

BACHILLERATO · EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO · UNIDAD 3

Entorno, estrategia y crecimiento

Librerías Ágora, una cadena con tiendas en la avenida principal, anuncia que recomprará libros de texto usados. Carlos Alberto quiere bajar precios; Andrea se pregunta si PasaPágina contamina más de lo que ahorra. ¿Más baratos o distintos?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Explicar la empresa como sistema abierto y distinguir su entorno general, su entorno específico y sus grupos de interés.
- Analizar el entorno general de una empresa con los seis factores del PESTEL.
- Analizar el atractivo de un sector con las cinco fuerzas de Porter.
- Valorar la responsabilidad social de una empresa, su relación con los ODS y sus costes y beneficios sociales.
- Elegir y justificar una estrategia competitiva: liderazgo en costes, diferenciación o enfoque.
- Clasificar las estrategias de crecimiento con la matriz de Ansoff y distinguir el crecimiento interno del externo.
- Explicar las estrategias de las pymes y cuándo una empresa se internacionaliza o se convierte en multinacional.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Llega Librerías Ágora

Primera semana de noviembre. PasaPágina ya tiene su forma jurídica simulada y prepara la campaña de junio en los cuatro institutos de la red.

Entonces llega la noticia: **Librerías Ágora** (cadena ficticia), con tiendas en la avenida principal, anuncia un **servicio de recompra de libros de texto usados**.

Carlos Alberto propone **bajar los precios** para que nadie se vaya a la cadena. Andrea pregunta otra cosa: si PasaPágina, con tanto ir y venir de cajas, **contamina más de lo que ahorra**. Ruth les pide que antes de decidir miren alrededor.

❓ ¿Qué cambios de la sociedad favorecen la compraventa de segunda mano?

❓ ¿Puede una empresa pequeña ganar a una grande? ¿Cómo?

❓ ¿Qué es más rentable, crecer o especializarse?

❓ ¿Una empresa que hace donaciones es, por eso, una empresa responsable?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

3.1 La empresa como sistema abierto y su entorno

3.2 El entorno general: análisis PESTEL

3.3 El entorno específico: las cinco fuerzas de Porter

3.4 RSC, ODS, igualdad e inclusión

3.5 Estrategias competitivas

3.6 Estrategias de crecimiento

3.7 Pymes, multinacionales y globalización

¿Más baratos o distintos?



A 12 euros necesitamos 1.000 libros. Y la red solo mueve 800.

Vale… igual no es buena idea.





¿Y si contaminamos más de lo que ahorramos?

Pues medidlo. La RSC empieza por los datos, no por los carteles.



CLAVE

Antes de decidir, **mirar alrededor**: qué cambia fuera de la empresa (entorno) y quién compite con ella (sector). Después, la estrategia.

Dentro, cerca y lejos



Sistema abierto

Recibe entradas (libros usados, trabajo, apoyo de la AMPA), las transforma y devuelve salidas (lotes por curso más baratos).



Entorno general (lejos)

Marco que influye, de forma desigual, en muchas empresas: inflación, reformas, digitalización. Se analiza con el **PESTEL**.



Entorno específico (cerca)

Agentes del sector: clientes, proveedores, intermediarios, competidores, nuevos entrantes y sustitutivos. **Cinco fuerzas**.



Grupos de interés

Internos (socios, directivos, trabajadores) y externos (clientes, proveedores, competidores, Administración, bancos, comunidad).

CLAVE

Error típico: poner a clientes, proveedores o competidores en el entorno general. Son **entorno específico**; una subida de los tipos de interés sí es general.

El entorno general de PasaPágina

FACTOR	SITUACIÓN (NOVIEMBRE)	EFECTO
Político	Programas de préstamo y gratuidad de libros	Amenaza: parte de las familias recibe los libros gratis
Económico	Las familias notan la subida de precios	Oportunidad: buscan alternativas más baratas
Social	Crece la aceptación de la segunda mano	Oportunidad: menos rechazo al libro usado
Tecnológico	Pago con el móvil; libros digitales	Oportunidad (web) y amenaza (el digital no se revende)
Ecológico	Preocupación por residuos y economía circular	Oportunidad y obligación de cuidar su impacto
Legal	Protección de datos de menores y consumo	Obligación: pedir solo los datos necesarios

CLAVE

Cada factor se explica con su **efecto**: oportunidad o amenaza. Conclusión: entorno favorable, con dos amenazas que vigilar (gratuidad y libro digital).

¿Cuánto margen deja el sector?

FUERZA	ES ALTA CUANDO…	EN PASAPÁGINA
Rivalidad	Muchos rivales parecidos, poco crecimiento, costes fijos altos	Sube: Librerías Ágora y plataformas generalistas
Nuevos competidores	Barreras de entrada bajas	Media: una web es barata; la red con la AMPA es una barrera
Sustitutivos	Hay otros productos para la misma necesidad	Fuerte: bancos de libros, préstamo entre hermanos, libro digital
Clientes	Comparan fácil y cambiar les cuesta poco	Bastante poder: el libro usado es casi idéntico
Proveedores	Son pocos o lo que venden es esencial	Poco poder individual, pero ahora pueden elegir

CLAVE

Diagnóstico: sector de atractivo **medio-bajo**. Porter analiza el **sector**, no la empresa: fortalezas y debilidades van al DAFO.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

¿Cuál de estos factores pertenece al **entorno específico** de PasaPágina?

A Una subida del IPC

B El servicio de recompra de Librerías Ágora

C Un cambio en la ley de educación

✔ Ágora es un competidor de su sector: entorno específico (cinco fuerzas). El IPC y la ley de educación son entorno general (PESTEL) (actividad 2).

Más allá de lo que exige la ley

RSC: integración voluntaria en la gestión de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos de los grupos de interés.

Tres dimensiones

Económica, social y medioambiental. Instrumentos: código ético y memoria de sostenibilidad.

ODS

PasaPágina contribuye al ODS 12 (consumo responsable) y al ODS 4 (educación de calidad).

Igualdad e inclusión

Plan de igualdad obligatorio desde 50 trabajadores; el emprendimiento femenino encuentra más barreras.

Costes y beneficios sociales

Libro nuevo a 25 € (supuesto) y usado a 15 €: **10 € por libro** (40 %); con 800 libros, **8.000 €** para las familias.

CLAVE

Error típico: llamar RSC a cumplir la ley. Y anunciar «100 % ecológicos» sin poder demostrarlo es **greenwashing**.

Costar menos o ser distinto

Ventaja competitiva: lo que permite obtener mejores resultados que los rivales de forma duradera (Porter).



Liderazgo en costes

Producir más barato que nadie: economías de escala, procesos eficientes, grandes compras, producto estándar.



Diferenciación

Algo que el cliente percibe como único (calidad, diseño, servicio, marca) y por lo que paga más.



Enfoque

Concentrarse en un segmento o nicho y atenderlo mejor; por costes o por diferenciación.



A mitad de camino

Quien busca a la vez el menor coste y la mayor diferencia suele no lograr ninguna de las dos.

CLAVE

Elegir es renunciar. Una pyme rara vez gana en costes a una gran cadena: su terreno suele ser el **enfoque**.

¿Bajar a 12 € o diferenciarse a 15 €?

Coste variable 9 € por libro · costes fijos 3.000 € por campaña · capacidad de la red: unos 800 libros

A 15 €	margen 15 − 9 = 6 € · 3.000 / 6	**500 libros: cabe**
A 15 €, vendiendo 800	800 · 6 − 3.000	**+1.800,00 €**
A 12 €	margen 12 − 9 = 3 € · 3.000 / 3	**1.000 libros: no cabe**
A 12 €, vendiendo 800	800 · 3 − 3.000	**−600,00 €**

La cadena, con 7 € de coste variable (supuesto), sí puede vender a 12 € con 5,00 € de margen. El umbral de rentabilidad completo se verá en la unidad 8.

CLAVE

PasaPágina no puede ganar una guerra de precios: elige el **enfoque en diferenciación** (lotes completos por curso, entrega en el instituto y trato con la AMPA).

Hacia dónde crecer

MERCADOS

Penetración de mercado

Productos actuales, mercados actuales.

Campaña en redes en sus cuatro institutos

Desarrollo de producto

Productos nuevos, clientes actuales.

Calculadoras científicas usadas a los mismos alumnos

Desarrollo de mercado

Productos actuales, mercados nuevos.

Su servicio en un instituto de otro municipio

Diversificación

Productos nuevos, mercados nuevos: la más arriesgada.

Relacionada o no relacionada (conglomerada)

PRODUCTOS

CLAVE

Las tres primeras son **especialización**: la empresa sigue en su negocio. La diversificación la saca de él.

Con medios propios o con otras empresas



Interno u orgánico

Inversiones propias: una nave, más tiendas, más personal. Lento pero controlable.



Fusión y adquisición

Fusión: dos o más sociedades se integran en una (nueva o por absorción). Adquisición: se compra otra o su control.



Cooperación

Acuerdos sin perder la independencia: franquicia, subcontratación, empresa conjunta, alianzas.



Integración

Vertical: asumir fases de la propia cadena (hacia atrás o hacia delante). **Horizontal**: unir empresas de la misma fase.

CLAVE

Librerías Ágora pasa de 64 a **88 tiendas (+37,50 %)**: 6 propias (interno), 18 de otra cadena (horizontal) y la imprenta de sus agendas (vertical hacia atrás).

Cada empresa con sus armas

Estrategias de las pymes

Nicho (enfoque), diferenciación por calidad o servicio, cooperación con otras pymes e innovación.

Internacionalización

Por etapas: exportación, acuerdos con socios locales, filiales comerciales y filiales de producción.

Multinacional

Controla filiales en otros países con una dirección central. La que solo exporta es **internacional**.

Globalización

Abre mercados a las pymes y les trae competidores; críticas: desigualdad, dependencia y huella del transporte.

CLAVE

A 1-1-2025, de 3.310.824 empresas activas solo 76.005 (el **2,3 %**) tenían 20 asalariados o más (INE, DIRCE).

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La expansión de Supermercados Brisa



Caso ficticio tipo PAU (2,5 puntos)

Cadena con 310 tiendas: abrirá 40 propias, compra Mercaval (85 supermercados) y el obrador que le suministraba el pan. Marca blanca, logística automatizada y surtido corto. Las familias quieren ahorrar, la población envejece y crece la compra por internet.

1. **Subrayar.** Separa entorno general de las decisiones de la empresa: la marca blanca no va en el PESTEL.
2. **PESTEL (1 punto).** Definición y cuatro factores: económico (deseo de ahorrar), social (envejecimiento), tecnológico (compra por internet) y legal (Ley 1/2025 de desperdicio alimentario).
3. **Estrategia (0,75).** Liderazgo en costes: marca blanca, logística automatizada y surtido corto para los precios más bajos del sector.
4. **Crecimiento (0,75).** 40 tiendas: interno. Mercaval: externo, integración horizontal. Obrador: externo, integración vertical hacia atrás.
5. **Cifras.** De 310 a 435 tiendas: +40,32 % (12,90 % interno y 27,42 % externo).

✔ No llames «diversificación» a la compra del obrador: fabrica un producto que Brisa ya vende. Es **integración vertical**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Un hotel compra la **lavandería industrial** que le lava la ropa de cama. Es...

A Integración horizontal

B Diversificación no relacionada

C Integración vertical hacia atrás

✔ Incorpora a un proveedor, una fase anterior de su propia cadena. Si comprara un hotel competidor del mismo municipio, sería integración horizontal (actividad 18).

INVESTIGA CON LA IA

Greenwashing: ¿qué acertó la IA?

La Directiva (UE) 2024/825 obliga a prohibir, desde el 27 de septiembre de 2026, las afirmaciones medioambientales genéricas sin prueba y presentar un producto como neutro en emisiones por compensarlas.

1

Pregunta

Pide a una IA qué obliga a prohibir la Directiva (UE) 2024/825.

→

2

Comprueba

Contrástalo en EUR-Lex y en el BOE.

→

3

Anota

¿Qué acertó y qué omitió?

CLAVE

La RSC se demuestra con **datos comprobables**, no con carteles: convierte una afirmación genérica en otra que se pueda medir.

EN LA PAU

Lo que suele preguntarse



PESTEL en un texto

Explicar el análisis e identificar factores de una noticia (Madrid, Castilla-La Mancha, Galicia, C. Valenciana, Cataluña).



Cinco fuerzas

Explicar el modelo e identificar dos, cuatro o las cinco fuerzas (Andalucía, Castilla y León, La Rioja, Navarra).



RSC

Decidir qué acciones son RSC y justificarlo (Andalucía, julio 2025).



Estrategias y crecimiento

Estrategias de Porter (Asturias, julio 2026); integración vertical y subcontratación (Canarias, julio 2026).

CLAVE

Identificar no basta: hay que **justificar cada factor o fuerza con el texto**. Solo puntúan los factores del entorno general, cada uno en su dimensión.

REPASO

Ideas clave

- La empresa es un sistema abierto: su entorno general (lejos) influye en muchas empresas y se analiza con el PESTEL; el específico (cerca) es su sector y se analiza con las cinco fuerzas.
- El PESTEL ordena el entorno general en seis factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, cada uno con su efecto (oportunidad o amenaza).
- La RSC es voluntaria y va más allá de la ley; se apoya en los ODS, debe evitar el greenwashing y trata de reducir los costes sociales y aumentar los beneficios sociales.
- A 12 € PasaPágina necesitaría 1.000 libros y perdería 600 € vendiendo 800; a 15 € gana 1.800 €. Elige el enfoque en diferenciación.
- Las pymes compiten con nicho, diferenciación, cooperación e innovación; una multinacional controla filiales en otros países; la globalización abre mercados y trae competidores.
- Los grupos de interés afectan a la empresa o se ven afectados por ella; sus intereses no siempre coinciden y hay que equilibrarlos.
- Las cinco fuerzas de Porter (rivalidad, nuevos competidores, sustitutivos, clientes y proveedores) miden el atractivo de un sector: cuanto más intensas, menos rentabilidad.
- Estrategias competitivas: liderazgo en costes, diferenciación o enfoque. Quien quiere todo a la vez se queda atrapado a mitad de camino.
- La matriz de Ansoff: penetración, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Se crece de forma interna o externa (fusión, adquisición, cooperación), con integración vertical u horizontal.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**	✅ **Test**	🖥️ **Más presentaciones**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**