

## Empresariales

### Gestión Medio Ambiental de la Empresa III

#### TEMA 3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y MEDIO AMBIENTE (II).

##### OBJETIVOS:

- Identificar las repercusiones del medio ambiente sobre el análisis del entorno.
- Analizar la relación entre el medio ambiente y el análisis interno de la empresa.
- Estudiar la influencia del medio ambiente sobre los niveles de estratégicos.
- Examinar las desiguales estrategias medioambientales.
- Señalar diversos aspectos que pueden afectar a la implantación de la estrategia medioambiental de la empresa.

##### 3.1. MEDIO AMBIENTE Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Con la fase de análisis estratégico, la empresa trata de recabar información que permita tomar buenas decisiones estratégicas.

Este análisis se refiere a dos aspectos básicos:

- entorno "análisis externo"
- empresa "análisis interno"

##### Análisis externo.

Entorno: Conjunto de aspectos que no controla la empresa pero que le pueden afectar.

Se puede distinguir 2 tipos de entorno, en función del grado de influencia:

- Macroentorno (entorno general):  
Factores políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos.
- Microentorno (entorno específico o competitivo):  
Clientes, competidores y proveedores.

Es necesario vigilar y analizar no solo la situación presente de todos estos factores, sino también su posible evolución. Hay 2 técnicas para estudiar la evolución:

- Técnicas de previsión: mediante la recta de regresión va a seguir la misma evolución que en el pasado.
- Técnicas prospectivas: la más importante es la de escenarios, puede que haya más de un futuro. Normalmente plantean 3. Plantea 1 futuro probable, 1 optimista y 1 pesimista.

##### Análisis externo y medio ambiente.

En el macroentorno aparecen aspectos del medio ambiente:

- Instituciones políticas nacionales e internacionales.
- Legislación medioambiental.
- Creciente concienciación y presión social.
- Desarrollo de tecnologías medioambientales.

También en los agentes del microentorno aparecen influencias medioambientales:

- Clientes ecológicos.
- Influencia de los productos de los proveedores.
- Exigencias de inversores.

- Actuaciones de los competidores.

#### Análisis interno.

Objetivo: identificar puntos fuertes y débiles de la empresa. (DAFO).

Tipos de recursos empresariales:

- Tangibles.
  - o Aparecen valoradas en el balance.
  - o Recursos físicos y financieros.
- Intangibles.
  - o No suelen aparecer en el balance (excepción fondo de comercio: valor global).
  - o Pueden reflejarse en valor bursátil (valor global)
  - o Capital comercial: reputación, imagen.
  - o Capital humano: motivación, experiencia, formación, ...
  - o Capital tecnológico: know-how, innovación, I+D, diseño.
  - o Capital organizativo: dirección, estructura, relaciones.

Hay más recursos intangibles que tangibles y son también más importantes.

#### Análisis interno y medio ambiente.

Distinta influencia según se aplique en la empresa la lógica del control o la lógica de la prevención.

Control:

- recursos físicos.
- Supone un gasto que no genera valor.

Prevención:

- Influye en mayor número de recursos: (físicos, tecnológicos, comerciales, humanos, organizativos).
- Por tanto afecta a aspectos tangibles.
- Mayor esfuerzo, pero se puede ver compensado.

### 3.2. MEDIO AMBIENTE Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

#### Estrategia corporativa.

Surgimiento del sector medioambiental (heterogéneo).

- Equipos de control de la contaminación.
- Recogida y tratamiento de residuos.
- Plantas de reciclaje.
- Energías alternativas (eólica, solar).
- Gestión del agua.
- Servicios de consultoría: (estudios de impacto ambiental, legislación, implantación de sistemas de gestión medioambiental).

#### Estrategia de negocio.

El factor medioambiental influye tanto en los costes de la empresa como en el nivel de diferenciación.

Costes y medio ambientes:

- Costes de prevención (evaluación, formación).
- Costes de control de la contaminación.
- Costes de despilfarro (ineficiencia en uso de recursos).
- Costes legales (sanciones, demandas, reparación de daños).
- Costes por pérdida de imagen (frente a clientes, inversores).

La experiencia de muchas empresas indica que los costes de prevención se ven compensados por el ahorro del resto de costes.

Diferenciación:

- Características del producto o de la empresa distintos del precio que son valoradas por los clientes.
- Creciente importancia de los productos "verdes" por tanto, aparece una nueva característica que puede ser valorada por los clientes.
- Es necesaria una coherencia entre los distintos aspectos percibidos por el cliente.

Estrategias funcionales.

El factor medio ambiental afecta a los diversos departamentos funcionales (finanzas, I+D, producción, marketing).

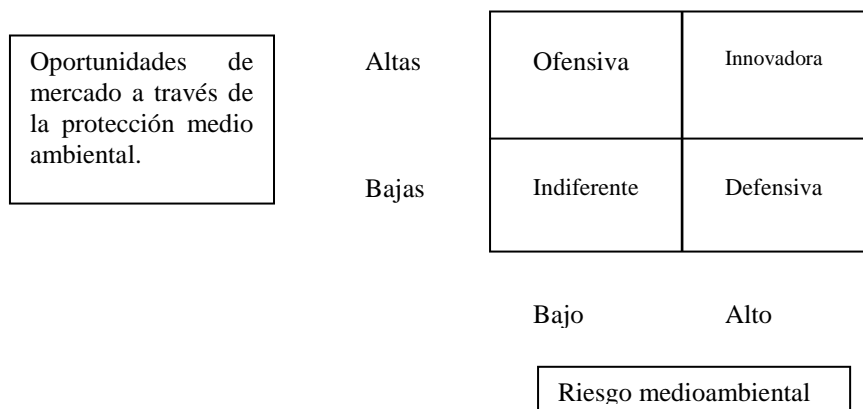
Estrategias medioambientales.

Se establecen en función del grado de implicación y compromiso de la empresa con el medio ambiente.

Una de las más conocidas se establece en base a la legislación:

- Incumplimiento.
- Cumplimiento (Control).
- Más allá del cumplimiento (prevención).

El grado de implicación puede depender de 2 factores principales:



3.3. MEDIO AMBIENTE E IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA.

La implantación de cualquier estrategia requiere de un "soporte estratégico" adecuado que facilite su ejecución

Principales elementos del soporte estratégico:

- Estructura organizativa:
  - o Puestos de trabajo definidos.
  - o Responsabilidades claras.
- Recurso humano:
  - o Implicación.

Implantación estratégica y medio ambiente.

Surgimiento de nuevos puestos de trabajo en el organigrama (responsabilidad medioambiental) o incluso de un nuevo departamento medioambiental.

Importancia de la participación de todos los empleados en el proceso de mejora medioambiental de la empresa (propuesta de proyectos).

Necesidad de motivación (retribución y reconocimiento).

Importancia de comunicación directivos ⇔ empleados.

<http://www.loseskakeados.com>