recoge todos sus residuos (aceite) y los lleva a un gestor autorizado; una empresa de pinturas, que podría instalar unas balsas de agua, pero no lo hace ya que son muy caras y hasta ahora han conseguido evitar que la Agencia detecte sus vertidos; y una empresa de componentes electrónicos. Su director está planteándose actualmente si realizar o no una inversión que evite el vertido.
- ¿Qué aconsejaría al director de la empresa de componentes electrónicos? ¿Por qué?
 - ¿Cuál de las dos primeras empresas está generando costes sociales? Justifique su respuesta. ¿A qué ámbito de responsabilidad social afecta la actividad de estas tres empresas?

26. Entorno general:

- Tipo de cambio.
- Relaciones con los sindicatos (en un ámbito nacional).
- El nivel cultural de la población.
- Las infraestructuras de un país.

Entorno específico:

- Relaciones con los sindicatos (de un sector concreto).
- Los clientes.

27. El entorno específico de la empresa se refiere a aquellos factores que afectan a un conjunto de empresas que tienen características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad. Los principales factores del entorno específico son:

- Los proveedores y suministradores de materias primas.

- Los clientes o consumidores.
- Los competidores.
- Los intermediarios o distribuidores.

El entorno general de la empresa está compuesto por todos los factores que afectan de forma general a todas las empresas de una sociedad o país. Los principales factores del entorno general son:

- Factores de naturaleza económica: ciclos, desempleo, inflación, etc.
- Factores socioculturales: nivel educativo, hábitos de consumo, circunstancias demográficas, etc.
- Factores político-legales: comprenden la política económica de los gobiernos y las leyes que conforman el marco jurídico en el que se mueven las empresas.
- Factores tecnológicos: desarrollo tecnológico de un país, que afecta tanto a los productos ofertados como a los procesos de producción.

EvAU - Soluciones

28. Cambios que afectan al entorno general de las empresas:
- Fortalecimiento del euro, ya que en general afecta a todas las empresas de un país que operan con divisas.
 - Aumento del precio del petróleo, que afecta a la mayoría de empresas de un país, por tratarse de una materia prima y energética básica.
 - Ampliación de la UE, que genera amenazas y oportunidades de negocio en la mayoría de sectores.

Cambios del entorno específico: aumento de la competencia específica dentro del sector en el que opera la citada empresa.

29. Cambios que afectan al entorno general de las empresas: reducción de los tipos de interés (afecta a todo el tejido empresarial de un país), reducción de impuestos (caso similar en cuanto afecta a todas las empresas).

Entorno específico: lanzamiento de un nuevo sistema operativo y aparición de nuevos competidores (son situaciones que afectan a la competencia dentro del sector de referencia de la citada empresa).

30. El sistema económico mundial está sumergido en una globalización creciente; en este sentido, la competencia tiene cada vez menos fronteras y el grado de rivalidad entre los competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos, en general, sigue una espiral creciente. Ejemplos: sectores como los del textil, el mueble, o el automóvil se están viendo afectados directamente por la competencia de países asiáticos.
31. Para obtener una ventaja competitiva existen tres posibles estrategias genéricas:
- Liderazgo en costes, que permite rebajar precios y aumentar cuota de mercado.

- Diferenciación, que permite lograr que el bien o servicio se perciba como único.
- Segmentación, que permite que la empresa se especialice en un nicho de mercado concreto.

32. La estrategia competitiva de liderazgo en costes permite a la empresa ser más eficiente y producir a menor coste que la competencia, lo que se traduce en un menor precio de venta de sus productos, obteniendo un aumento de la cuota de mercado y poniendo en dificultades a sus competidores.

La diferenciación consiste en lograr que el bien o servicio ofrecido se perciba como único, de forma que los clientes estén dispuestos a pagar más por obtener el producto diferenciado.

33. La responsabilidad social de la empresa comprende el conjunto de compromisos legales y éticos asumidos por la empresa, para mejorar los impactos de su actividad sobre los ámbitos social, laboral y medioambiental. La empresa actúa en este campo tanto a través de las exigencias legales, como de los compromisos éticos que adquiere, tratando de reaccionar anticipadamente a los nuevos retos propuestos y obtener una ventaja competitiva.
34. a) El director de la empresa de componentes electrónicos debería dar prioridad a la inversión para evitar el vertido de aguas contaminadas; de esta forma, y en primer lugar, estaría cumpliendo con la normativa vigente; en segundo lugar, suponiendo que los vertidos fueran menos contaminantes que los exigidos por ley, podrá rentabilizar la inversión al reforzar la imagen de la empresa como una organización respetuosa con el medio ambiente.
- b) La empresa de pinturas genera costes sociales, ya que no cumple con la normativa vigente y contribuye a la contaminación de las aguas con sus vertidos tóxicos. Estas empresas no cumplen con su responsabilidad social en el ámbito del medio ambiente.

EvAU - Soluciones