

3.1. – Funciones de la empresa en la economía de mercado:

Podemos señalar cinco:

1º Organiza, coordina y dirige el proceso de producción asignando recursos, efectuando transacciones y establecido entre los agentes económicos.

2º Anticipa o descuenta el producto nacional generando las rentas monetarias.

3º Asume y reduce los costes de mercado.

4º Asume el riesgo inherente a la actividad económica.

5º Desarrolla el sistema económico creando riqueza (bienes y servicios) y empleo.

3.2. – La empresa y el entorno competitivo:

La empresa y su entorno competitivo.

Empresa y mercado son conceptos que van íntimamente relacionados. Conocer las estructuras competitivas del mercado es necesario para comprender la actuación de la empresa, sus estrategias, tanto en cuanto a las transacciones con factores productivos contratados como con productos y servicios ofertados y vendidos.

Para que la empresa pueda desarrollar una dirección estratégica es preciso analizar y evaluar el entorno competitivo en todas y cada una de sus dimensiones (socio-cultural, económica, tecnológica y legal) a partir de la concreción de determinadas expectativas a medio y largo plazo, única forma de que la empresa pueda plantear con un cierto rigor su competitividad o grado de competencia con otras empresas en el mercado en el que actúa.

3.3. – Factores del entorno y sus efectos en la empresa:

El entorno general de la empresa ha venido presentando en las últimas décadas unos signos evidentes de un gran cambio en cada una de las dimensiones de los factores observados.

Las características de los cambios, en los factores económicos tecnológicos, sociales y legales han ido definiendo esta época como, la era del cambio.

El entorno se ha caracterizado por tres atributos fundamentales:

–*Dinamicidad* –del entorno actual, quiere expresar la importancia de la velocidad de los cambios. (Comunicación).

–*Biscontinuidad*– es la forma en que los factores del entorno se vienen comportando estos últimos años. Es decir hay una falta de tendencias, por lo que es difícil definir una misma estabilidad o tendencia en un tiempo razonable (audiovisual en Galicia)

–*Ambigüedad* – o formas equívocas en que se concretan las posibles soluciones o manifestaciones de los factores del entorno, añade nuevas fuentes de incertidumbre para los agentes económicos.

Estas características han impregnado a la mayoría de los factores del entorno, produciendo unos efectos en la

empresa que vienen siendo conocidas por amenazas y oportunidades.

–Las amenazas (A), miden los impactos negativos sobre la empresa, es decir, representan las fuerzas que amenazan la seguridad y los objetivos de la empresa.

–Las oportunidades (O), son los efectos positivos, que de ser aprovechados, pueden generar oportunidades para crecer o para mejorar los resultados de la empresa.

El empresario, buen estratega es el que sabe convertir una amenaza en una oportunidad, mientras que el mal empresario– estratega, es el que deja la oportunidad por lo que a continuación esta se transformará en una nueva amenaza para la empresa.

El analista o grupo de análisis, evaluará cada factor para determinar el diagnóstico de su efecto como amenaza (A) u oportunidad (O), la valoración global o diagnóstico externo es un punto de partida en el análisis estratégico de la empresa.

3.4. – Problema estratégico. Método Dafo:

La respuesta de la empresa ante las fuerzas influyentes del entorno se concreta en el concepto de estrategia, y en consecuencia en la función que desarrolla que se denomina: Dirección Estratégica.

La formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno complejo, sujeto a grandes cambios y períodos de crisis.

El concepto de estrategia se basa en cuatro ideas básicas:

- La estrategia es una *relación* entre la empresa y su entorno.
- La estrategia es una *respuesta* a las expectativas del empresario que se concretan en la definición de una *misión* (la finalidad que trasciende) y unos objetivos a largo plazo.
- La estrategia es un *modelo de decisión*, que establece políticas objetivas a corto plazo y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y con los objetivos generales.
- La estrategia, es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de los efectos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) del entorno, con los aspectos positivos (fuerzas) y negativos (debilidades) ,que muestra la organización (D = debilidad, A = amenaza, F = fuerzas, O = oportunidades).

Situación Incierta	Situación Negativa (-)
Situación Positiva (+)	Situación Incierta

Amenazas

Oportunidades

Fuerzas Debilidades

El problema estratégico de la empresa

En la figura, se recogen los componentes del problema estratégico de la empresa, que derivan en un conjunto de situaciones más o menos favorables, que en última instancia requiere de una solución que busca defender y mejorar la posición competitiva o el nivel de competitividad de la empresa.

En consecuencia el modelo de decisión buscará la solución a través de un diagnóstico y evaluación de los factores externos e internos en una adecuada integración ,método que es conocido en España como EL análisis estratégico DAFO

3.5. – El modelo de las diez fuerzas competitivas:

La estrategia se ocupa de dar una solución a las fuerzas competitivas que proceden del sector industria o rama de la actividad en el que compete la empresa. Estas fuerzas se pueden clasificar en tres grandes categorías:

1ª Competencia actual.

2ª Competencia potencial.

3ª Poder negociador de los agentes–frontera.

Las amenazas competitivas de la empresa ,pueden proceder ,de nuevos competidores existentes o bien de nueva creación, en el primer caso se hacen referencia a los competidores

internacionales u otros sectores ,que por efecto de desarrollos tecnológicos o estrategias de diversificación pueden entrar a competir con la empresa; también otras amenazas proceden de la innovación tecnológica por la que aparecen nuevos materiales, procesos o productos que dan lugar a la puesta en el mercado de productos sustitutivos de los actuales.

En cuanto a los agentes–frontera hay que señalar ,que representan el conjunto de los agentes económicos y sociales que integran el entorno competitivo de la empresa y que pueden tener un evidente poder o influencia en la capacidad de competencia de la empresa razón que exige la negociación con los mismos, cuestión que incide directamente en el mayor o menor éxito de la estrategia empresarial. De ahí su denominación de agentes–frontera, dada su influencia directa en la actividad empresarial, estos poderes negociadores se les clasifica en tres categorías:

1º Poder económico –con tres agentes clientes, proveedores y propietarios

–Los *proveedores*, son una amenaza en circunstancias monopolistas de oferta.

–Los *clientes* ,son una amenaza cuando se encuentran en situaciones monopolistas de demanda.

–Los *propietarios* ,especialmente de las empresas que cotizan en bolsa y que representan los típicos grupos de accionistas inversores.

2º Poderes públicos– esta categoría está constituida por diferentes niveles de administración pública ,los cuales influyen o regulan determinados sectores y productos. En España se superponen la autoridad de la C.E., la del gobierno español ,la del gobierno autonómico y finalmente la administración local.

3º Poderes sociales– finalmente, en sociedades avanzadas el papel de los diferentes agentes sociales es cada vez más influyente. En consecuencia, todo estudio de competitividad empresarial tiene que contar con estos agentes y con su poder.

Legal Socio-cultural

Entorno

Tecnológico Económico

Mercado

Inputs outputs

inputs outputs

Empresa

Factores

Bienes o servicios

Competencia

Estrategia

Expectativas

Análisis del entorno

Análisis de la organización