

UNIDAD 4.

Contenido

1. el entorno de la empresa.....	62
1. Entorno general o macroentorno.	62
2. Entorno específico o microentorno.	62
Las fuerzas competitivas de Porter.	64
2. El análisis DAFO.	66
3. Las estrategias competitivas.....	66
4. La localización y dimensión de la empresa.	68
La Localización.....	68
La Dimensión.....	69
5. El crecimiento en la empresa.....	70
El crecimiento interno.....	70
El crecimiento externo.....	71
Subcontratación vs integración vertical.....	72
6. Las multinacionales y las PYMES.	73
Las multinacionales.....	73
Las PYMES.....	74
7. La responsabilidad social de la empresa.....	75
La Responsabilidad Social Corporativa.....	75
La RSC y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).	76

Blooket

ACTIVIDADES

DIAPOSITIVAS 4.

www.econosublime.com

2024-2025 (LOMLOE) El entorno y las decisiones empresariales.



Material elaborado por:

Material editado por:



 **@Econosublime**



@Economarina



@Economyriam



You 

Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

En 2006, muchas compañías competían por fabricar el móvil más pequeño, en 2024, la mayoría de móviles vendidos tenía más de 5 pulgadas. En 2020 muchas empresas lanzaban grandes ofertas de precios, en 2024, la mayoría los aumentaban ¿Qué ha ocurrido? Pues que ha habido un cambio en el entorno, algo decisivo para las empresas.

El **ENTORNO** son todos los factores que rodean a la empresa y por tanto le afectan. Estos factores pueden ser tanto beneficiosos como perjudiciales, por lo que influyen en las decisiones de las empresas y en sus beneficios.

Habitualmente se diferencian dos tipos de entorno: el general y el específico.

• 1. Entorno general o macroentorno.

EL ENTORNO GENERAL son factores que afectan por igual a todas las empresas de una región. **Para conocer estos factores recurrimos al análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal).**

• **Factores políticos.** Las políticas económicas del gobierno pueden afectar a la empresa y sus decisiones. Esto incluye todas las regulaciones, impuestos etc.. Así, el confinamiento y la aplicación de restricciones con el COVID-19 fue muy perjudicial para los gimnasios, que perdieron muchos clientes, pero muy beneficioso para la venta de productos online para hacer ejercicio en casa (como pesas, colchonetas).

• **Factores económicos.** La situación general de la economía influye en las decisiones de las empresas. Así, las variables macroeconómicas son indicadores que nos permiten medir la situación general de la economía. Algunas de las variables más destacadas son:

- **El PIB.** Mide la producción total del país. Cuando sube, eso quiere decir que la economía crece, por lo que muchas empresas podrán vender más del año anterior.

- **La inflación.** Es el aumento de precios generalizado y sostenido de los precios de la economía. Cuando hay inflación, las empresas saben que producir será más caro.

- **El desempleo.** Indica el número de personas que buscan trabajo y no encuentran. Cuando es alto, las personas tienen menos dinero y comprarán menos o más barato

- **Los tipos de interés.** Indica cuánto cuesta pedir prestado. Cuando son elevados, las empresas tendrán que devolver una mayor cantidad de intereses si piden prestado.

• **Factores socioculturales.** El nivel educativo, los estilos de vida, los hábitos de consumo, etc. también influyen en las decisiones de las empresas. Por ejemplo, en los últimos años hay cada vez una mayor sensibilidad por la alimentación y el medioambiente, lo que ha provocado un gran boom en el consumo de productos ecológicos.

• **Factores tecnológicos.** Los cambios tecnológicos influyen en los productos que una empresa puede fabricar. Además, las nuevas tecnologías también abren posibilidades a nuevas formas de consumo. El smartphone y el 5G ha permitido ver contenido multimedia desde cualquier lugar, por lo que la gente desea dispositivos más grandes.



• **Factores ecológicos.** Los factores ambientales como las regulaciones ambientales, la gestión de residuos, o la mayor preocupación ecológica de los ciudadanos afectan a las empresas. Por ejemplo, ante la preocupación por la contaminación del plástico, muchas empresas usan envoltorios de papel.

• **Factores legales.** las distintas leyes (normas laborales, de competencia) que regulan la actividad económica pueden afectar las decisiones de la empresa. Por ejemplo, las leyes contra la desigualdad basada en el género, obligó a muchas empresas a revisar los contratos de sus mujeres trabajadoras que estaban ganando menos sin ningún motivo.

• 2. Entorno específico o microentorno.

EL ENTORNO ESPECÍFICO son los factores particulares que afectan en un conjunto de empresas que tengan unas características comunes o estén en un mismo sector.

Podemos diferenciar los siguientes factores:

• **Clientes.** El número de clientes y su comportamiento supone un factor clave que afecta a las decisiones de la empresa. En el año 2014, Telepizza lanzó la “pizzalada” una ensalada que venía encima de una pizza. El fenómeno se hizo viral... hasta que la gente empezó a probarla. La mayoría de la gente que quiere una pizza no desea una ensalada encima, y el que quiere una ensalada, no va a una pizzería. Hay que conocer a tus clientes.

• **Proveedores.** Las acciones de los proveedores pueden ser claves para una empresa. Es importante saber el poder que tienen los proveedores para poner precios más altos o bajos y si respetan los acuerdos. Por ejemplo, si los proveedores no traen los pedidos a tiempo, la empresa no podrá atender a sus clientes. Para evitarlo, las empresas pueden decidir hacer pedidos más grandes, pero esto llevaría a necesitar un mayor almacén.



• **Competidores.** Muchas veces los competidores condicionan las decisiones de una empresa. Para una empresa es clave conocer el número de competidores que tiene y la manera en la que se comportan. Por ejemplo, cuando Burger King lanzó en 2019 una hamburguesa vegetariana “Impossible whopper”, McDonald reaccionó creando la suya propia “McPlant”



• **Intermediarios.** A veces, las empresas dependen de intermediarios para hacer llegar el producto a los clientes. En algunos sectores estos intermediarios tienen gran poder, lo que influye en los ingresos que obtienen las empresas. Esto sucede en las empresas agrícolas, que pueden recibir un precio hasta diez veces inferior al precio que luego sus productos son vendidos en el mercado.

De esta manera, vemos como el entorno general y específico puede influir mucho en la realidad de las empresas y las decisiones que estas toman, por lo que deben adaptarse de manera continua a los cambios en el entorno.

ENTORNO GENERAL

Políticos

- Clima político
- Política fiscal
- Estabilidad del gobierno
- Nivel de corrupción
- Impuestos

Económicos

- PIB
- Tasa de desempleo
- Tipos de interés
- Inflación
- Nivel de renta

Socioculturales

- Nivel educativo
- Estilos de vida
- Hábitos de consumo
- Crecimiento de la población

Tecnológicos

- Acceso tecnológico
- Infraestructura
- Investigación
- Cambios tecnológicos

Ecológicos

- Regulaciones ambientales
- Gestión residuos
- Procesos de producción
- Riesgos naturales
- Tendencias consumo

Legales

- Salarios
- Derechos y normas
- Seguridad laboral
- Reglamentos
- Leyes contra la desigualdad



ENTORNO ESPECÍFICO



• Las fuerzas competitivas de Porter.

Al igual que para poder estudiar los factores que influyen en el entorno general podemos hacer el análisis PEST, **para estudiar los factores que influyen en el entorno específico, podemos recurrir al análisis de las fuerzas competitivas de Porter.**



Según Porter, existen 5 fuerzas que determinan el grado de competencia que existe en un determinado sector.

1. Amenaza de nuevos competidores. Cuanto más fácil sea entrar en el sector para otras empresas, mayor será la competencia del sector. Esta amenaza de entrada va a depender de si existen estas barreras de entrada:

a) Restricciones legales. En ocasiones son los propios gobiernos lo que restringen la entrada de competidores. Por ejemplo, para abrir una gasolinera hay que pasar por un proceso largo, cargado de autorizaciones, certificados, licencias y permisos.

b) La diferenciación y la publicidad. En aquellos sectores donde los productos están muy diferenciados y hay mucha publicidad es más complicado que entren nuevos competidores. Por ese motivo es tan complicado que salgan competidores a Coca-Cola.

c) Los elevados costes para iniciar la empresa. En algunos sectores como el de los trenes, las eléctricas o las telecomunicaciones, los costes para empezar a producir son muy elevados, lo que hace que pocas empresas puedan entrar a competir.

d) Ventajas en costes. Si dentro de un sector algunas empresas consiguen producir más barato, también podrán fijar menores precios, lo que hace poco probable que surjan nuevas empresas.

Habrà mayor amenaza de competidores cuanto menor sean las barreras de entrada. **Una empresa que compite dentro de un sector, siempre preferirá elevadas barreras de entrada, y por tanto una escasa amenaza de nuevos competidores.**



2. Amenaza de productos sustitutos. Cuanto más fácil sea que entren nuevos productos sustitutos mayor será la competencia en el sector. Por ejemplo, durante muchos años RENFE apenas tuvo sustitutos al tren en España para aquellos que necesitaban hacer viajes de media-distancia. Sin embargo, con la entrada de blablacar (un producto diferente pero sustituto), RENFE vio incrementada su competencia.

Habrà más facilidad de entrada de productos sustitutos si:

- Hay novedades en el mercado (como blablacar)
- Hay grandes cambios tecnológicos en el sector.
- Hay facilidad de sustitución.



Lógicamente, las empresas preferirán que no haya productos sustitutos.

3. El poder negociador de proveedores. Los proveedores tienen poder cuando tienen capacidad de imponer sus condiciones, y exigir a las empresas que les paguen más por sus productos. Esto lleva a que las empresas ganen menos beneficios y aumenta la competencia del sector.

El poder de proveedores aumenta si:

- Hay pocos proveedores
- Están bien organizados
- La empresa tiene complicado cambiar de proveedor



4. El poder negociador de clientes. Los clientes tienen poder cuando tienen capacidad de imponer sus condiciones y exigir a las empresas menores precios o mejores servicios. De nuevo, esto llevará a una mayor competencia en el sector.

El poder de los clientes aumenta si:

- Hay pocos clientes
- Están bien organizados
- Tienen facilidad para cambiar de empresa.



Como es lógico las empresas siempre preferirán sectores donde proveedores y clientes tengan poco poder de negociación.

5. El grado de rivalidad de los competidores actuales. Para Porter, este grado de rivalidad no es una fuerza en sí misma, sino que depende fundamentalmente de las otras 4 fuerzas.

El grado de rivalidad entre competidores puede aumentar si:

- Hay muchas empresas competidoras
- Los productos son muy parecidos
- El ritmo de crecimiento es lento
- Los productos son perecederos



Cuando en un sector hay gran rivalidad entre empresas, habrá una mayor competencia que puede provocar guerras de precios, elevados gastos de publicidad etc. que hacen que dicho sector sea menos rentable.

Por supuesto, una empresa siempre preferirá poca rivalidad de los competidores.





¿Cómo de fácil es que entren nuevas empresas y me quiten clientes?

1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

- Restricciones legales
- Diferenciación y publicidad
- Elevados costes de inicio
- Ventajas en costes



El análisis de estas 5 fuerzas, permite saber el grado de competencia de un sector y las posibilidades de que una empresa sea rentable.



¿Hay productos similares a los que los clientes podrían cambiar?

2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS



- Novedades en el mercado
- Cambios tecnológicos
- Facilidad de sustitución

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

- Número de proveedores
- Organización de los mismos
- Posibilidad de cambio



¿Cuánto poder tienen los proveedores para fijar sus condiciones?

5. RIVALIDAD DE COMPETIDORES



- Número de empresas competidoras
- Diferenciación del producto
- Ritmo de crecimiento
- Tipo de producto

¿Cuántos competidores tengo?
¿Pueden robarme mis clientes?

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES



- Número de clientes
- Organización de los mismos
- Posibilidad de cambio

¿Cuánto poder tienen los clientes?
¿Tienen fácil cambiar a otra empresa?



2. EL ANÁLISIS DAFO.

El **ANÁLISIS DAFO** consiste en realizar un doble análisis externo e interno que nos permite conocer las **D**ebilidades, **A**menazas, **F**uerzas y **O**portunidades de la empresa.

• **El análisis externo**, consiste en analizar todos los factores del entorno general que pueden afectar a la empresa (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), conocido como análisis PEST. Asimismo, debemos analizar los factores del entorno específico, que incluyen análisis de clientes, la competencia y los proveedores. Para ello podemos usar las fuerzas competitivas de Porter. Este análisis nos debe dar las oportunidades y amenazas de la empresa.

• **Las oportunidades** son factores positivos del entorno que pueden beneficiar a nuestra empresa y darles una ventaja competitiva. *Así, la prohibición de los coches diésel sería una gran oportunidad para los coches eléctricos.*

• **Las amenazas** serán factores negativos del exterior que pueden ser poner a la empresa en desventaja competitiva. *Por ejemplo, si empresas como Amazon o Google empiezan a prestar dinero, esto sería una gran amenaza para los bancos.*

• **El análisis interno**, consiste en analizar la propia empresa, tanto sus actividades como sus recursos clave (recursos humanos, tecnología, organización etc.) para detectar donde puedo tener ventajas con la competencia. El análisis nos debe dar las fortalezas y debilidades de la empresa (podemos usar el análisis de la cadena de valor de Porter).

• **Las fortalezas** son rasgos propios de la empresa que le hacen tener ventaja con la competencia. *Por ejemplo, las posibilidades de amplios aparcamientos puede ser una ventaja para supermercados como Carrefour.*

• **Las debilidades** son rasgos de la empresa que le hacen tener desventaja. *La lejanía de los Carrefour puede ser una desventaja respecto a otros como Día.*

MATRIZ DAFO

Aspectos perjudiciales	Aspectos favorables	
DEBILIDADES Aspectos en que somos peor que la competencia	FORTALEZAS Aspectos en que somos mejor que la competencia	ANÁLISIS INTERNO
AMENAZAS Situaciones del entorno que nos pueden perjudicar	OPORTUNIDADES Situaciones del entorno que nos pueden beneficiar	ANÁLISIS EXTERNO

Una vez realizado el análisis DAFO la empresa debe intentar explotar sus puntos fuertes y sus oportunidades y ocultar sus puntos débiles y sus amenazas. Para ello deberá elaborar su estrategia competitiva

3. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Los clientes tienen muchas opciones a la hora de comprar un producto, por lo que las empresas buscan aspectos en los que puedan ser superiores a otras para que los clientes se decanten por ellas. Es decir, buscan ventajas competitivas.

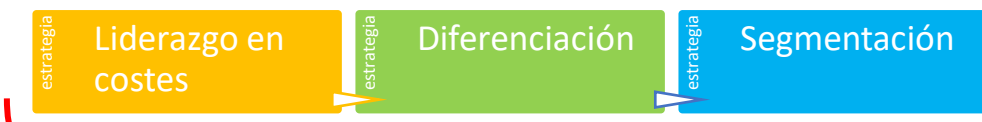
Una **VENTAJA COMPETITIVA** es una característica o recurso con el que cuenta la empresa que le permite tener mejores resultados que sus competidores.

Para poder desarrollar una ventaja competitiva, las empresas pueden desarrollar alguna de las siguientes tres estrategias competitivas:

1 Liderazgo en costes. Una empresa puede conseguir ventaja cuando es capaz de producir a precios más baratos que sus competidores. Así, puede bajar los precios y aumentar sus ventas. Un ejemplo de empresas con esta estrategia son Ikea o Decathlon.

2 Diferenciación. Una empresa puede conseguir ventaja si su producto es percibido como único por los consumidores. Esto hace que los clientes estén dispuestos a pagar más con lo que la empresa gana más beneficios. *Un ejemplo de productos muy diferenciados son las motos Harley-Davidson o la marca Apple.*

3 Segmentación o nicho de mercado. Una empresa puede conseguir ventaja si se centra en un grupo más pequeño de consumidores (un segmento) y les ofrece un producto específico que se ajuste a sus necesidades. Una vez elegido dicho segmento, la empresa puede llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación sobre dicho grupo. *Por ejemplo, Aquarius se ha especializado en ofrecer una bebida para deportistas. Una vez elegido el segmento llevan una estrategia de diferenciación (mucha gente lo considera mejor que otras bebidas de este tipo) por lo que puede cobrar un precio mayor.*



VENTAJA COMPETITIVA

ENTORNO GENERAL

Socioculturales

- Nivel educativo
- Estilos de vida
- Hábitos de consumo
- Crecimiento de la población

Económicos

- PIB
- Tasa de desempleo
- Tipos de interés
- Inflación
- Nivel de renta

Políticos

- Clima político
- Política fiscal
- Estabilidad del gobierno
- Nivel de corrupción
- Impuestos

Tecnológicos

- Acceso tecnológico
- Infraestructura
- Investigación
- Cambios tecnológicos

Ecológicos

- Regulaciones ambientales
- Gestión residuos
- Procesos de producción
- Riesgos naturales
- Tendencias consumo

Legales

- Salarios
- Derechos y normas
- Seguridad laboral
- Reglamentos
- Leyes contra la desigualdad

PESTEL

AMENAZA DE NUEVOS
COMPETIDORES

RIVALIDAD DE
COMPETIDORES

AMENAZA DE
PRODUCTOS
SUSTITUTOS

PODER DE
NEGOCIACIÓN DE
PROVEEDORES

PODER DE
NEGOCIACIÓN DE
CLIENTES

Recursos humanos

Tecnología

Localización

Imagen

Instalaciones

Organización

etc.

ÁNÁLISIS EXTERNO

ÁNÁLISIS INTERNO

1

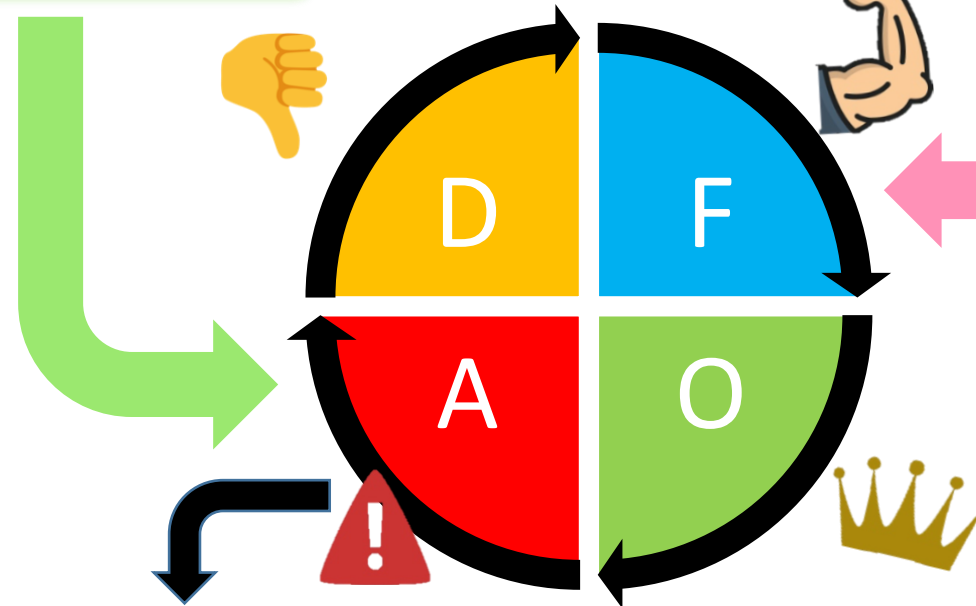
El análisis PESTELy las fuerzas competitivas de Porter nos permiten conocer el análisis externo de la empresa (su entorno)

2

Si juntamos ese análisis externo con el interno de la empresa podemos obtener el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

3

El DAFO nos permite elegir la estrategia que nos lleve a una ventaja competitiva.



**VENTAJA
COMPETITIVA**

estrategia

Liderazgo en
costes

estrategia

Diferenciación

estrategia

Segmentación

4. LA LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA.

Ya has decidido qué clase de empresa vas a montar y qué estrategia vas a seguir. ¿Y ahora qué? Una de las primeras decisiones que vas a tener que tomar es el lugar donde se localiza y la empresa y el tamaño de la misma. Como verás, localización y dimensión son decisiones estratégicas, ya que puede ser determinantes para el éxito de tu empresa y no son fáciles de modificar a corto plazo.

La localización y dimensión de la empresa son decisiones que suelen tomarse en el momento del nacimiento de la empresa y que normalmente se toman de manera conjunta. Es decir, una determinada dimensión puede implicar que no podamos localizarnos en determinados lugares. Una localización, puede obligarnos a tomar una dimensión en concreto.



Localización y dimensión son decisiones estratégicas, ya que suelen implicar grandes inversiones iniciales, por lo que una vez tomadas, un cambio de idea puede conllevar graves costes irreversibles.

• La Localización

La **LOCALIZACIÓN** es el lugar donde queremos ubicar la empresa geográficamente.

Se trata de una decisión de tremenda importancia, que nos determina los clientes a los que podemos llegar y los costes que vamos a tener. Podemos diferenciar los factores que afectan a las empresas industriales y a las empresas comerciales.

Factores que influyen en la localización industrial

Las empresas industriales son aquellas que transforman materias primas para fabricar productos. Debido a que necesitan muchas materias primas, maquinaria y una fábrica buscan minimizar sus costes de producción. Así, los factores que influyen en los costes de estas empresas son:

1 Disponibilidad y precio de las materias primas. Las empresas industriales necesitan adquirir materias primas u otro tipo de productos para luego poder llevar a cabo su actividad. Estar localizados en un punto que permita un rápido acceso a estas materias primas es clave para reducir costes y tiempo de entrega.

2 Disponibilidad, capacitación y coste mano de obra. Otro factor importante es situarse cerca de mano de obra cualificada para llevar la actividad. Las principales empresas tecnológicas se sitúan en Silicon Valley, muy cerca de la Universidad de Berkeley, una de las más importantes en investigación. Otro factor importante puede ser el coste. Muchas empresas que no necesitan mano de obra cualificada prefieren irse a zonas donde los costes laborales son mucho más baratos. Un ejemplo claro es Zara, con talleres en Marruecos o Bangladesh.



3

Las comunicaciones y las infraestructuras de transportes. Estar cerca de un lugar bien comunicado y de fácil acceso por transporte puede ser determinante. Por ejemplo, las fábricas se sitúan en polígonos industriales a la salida de autovías a las afueras de las ciudades.

4

El coste del terreno. Las empresas industriales suelen necesitar una gran cantidad de terreno para instalar sus fábricas, por lo que intentan localizarse en zonas donde el coste es menor.

5

La legislación y las ayudas económicas. Hay determinadas zonas que pueden tener una legislación más favorable o en las que la Administración puede dar ayudas a una empresa si se ubica allí.

6

Servicios complementarios e industria auxiliar. En ocasiones puede ser importante situarse cerca de empresas que ofrezcan servicios complementarios, como banca, asesorías, abogados etc. o industrias auxiliares que fabriquen determinados componentes o den servicio de asistencia técnica.



Factores que influyen en la localización comercial o de servicios

Las empresas comerciales o de servicios son aquellas que venden directamente los productos u ofrecen servicios a las personas, por lo que priorizan estar accesibles a los clientes. Algunos de los factores importantes para su localización son:

1

La proximidad de los clientes. Estar cerca de los clientes es determinante para las empresas comerciales y de servicios. Por este motivo los locales de los centros de las ciudades están tan demandados. Los negocios se aseguran que muchos clientes pasen por su puerta.



2

Visibilidad del local. Por la misma razón, los locales más visibles son un factor a tener en cuenta: locales con mucha fachada, que hacen en esquina etc.

3

Coste del local. Los mejores locales suelen ser más caros, por lo que el precio es un factor a tener en cuenta. A una empresa le puede resultar interesante estar en un local con peor ubicación pero mucho más barato.

4

Medios de transporte y facilidad de acceso. Es fundamental que el local esté en un lugar que sea de fácil acceso y/o con posibilidad de transporte público, así como con posibilidades de aparcamiento. Por ese motivo, muchos supermercados se están situando a las afueras de las ciudades.



5

Complementariedad de actividades. También puede ser interesante una ubicación que tenga otros servicios complementarios. Por ejemplo, puede ser interesante poner una tienda en un centro comercial donde hay cine, restaurantes y todo tipo de tiendas.

• La Dimensión

Un error común al hablar de dimensión es pensar que nos referimos a cuanto espacio ocupa nuestro local. Así que vamos a intentar no cometer este grave error. Dimensión siempre tiene que ver con capacidad de producción, no con espacio físico.

La **DIMENSIÓN** o tamaño de la empresa nos indica la capacidad productiva de la empresa, entendida esta como la cantidad máxima que una empresa es capaz de producir en un periodo de tiempo.

Criterios para medir la dimensión de la empresa

Además de la capacidad productiva, existen otros criterios para medir la dimensión de la empresa. Algunos de los más utilizados son:

- **Número de trabajadores.** Las empresas pueden ser categorizadas como microempresas (menos de 10 empleados), pequeñas empresas (10-49 empleados), medianas empresas (50-249 empleados) y grandes empresas (250 o más empleados).
- **Valor de sus activos** (los bienes que tiene la empresa, así como sus derechos de cobro).
- **Los ingresos anuales o facturación** que obtiene la empresa.
- **La presencia geográfica.** Las empresas pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales, dependiendo de la ubicación de sus instalaciones o puntos de venta.
- **Valor de mercado.** El valor total de las acciones o participaciones de la empresa.

Por tanto, podemos decir que las empresas con más trabajadores, activos, ingresos anuales, presencia geográfica y valor de mercado, tendrían una mayor dimensión

La dimensión óptima.

¿Cuál sería la dimensión óptima de una empresa? Elegir la dimensión de una empresa es elegir cuál va a ser la capacidad máxima de producción. Esta decisión viene determinada por la demanda prevista, es decir, el objetivo de la dimensión de una empresa es satisfacer la producción que en cada momento el mercado desea comprar.

El problema es que la demanda puede variar en el corto plazo, mientras que mi dimensión va a permanecer fija por mucho tiempo. *Imagina un hotel que durante todo el año tiene una media de 30 clientes al día y en verano la demanda se dispara a 120*

La empresa se enfrenta a un doble problema:

- 1 **Falta de capacidad.** Con la dimensión de nuestra empresa no podemos atender a todos los clientes, es decir la empresa está **infradimensionada** y está perdiendo clientes y por tanto beneficios que podría tener si la dimensión fuera mayor. *Piensa en el hotel anterior que en verano solo tiene espacio para 50 clientes y pierde a los otros 70.*



En este caso, la empresa se debe plantear hacer inversiones para hacer más grande su empresa.



Falta de capacidad
(empresa
infradimensionada)



Si la demanda
crece, perdemos
clientes que no
podemos satisfacer

2

Exceso de capacidad. La empresa tiene una demanda muy inferior a su capacidad de producción, por lo que tiene fábricas y máquinas sin usar. Podría producir mucho más, es decir está **sobredimensionada** lo que hace que los costes sean mucho más elevados que si la dimensión fuera menor. *En nuestro hotel tenemos espacio para 50 personas, pero en invierno solo vienen 30, por lo tanto, si nuestro hotel fuera más pequeño, tendríamos menos costes (limpieza, luz, alquiler).*



En esta ocasión, nos podemos plantear hacer nuestra empresa más pequeña, lo que hará que nuestros costes sean más pequeños.

Exceso de capacidad
(empresa
sobredimensionada)



Si la demanda es
baja, podríamos no
cubrir los mayores
costes



Así en ocasiones elegir la dimensión óptima puede ser complicado por las variaciones de la demanda. Elegir un tamaño muy grande nos puede llevar a grandes inversiones que pueden ser una losa si la demanda no responde. Un tamaño muy pequeño nos acarreará menos costes, pero nos puede hacer perder clientes si la demanda crece más de lo previsto.

5. EL CRECIMIENTO EN LA EMPRESA.

Ya has elegido dónde vas a localizar tu empresa y la dimensión que te permite atender la demanda prevista. Las cosas te van bien y cada vez tienes más clientes. Como hemos visto, tu empresa empieza a quedarse pequeña y no puedes atender toda la demanda. Tu empresa está infradimensionada. Ha llegado el momento de empezar a crecer.

El crecimiento de la empresa puede venir a través de dos vías:

A Crecimiento interno. Es aquel que ocurre dentro de la empresa cuando se desea aumentar la capacidad de producción a través de inversiones.

B Crecimiento externo. La empresa adquiere o coopera con otras empresas que ya existen lo que le permite aumentar su dimensión y por tanto su capacidad productiva

• El crecimiento interno

El **CRECIMIENTO INTERNO** se produce cuando una empresa desea crecer a través de sus propias inversiones.

Este crecimiento de la empresa puede ser a través de dos vías: la **estrategia de especialización** o la **estrategia de diversificación**.



A) Estrategia de especialización.

La empresa sigue vendiendo el mismo producto, o productos complementarios a este, pero busca aumentar su demanda. Hay 3 opciones.

• **Penetración del mercado.** Se busca vender más en los mismos mercados. Para ello es necesario robar clientes a la competencia o conseguir que nuestros clientes compren más de nuestro producto. Serán necesarias promociones, publicidad o precios más baratos. *Por ejemplo, cuando las compañías de teléfono nos llaman para que nos cambiemos a su operadora con ofertas.*



• **Desarrollar nuevos mercados.** Se buscan vender el producto a grupos de personas o zonas que antes no compraban el producto. *Por ejemplo, Cola-Cao normalmente ha sido consumido por niños, y ahora la marca está tratando de dirigirse al mercado de los adultos.*



• **Desarrollo nuevos productos.** Se venden nuevos productos complementarios a los mismos clientes que antes. *Por ejemplo, Gillette aumentó su oferta de cuchillas de afeitar a after-shave, espumas, geles etc.*



B) Estrategia de diversificación.

Se producen productos diferentes a consumidores a los que normalmente no les vendemos (nuevos mercados). Dentro de ella diferenciamos:

1 **Diversificación horizontal o relacionada.** Cuando aun siendo diferentes productos, hay algún tipo de conexión entre ellos, por lo que estamos dentro del mismo sector. *Por ejemplo, el principal producto de Apple era ordenador Mac. Pero luego llegó el iPod, iPhone, iPad etc.*



2 **Diversificación heterogénea o no relacionada.** No hay absolutamente ninguna relación entre los productos y los mercados nuevos y los antiguos. *Por ejemplo, Nokia inicialmente era una empresa papelerera y hoy es conocida por la venta de móviles. Mitsubishi produce desde aire acondicionado hasta automóviles.*



3 **Diversificación vertical.** Ocurre cuando la empresa quiere llevar a cabo más fases en la cadena de valor (proveedor-fabricación-distribuidor). De esta manera lo que desea la empresa es controlar todas las fases del proceso para no depender de otros. Puede ser en dos sentidos:

• **Diversificación vertical hacia delante.** El fabricante puede abrir sus tiendas propias para distribuir el producto. El proveedor, puede vender a sus clientes directamente por internet. *Este es el ejemplo de Adidas, que recientemente abrió más de 2000 tiendas propias en China.*



• **Diversificación vertical hacia atrás.** En este caso, se asumen fases anteriores a la que realiza la empresa. El distribuidor podría convertirse en fabricante y el fabricante en su propio proveedor. *Por ejemplo, Zara no sólo distribuye la ropa, sino que también es el encargado de su fabricación.*



La diversificación es la estrategia más arriesgada, ya que probamos nuevos productos en mercados que no conocemos. La matriz de Ansoff nos permite ver estas opciones.

EL CRECIMIENTO INTERNO



	Mismos productos	Nuevos productos
Mismos mercados	Penetración de mercado (especialización)	Desarrollo de productos (especialización)
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados (especialización)	Diversificación Horizontal Heterogénea Vertical (adelante y atrás)



• El crecimiento externo

El **CRECIMIENTO EXTERNO** es la unión o cooperación con otras empresas, lo que también nos permite aumentar nuestra capacidad productiva.

Hay dos formas con las que podemos crecer de manera externa: la cooperación y la concentración empresarial

Cooperación empresarial.

Son acuerdos en los que dos o más empresas se unen para conseguir unos objetivos comunes.

Joint-ventures.

Son acuerdos entre varias empresas normalmente de diferentes países. La empresa extranjera suele aportar capital y la nacional, conocimientos del mercado. Se suele utilizar cuando una empresa quiere entrar a competir en otro país del que no tiene mucha información. *Por ejemplo, en el año 2006 la alemana Siemens y la finlandesa Nokia anunciaron la formación de una joint venture llamada Nokia Siemens Networks*



Cártel



Son empresas del mismo sector se ponen de acuerdo para fijar precios y repartirse el mercado. *El ejemplo más famoso es la OPEP, que son los países exportadores de petróleo que se ponen de acuerdo para fijar los precios de los barriles. Hay que tener en cuenta que están prohibidos por la UE.*

Unión temporal de empresas (UTE)

Es un acuerdo entre empresas que se asocian para llevar a cabo un proyecto en concreto. *Esta unión solo durará mientras dure el proyecto. Es bastante habitual para proyectos de obras públicas que se realizan por varias empresas a la vez.*



Clúster



Es una concentración geográfica de empresas, universidades y otras instituciones con un mismo interés. Las empresas compiten entre sí, pero también se prestan servicios las unas a las otras y se benefician de la cercanía entre todas ellas. Un ejemplo es Silicon Valley en California, con Apple, Microsoft, Google junto a la universidad de Berkeley, la universidad tecnológica más importante, de donde obtienen mano de obra cualificada.

Concentración empresarial.

Es la unión entre dos o más empresas. Podemos diferenciar:

A) Participación.

Una empresa compra parte de las acciones de otra para dominarla, pero ambas empresas se mantienen. El control puede ser absoluto si las acciones adquiridas son más del 80%, mayoritario si superan el 50% y parcial debajo del 50%. **Destaca el Holding.**

Un **HOLDING** surge cuando una empresa matriz controla por participaciones a varias empresas de distintos sectores. Esto da gran control del mercado e importantes ventajas fiscales. *El ejemplo más conocido en España es Inditex, empresa matriz que agrupa a conocidas empresas como Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti o Berhska.*

B) Integración.

Es la unión de empresas en la que al menos una de ellas pierde su personalidad jurídica. Pueden ser verticales hacia adelante, verticales hacia atrás y horizontales.

- En la **integración horizontal** la unión se produce entre empresas competidoras del mismo sector. Puede ser fusión y absorción.

- **Fusión.** Es la unión de varias empresas para crear una nueva. Las anteriores desaparecen y pierden su personalidad jurídica y se forma una nueva empresa con personalidad jurídica propia y con un patrimonio único. *Por ejemplo, Bankia nació de la fusión de 7 cajas de ahorros.*

- **Absorción.** Una empresa adquiere a otra absorbiendo todo su patrimonio y por tanto solo desaparece esta última que es la que pierde su personalidad jurídica. *Un ejemplo lo tenemos cuando Vodafone absorbió a ONO.*

- En la **integración vertical (Trust)** varias empresas se unen y controlan todas las fases del proceso de producción. Es lo que conocemos como **TRUST**. Puede ser hacia adelante o hacia atrás.

- **Integración adelante.** Es aquella en la que las empresas quieren tomar control de las empresas distribuidoras. Un ejemplo son las **FRANQUICIAS** que son un acuerdo entre el franquiciador (que normalmente es quien ha desarrollado un proceso de producción y una marca) y el franquiciado, que recibe el derecho de usar esa marca a cambio de una determinada cantidad. *Por ejemplo, McDonalds*

- **Integración hacia atrás.** En este caso la empresa quiere tomar control de los proveedores. *Por ejemplo, Nestlé destaca por el control de agricultores a los que les suministra plantas de café para que las cultiven para ellos.*

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

A

CRECIMIENTO INTERNO

ESPECIALIZACIÓN

- Penetración de mercados
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos

DIVERSIFICACIÓN

- Horizontal o relacionada
- Heterogénea o NO relacionada
- Vertical (adelante y atrás)

B

CRECIMIENTO EXTERNO

COOPERACIÓN

- Joint-Venture
- Cártel
- Unión temporal de empresas
- Clúster



CONCENTRACIÓN

PARTICIPACIÓN

- Minoritaria, parcial o mayoritaria
- Empresa matriz que controla las demás (**HOLDING**)

INTEGRACIÓN

Horizontal

- Fusión $A + B = C$
- Absorción $A + B = A$

Vertical (Trust)

- Hacia adelante
- Hacia atrás

Subcontratación vs integración vertical

No debemos confundir la integración vertical con la subcontratación (outsourcing)

LA SUBCONTRATACIÓN (O OUTSOURCING) consiste en contratar a empresas externas especializadas para que lleven aquellas funciones que la empresa no ve rentable realizar por sí misma. Algunos ejemplos de funciones que son desarrolladas por especialistas externos a la empresa, son la gestión de nóminas el marketing, la contabilidad, la formación de los trabajadores o la limpieza

LA INTEGRACIÓN VERTICAL consiste en el control de una empresa de todas las fases del proceso de producción (suministro de materias primas, producción y distribución).

INTEGRACIÓN VERTICAL

SUBCONTRATACIÓN

¿QUÉ ES?

Se controlan todas las fases del proceso productivo.

Se contratan empresas externas para realizar algunas funciones.

VENTAJAS



- Se tiene el control total del proceso de producción y la calidad de los productos.
 - Reduce costes de intermediarios al no depender de otros.

- Más flexibilidad para aumentar o disminuir estas funciones.
- Menos costes fijos al no tener que crear algunos departamentos

INCONVENIENTES



- Aumentan los costes fijos, al tener que invertir en infraestructuras (como fábricas y oficinas) o departamentos.

- La empresa depende de empresas externas.
- Las soluciones externas no son tan rápidas.

En definitiva, cada empresa debe decidir si le interesa llevar a cabo todas las fases de su proceso de producción (integración vertical) o subcontratar algunas funciones contratando algunas empresas. Por ejemplo, Apple está integrada hacia adelante al ser dueña de sus propias tiendas donde vende sus productos. Sin embargo externaliza la producción de sus iPhones, subcontratando a otras empresa, que tiene la experiencia y los recursos para fabricar los dispositivos a un coste menor.

6. LAS MULTINACIONALES Y LAS PYMES.

• Las multinacionales.

Cuando una empresa crece mucho y decide crear filiales en otros países, nos encontramos con una empresa multinacional.

Una **EMPRESA MULTINACIONAL** es aquella que está formada por una empresa matriz y un conjunto de filiales en otros países en donde llevan a cabo no sólo la venta, sino también la producción y otras actividades como finanzas o publicidad.

Características de las multinacionales.

Las empresas multinacionales tienen una serie de características comunes:

- 1 **La empresa matriz controla a las filiales**, aunque dependiendo de cada multinacional, estas pueden tener mayor o menor libertad de decisión.
- 2 **Son empresas de gran tamaño**, que, al aumentar su dimensión, desarrollan economías de escala con las que disminuyen sus costes medios. Esto les permite producir más barato que otras empresas y ser líderes en su sector, con lo que muchas veces pueden absorber otras empresas más pequeñas.
- 3 **Suelen ser empresas que invierten una parte importante de su capital** en investigación y en tecnología, lo que les ayuda a mantener su liderazgo.
- 4 **Aplican estrategias diversificación** que les permiten llevar a cabo actividades muy variadas.

Ventajas de las multinacionales

La existencia de empresas multinacionales tiene una serie de **ventajas**:

- **Favorece el desarrollo de otros países menos desarrollados.** Al instalarse en otros países, son necesarias inversiones que permiten aumentar la producción y el empleo en esos países.
- **Venden productos a precios más bajos.** Fruto de la disminución de costes, muchas multinacionales (aunque no todas) pueden ofrecer productos a precios más bajos que otras empresas.
- **Generan importantes avances científicos**, ya que como hemos dicho, estas empresas suelen hacer grandes inversiones en investigación. *No cabe duda de que Apple ha contribuido en gran manera a nuestra sociedad, al ser clave en el desarrollo de productos como el smartphone que consumidores y empresas podemos disfrutar.*



Inconvenientes de las multinacionales.

Pero no podemos olvidar la existencia de una serie de **inconvenientes**:

- **Abuso de medioambiente y trabajadores.** En muchas ocasiones, las multinacionales deciden llevar la producción a países menos desarrollados donde la legislación es mucho más permisiva. Debido a esto, se produce sobreexplotación de recursos, contaminación del medioambiente e incluso abuso en las condiciones de muchos trabajadores. Este fenómeno se llama **deslocalización** (lo explicamos más abajo).
- **Grandes desigualdades entre empresas grandes y pequeñas.** En ocasiones las empresas pequeñas ven imposible competir con las de gran tamaño, debido a que estas pueden producir más barato. Esto está provocando el cierre de muchos pequeños negocios locales, con lo que la riqueza se concentra en estas grandes empresas.
- **Pérdidas de puestos de trabajo en países desarrollados.** Puesto que muchas multinacionales producen fuera, se están perdiendo puestos de trabajo en los países más desarrollados. Se crean en los países menos desarrollados. De hecho, si echas un vistazo a la mayoría de la ropa que tienes, puedes ver como se han producido en países menos desarrollados.



La deslocalización

LA DESLOCALIZACIÓN es una práctica llevada por algunas multinacionales, que consiste en trasladar la producción de la empresa a otros países que le permiten producir con menos costes. Normalmente, los países a los que se llevan la producción suelen tener una mano de obra más barata o leyes laborales, fiscales o medioambientales más permisivas.

La deslocalización provoca diferentes efectos:

a) Efectos en los países que reciben la deslocalización.

- Se crean empleos en aquellos países.
- Los salarios pagados suelen ser mayores que los de las otras empresas del país.
- En ocasiones los productos obtenidos tienen una calidad inferior.
- Debido a la falta de legislación, los países receptores pueden ver perjudicado su medioambiente.

b) Efectos en el país de origen de la empresa

- Disminuye el empleo del país, ya que ahora la producción se lleva fuera.
- Se pagan menos impuestos dentro del país.

• Las PYMES.

Las **PYMES**, son las pequeñas y medianas empresas. Para ser considerado una PYME se debe tener menos de 250 trabajadores, un volumen de ventas inferior a 50 millones de euros y un activo inferior a 43 millones de euros.

	Nº trabajadores	Volumen ventas	Total de Activo
Microempresas	Hasta 10	< 2.000.000 €	< 2.000.000 €
Pequeñas	Hasta 50	< 10.000.000 €	< 10.000.000 €
Medianas	Hasta 250	< 50.000.000 €	< 43.000.000 €

Estrategias y formas de actuar de las PYMES

Aunque las multinacionales tienen muchas ventajas, las PYMES tienen estrategias que les permiten competir y sobrevivir (el 99,9% de las empresas son Pymes). Destacamos:

1 Son más adecuadas para algunas actividades

- Hay algunas actividades es las que el trato personal es muy importante, lo que hace que los clientes prefieran ir a pequeñas empresas o autónomos.
- En otras ocasiones, como las actividades artesanales, la habilidad del trabajador es más importante que la tecnología, por lo que las pequeñas empresas suelen ser preferidas. *Por ejemplo, hay muchas personas que prefieren comprar un mueble hecho a medida de manera artesanal antes que comprar en IKEA.*



2 En algunos sectores es necesario que haya grandes y pequeñas empresas

- En algunos sectores **la fabricación se da en grandes empresas** ya que esto permite generar economías de escala y ahorrar costes (como ocurre con el automóvil), y luego **la distribución y venta la llevan en pequeñas empresas** (como concesionarios) en los que el trato personal es muy importante.
- En otros sectores **la fabricación se da en pequeñas empresas** (como ocurre en la agricultura), pero la **venta se da en empresas más grandes**.
- En otros sectores, **las grandes empresas necesitan recurrir a los servicios de otras más pequeñas**, como en los automóviles, en donde se recurre a empresas más pequeñas para la venta de piezas.



Ventajas de las PYMES

- **Cercanía con los clientes.** La relación con clientes es más cercana y humana.
- **Flexibilidad** para adaptarse a los cambios de mercado. Al ser más pequeñas, se pueden tomar decisiones de manera más rápida que en las empresas grandes en donde, al haber más trabajadores y mandos intermedios, la toma de decisiones suele ser más lenta.
- **La comunicación con los trabajadores** es mucho más cercana y humana, lo que lleva una mayor implicación y satisfacción laboral.
- **Especialización.** Las pymes pueden centrarse en actividades muy concretas y muy reducidas. *Por ejemplo, una tienda que se dedique sólo a arreglar pantallas de móviles.*
- **Son creadoras de empleo.** Debido a que son muy numerosas (99%), crean mucho empleo para el país. *En España alrededor del 60% del empleo es creado por las PYMES.*

Inconvenientes de las PYMES

- **Dificultad para obtener financiación.** Normalmente la única manera de obtener dinero por parte de las pymes es a través de las aportaciones de los propios socios o pequeños préstamos bancarios.
- **Producen con mayores costes.** Ya que no pueden beneficiarse de las economías de escala como las grandes empresas.
- **Escaso poder de negociación con clientes y proveedores:** lo que hace que tengan que aceptar las condiciones que les marcan estos.
- **Menor formación empresarial.** La cualificación de trabajadores y directivos suele ser menor, ya que las pymes no tienen tantas posibilidades de formación como las grandes.
- **Obsolescencia tecnológica.** En la actualidad hay un desarrollo tecnológico continuo debido a los adelantos en la investigación: la PYME suele tener falta de recursos para adquirirlos y formar al personal. Ello implica mayores costes para la pyme y menor calidad de su producción.

En definitiva, aunque las Pymes tienen una serie de inconvenientes ante las grandes empresas, tienen sus estrategias que les permiten competir y que les puedan dar algunas ventajas.



7. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.

En 2015 se destapó el escándalo del fabricante alemán de automóviles, Volkswagen, que había dotado a casi 11 millones de sus coches de un sistema para engañar a las pruebas de emisión de gases contaminantes. Un estudio consideró que “las emisiones excesivas de los Volkswagen vendidos en Alemania provocarán unas 1.200 muertes prematuras en Europa, lo que corresponde a 13.000 años de vida perdidos y 1.900 millones de euros en costes”. ¿Es esto responsabilidad social?



Al igual que el entorno tiene una influencia decisiva en el éxito de una empresa, no podemos olvidar que la empresa también influye en el entorno en el que habita.

Por supuesto, las empresas tienen muchos efectos positivos en la sociedad. Las empresas crean puestos de trabajo y generan riqueza. Además, muchos de los grandes avances de la humanidad han sido gracias a las empresas. Sin embargo, en ocasiones las empresas también son responsables de graves problemas sociales, como contaminación, agotamiento de los recursos naturales, abusos laborales etc.

El problema, es que cuando **la empresa provoca estos efectos negativos, está imponiendo una serie de costes sociales.** Por ejemplo, una fábrica muy contaminante produce polución en el aire, lo que no sólo puede llevar a una sensación desagradable que disminuye la calidad de vida de los ciudadanos, sino que puede llegar a desarrollar enfermedades mortales.



Los **COSTES SOCIALES o EXTERNALIDADES NEGATIVAS** son aquellos efectos provocados por las empresas, pero soportados por toda la sociedad sin que las primeras paguen por ellos (como la contaminación)

En la actualidad, cada vez hay concienciación de los efectos que las acciones de la empresa pueden tener en la sociedad en general y la necesidad de que estas adopten una mayor responsabilidad social en sus actuaciones.

• La Responsabilidad Social Corporativa.

Por supuesto, la empresa debe cumplir todas las leyes del Estado. Antiguamente, se consideraba que esto era suficiente para tener una responsabilidad social, hoy en día, sin embargo, se considera que la RSC va mucho más allá de sólo cumplir la ley.

La **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)** es el comportamiento voluntario de empresas para que sus actuaciones tengan repercusiones positivas en la sociedad.

Así, decimos que hay una **EXTERNALIDAD POSITIVA** cuando las actuaciones de una empresa tiene efectos positivos en la sociedad.

Los ámbitos de la RSC.

La RSC de las empresas busca genera impactos positivos en 3 ámbitos: económico, social y medioambiental. Por tanto, dentro de la RSC diferenciamos:

• **Responsabilidad económica.** La generación de riqueza, de puestos de trabajo, y el pago de impuestos son varias de las principales responsabilidades de la empresa con la sociedad. Las empresas responsables contribuyen al desarrollo económico de su entorno.



• **Responsabilidad social.** La empresa debe incorporar todas las preocupaciones de la sociedad y mejorar las relaciones con los grupos implicados en su actividad: trabajadores, consumidores, proveedores o el Estado. Las empresas responsables tienen a sus trabajadores en condiciones dignas, informan a sus consumidores, respetan los acuerdos con los proveedores, las leyes del Estado etc. Además defienden la igualdad entre hombres y mujeres y los derechos humanos.



• **Responsabilidad medioambiental.** El deterioro del medio ambiente ha sido alarmante en los últimos 50 años. Las empresas responsables intentar reducir el impacto no contaminando, consumiendo menos energía, haciendo un tratamiento adecuado de los residuos, creando envases ecológicos etc.



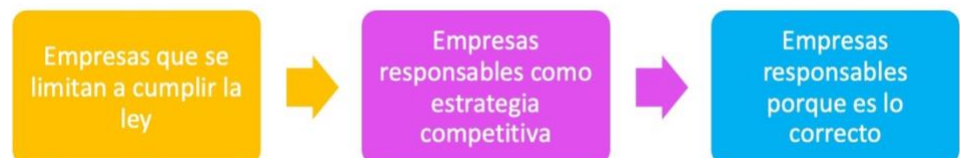
La RSC como herramienta competitiva.

Ante esta situación, muchas empresas se han dado cuenta de que los consumidores y la sociedad, cada vez empieza a valorar más a las empresas que tienen esta RSC. Por ello, muchas empresas empiezan a adoptarla como una herramienta que les haga mejorar su imagen y así puedan vender más. *Por ello cada vez vemos más empresas que dan publicidad a sus envases ecológicos, donaciones a la sociedad etc.*



El objetivo final es que las empresas acaben siendo responsables, no sólo para cumplir la ley, o para mejorar su imagen, sino que lo hagan porque es lo correcto. De esta manera, debemos distinguir tres niveles hacia una responsabilidad social completa.

El camino a empresas socialmente responsables



• La RSC y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

¿Qué son los ODS?

En el año 2000, 191 países firmaron los **Objetivos del Milenio** que se debían cumplir hasta el 2015, y de los cuáles muchos se consiguieron. Sin embargo, todavía quedaba mucho por hacer. En 2015, 193 países miembros de la ONU firmaron los **Objetivos del Desarrollo Sostenible 2015 – 2030**, también conocido como **Agenda 2030**.

Los **ODS** son unos objetivos globales adoptados por la ONU que buscan abordar los principales desafíos económicos, sociales y ambientales del planeta. Lo que se busca es un desarrollo sostenible, que se pueda mantener en el futuro, y equitativo, para que todas las personas del planeta puedan disfrutarlo.

Estos objetivos globales son 17:



Podemos decir que estos 17 objetivos se resumen en las siguientes metas:

- Acabar con la pobreza y el hambre garantizando una vida sana.
- Conseguir el acceso universal a servicios básicos como el agua y la energía sostenible.
- Garantizar la igualdad de oportunidades de desarrollo a través la educación y el trabajo decente.
- Reducir las desigualdades en el mundo, especialmente las de género.
- Cuidar el medioambiente protegiendo los océanos y los ecosistemas.
- Promover la colaboración entre ciudadanos, gobiernos y empresas.



Relación de los ODS y la RSC.

La **responsabilidad social corporativa (RSC)** y los **Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)** están muy relacionados, ya que ambos tienen como **objetivo promover el desarrollo económico, social y ambiental sostenible**.



Las empresas pueden contribuir a los ODS a través de los ámbitos de su Responsabilidad Social Corporativa (RSC) contribuyendo al desarrollo de su comunidad, cuidando las relaciones con sus empleados y clientes o llevando procesos productivos que sean respetuosos con el medioambiente,

Así, algunas de las acciones de RSC que podrían contribuir a los ODS son:

- Promover la igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo, ofreciendo igualdad de oportunidades y salarios justos (ODS 5 y ODS 8).
- Crear programas de ayuda personas desfavorecidas de la comunidad a través de los diferentes recursos de la empresa (ODS 1 y ODS 10). Por ejemplo, algunos supermercados donan alimentos antes de llegar la fecha de caducidad.
- Utilizar energías renovables, reducir los residuos y reciclar (ODS 7 y ODS 13).



Estos son solo algunos ejemplos, pero obviamente habría muchísimos más.

En definitiva, llevar a cabo prácticas de RSC puede hacer que las empresas contribuyan a conseguir los ODS y entre todos consigamos un desarrollo sostenible, así como una sociedad más justa y equitativa.



PRODUCTO FINAL. ANALIZAMOS EL ENTORNO.

Seguimos trabajando en nuestro modelo de negocio por grupos. Para esta tarea vamos a necesitar trabajar con internet ya que vamos a analizar el entorno. Tal vez algunas cuestiones las podemos resolver desde el aula, y podemos empezar trabajando ahí para avanzar, pero un mínimo de tiempo navegando en internet será imprescindible.

Para completar la tarea debemos rellenar 3 fichas, que conforman **el análisis del entorno** y que puedes **descargar aquí**: [plantilla análisis del entorno \(análisis PESTEL, análisis de la competencia y análisis DAFO\)](#).

Esta ficha ya rellenada la guardaremos dentro de nuestra carpeta de equipo. En dicha carpeta iremos añadiendo el resto de fichas que iremos haciendo a lo largo del curso.

INSTRUCCIONES PARA RELLENAR LAS FICHAS.

PASO 1. Análisis PESTEL (ficha 1).

Con el análisis PESTEL vamos a hacer un análisis del entorno general de nuestro negocio. Debemos buscar dos noticias para cada uno de los factores (políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos).

Rellenamos la tabla donde escribimos el titular de la noticia que hemos encontrado para cada factor (podemos pegar también el enlace de la noticia si hacemos la tabla a ordenador) y justificamos si esas noticias son algo positivo (una oportunidad) o negativo (una amenaza) para nuestra idea de negocio.



PASO 2. Análisis de la competencia (ficha 2).

Tenemos que investigar la competencia, es decir las principales empresas competidoras que ofrezcan productos o servicios similares dentro de nuestro entorno (empresas a las que nuestros clientes podrían comprar). De cada una de ellas investigaremos que productos o servicios ofrecen, calidad, precios, atención al cliente, fortalezas y debilidades, y cuál puede ser nuestra ventaja competitiva con cada una de ellas.



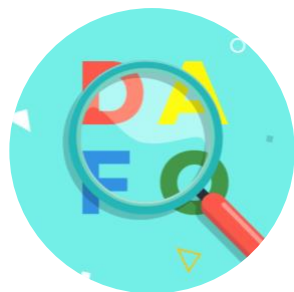
ANÁLISIS PEST.

FACTORES.	NOTICIA 1.	JUSTIFICACIÓN DE SI LA NOTICIA 1 ES NEGATIVA O POSITIVA.	NOTICIA 2.	JUSTIFICACIÓN DE SI LA NOTICIA 2 ES NEGATIVA O POSITIVA.
Político-legales. 				
Económicos. 				
Socio-culturales. 				
Tecnológicos. 				

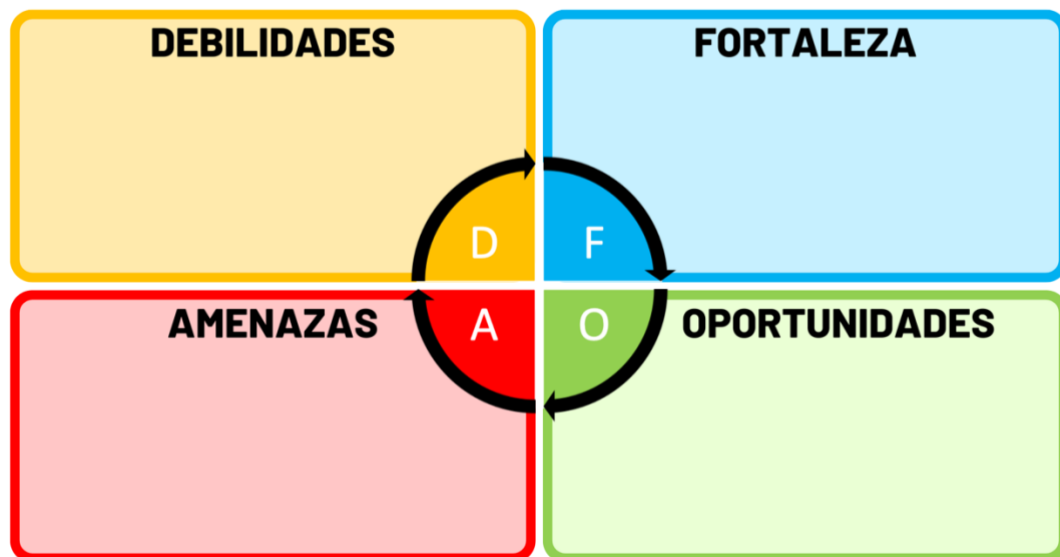
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

NOMBRE DE LA EMPRESA.	PRODUCTO/SERVICIO SIMILAR AL NUESTRO.	PRECIO DE LA COMPETENCIA.	PUNTO FUERTE DEL RIVAL.	PUNTO DÉBIL DEL RIVAL.	VENTAJA FRENTE A ELLOS.

PASO 3. Análisis DAFO (ficha 3).



Con toda la información de las tareas 1 y 2 ya podemos hacer nuestro Análisis DAFO con nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.



PASO EXTRA. Cambios en el lienzo de modelo de negocio.

Teniendo en cuenta todo lo que hemos aprendido al analizar el entorno, puede que quieras cambiar tu propuesta de valor para aprovechar tus oportunidades y fortalezas y para minimizar tus amenazas y debilidades. Haz todos los cambios que consideres oportunos en tu lienzo de modelo de negocio, sustituyendo los post-it tanto en la propuesta de valor como en cualquiera de los otros bloques.

