

Tema 3 - El entorno empresarial.pdf



TarrySergio123



Dirección y Administración de Empresas



3º Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas e Informática

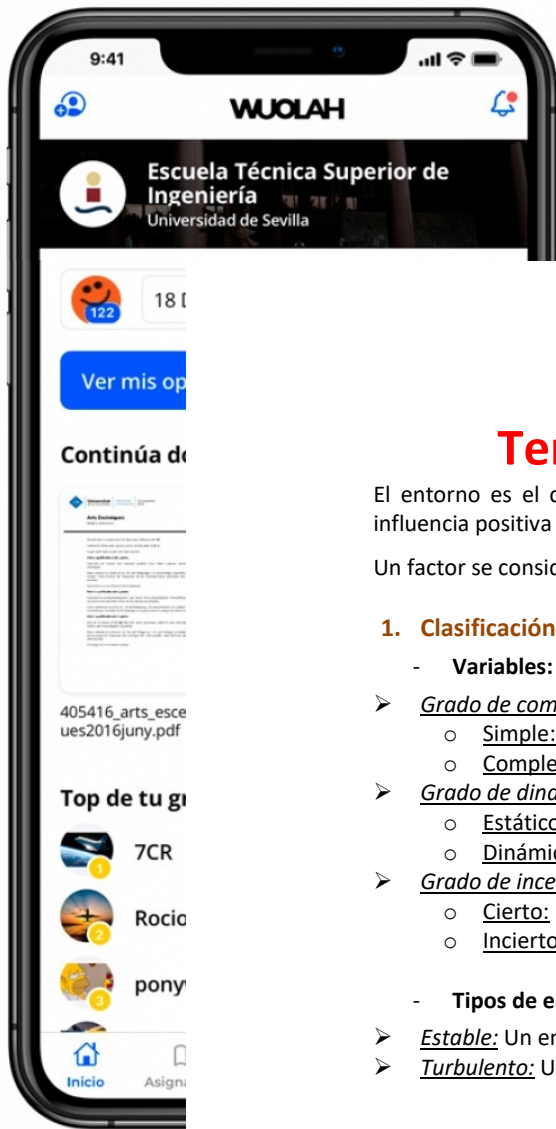


**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada**



Descarga la APP de Wuolah.
Ya disponible para el móvil y la tablet.





Descarga la APP de Wuolah.
Ya disponible para el móvil y la tablet.



Tema 3: El entorno empresarial

El entorno es el conjunto de elementos (factores) externos a la empresa que ejercen una influencia positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) sobre su actividad.

Un factor se considera estratégico cuando su impacto en la empresa es de gran importancia.

1. Clasificación:

- Variables:

- Grado de complejidad: Número de factores relevantes del entorno.
 - Simple: Existen pocos factores relevantes.
 - Complejo: Existen muchos factores relevantes.
- Grado de dinamismo: Velocidad de los cambios en los factores del entorno
 - Estático: Los cambios son lentos y graduales.
 - Dinámico: Los cambios son rápidos.
- Grado de incertidumbre: Previsibilidad de los cambios en los factores del entorno.
 - Cierto: Los cambios son previsibles.
 - Incierto: Los cambios son imprevisibles.

- Tipos de entorno:

- Estable: Un entorno simple, estático y cierto.
- Turbulento: Un entorno complejo, dinámico e incierto.

2. Entorno general:

El entorno general recoge todos aquellos factores que afectan a todas las empresas de una sociedad determinada.

- Análisis PESTEL:

La técnica de análisis del entorno general por excelencia es el análisis PESTEL (factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales).

A. Factores que estudia:

- Factores Hard:
 - Factores económicos.
 - Factores tecnológicos.
- Factores Soft:
 - Factores políticos.
 - Factores socioculturales.
 - Factores ecológicos.
 - Factores legales.

B. Etapas:

- Delimitación de los Factores Estratégicos del Entorno (FEE).
- Descripción de la evolución de los FEE.
- Valoración de los FEE y jerarquización de las oportunidades y las amenazas del entorno.

3. Entorno específico o competitivo:

El entorno específico o competitivo son todos aquellos factores externos que afectan a la empresa individualmente.

- Análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter:

Una empresa debe hacer un análisis del entorno específico de cada negocio en el que esté involucrada. Factores a estudiar:

A. Rivalidad entre competidores:

Los competidores son las empresas que ofertan un producto tecnológicamente similar y destinado a satisfacer las mismas necesidades.

La rivalidad entre competidores es el grado de competencia entre los mismos. Depende de:

- Número de competidores: Cuanto mayor es el número de competidores, mayor es la rivalidad, y viceversa.
- Grado de concentración: Cuanto mayor es la concentración, menor es la rivalidad; cuanto mayor sea la fragmentación, mayor será la rivalidad.
- Crecimiento del sector industrial: Cuanto mejores son las previsiones de crecimiento, menor es la rivalidad, y viceversa, puesto que las empresas orientan su crecimiento interno a la captación de los nuevos consumidores en lugar de a arrebatarse los clientes a su rival.
- Grado de diferenciación de los productos: Cuanto mayor es la diferenciación, menor es la rivalidad, y viceversa, puesto que los consumidores perciben los productos como únicos y, por tanto, irremplazables por los de la competencia.
- Costes fijos de la actividad: Cuanto mayores son los costes fijos, mayor es la rivalidad, y viceversa, puesto que las empresas están más interesadas en aumentar las unidades producidas entre las que repartir los costes fijos imputados a cada producto.
- Barreras de salida: Cuanto mayores son las dificultades para abandonar el mercado, mayor es la rivalidad, y viceversa, puesto que las empresas se ven obligadas a competir en el mismo aun queriendo retirarse. Barreras de salida más comunes:
 - Legales o administrativas: Dificultades para abandonar un mercado a causa de limitaciones normativas.
 - Económicas: Dificultades para abandonar un mercado a causa de problemas para recuperar la inversión o liquidar activos.
 - Psicológicas: Dificultades para abandonar un mercado a causa de una vinculación emocional entre el empresario y el mismo.

Muchas veces, estas normas genéricas no se cumplen. Por ello, para saber si en un sector hay mucha o poca rivalidad, se observan distintos indicios como:

- Bajadas constantes de precios (guerras de precios).
- Campañas de publicidad frecuentes.
- Innovación continua de productos y servicios.
- Cadenas de acción-reacción.

B. Rivalidad entre competidores:

Los competidores son las empresas que ofertan un producto tecnológicamente similar y destinado a satisfacer las mismas necesidades.

La rivalidad entre competidores es el grado de competencia entre los mismos. Depende de:

- Número de competidores: Cuanto mayor es el número de competidores, mayor es la rivalidad, y viceversa.
- Grado de concentración: Cuanto mayor es la concentración, menor es la rivalidad; cuanto mayor sea la fragmentación, mayor será la rivalidad.
- Crecimiento del sector industrial: Cuanto mejores son las previsiones de crecimiento, menor es la rivalidad, y viceversa, puesto que las empresas orientan su crecimiento



**KEEP
CALM
AND
ESTUDIA
UN POQUITO**

interno a la captación de los nuevos consumidores en lugar de a arrebatarse los clientes a su rival.

- Grado de diferenciación de los productos: Cuanto mayor es la diferenciación, menor es la rivalidad, y viceversa, puesto que los consumidores perciben los productos como únicos y, por tanto, irremplazables por los de la competencia.
- Costes fijos de la actividad: Cuanto mayores son los costes fijos, mayor es la rivalidad, y viceversa, puesto que las empresas están más interesadas en aumentar las unidades producidas entre las que repartir los costes fijos imputados a cada producto.
- Barreras de salida: Cuanto mayores son las dificultades para abandonar el mercado, mayor es la rivalidad, y viceversa, puesto que las empresas se ven obligadas a competir en el mismo aun queriendo retirarse. Barreras de salida más comunes:
 - Legales o administrativas: Dificultades para abandonar un mercado a causa de limitaciones normativas.
 - Económicas: Dificultades para abandonar un mercado a causa de problemas para recuperar la inversión o liquidar activos.
 - Psicológicas: Dificultades para abandonar un mercado a causa de una vinculación emocional entre el empresario y el mismo.

Muchas veces, estas normas genéricas no se cumplen. Por ello, para saber si en un sector hay mucha o poca rivalidad, se observan distintos indicios como:

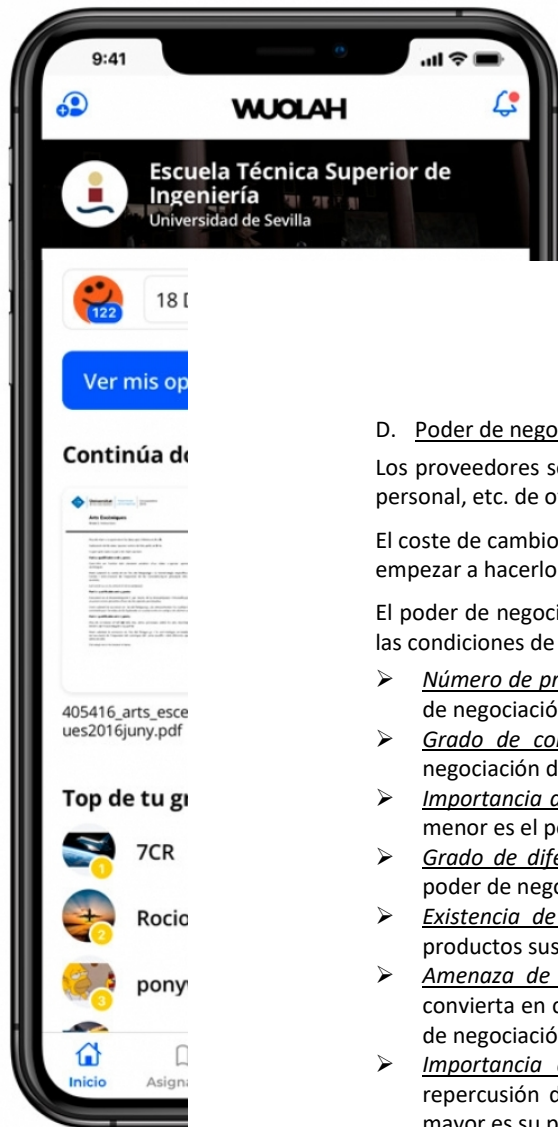
- Bajadas constantes de precios (guerras de precios).
- Campañas de publicidad frecuentes.
- Innovación continua de productos y servicios.
- Cadenas de acción-reacción.

C. Poder de negociación de los clientes:

Los clientes son las personas o empresas que compran o utilizan directamente el producto o servicio que se comercializa en el sector.

El poder negociador de los clientes es la capacidad de los clientes para influir en las condiciones de compraventa del bien o servicio ofertado. Depende de:

- Número de clientes: Cuanto mayor es el número de clientes, menor es su poder de negociación, y viceversa.
- Grado de concentración: Cuanto mayor es la concentración, mayor es el poder de negociación de los clientes, y viceversa.
- Importancia del cliente para la empresa: Cuanto mayor es la importancia del cliente, mayor es su poder de negociación, y viceversa.
- Grado de diferenciación de los productos: Cuanto mayor es la diferenciación del producto, menor es el poder de negociación del cliente, y viceversa.
- Grado de rentabilidad del sector industrial del cliente: Una disminución de la rentabilidad motiva a las empresas a reducir sus costes, por lo que ejercen al máximo su poder de negociación como clientes.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás: Posibilidad de que un cliente se convierta en competidor de su proveedor. Cuanto mayor es la posibilidad, mayor es el poder de negociación del cliente, y viceversa.
- Información que tenga el cliente sobre los proveedores: Cuanto más información tiene el cliente sobre los proveedores, mayor es su poder de negociación, y viceversa.



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.



D. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores son las empresas que cubren las necesidades de materia prima, maquinaria, personal, etc. de otras empresas.

El coste de cambio de proveedor es el coste derivado de dejar de comprar a un proveedor para empezar a hacerlo a otro.

El poder de negociación de los proveedores es la capacidad de los proveedores para influir en las condiciones de compraventa del bien o servicio demandado. Depende de:

- Número de proveedores: Cuanto mayor es el número de proveedores, menor es su poder de negociación, y viceversa.
- Grado de concentración: Cuanto mayor es la concentración, mayor es el poder de negociación de los proveedores, y viceversa.
- Importancia del sector para los proveedores: Cuanto mayor es la importancia del sector, menor es el poder de negociación de los proveedores, y viceversa.
- Grado de diferenciación: Cuanto mayor es la diferenciación del producto, mayor es el poder de negociación de los proveedores, y viceversa.
- Existencia de productos sustitutos al del proveedor: Cuanto mayor es el número de productos sustitutos al del proveedor, menor es su poder de negociación.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante: Posibilidad de que el proveedor se convierta en competidor de su cliente. Cuanto mayor es la posibilidad, mayor es su poder de negociación.
- Importancia del proveedor sobre el coste final del producto: Cuanto mayor es la repercusión de los productos del proveedor en la estructura de costes de la empresa, mayor es su poder de negociación.

E. Amenaza de nuevos competidores:

Los competidores potenciales son las empresas que desean entrar en un sector.

La amenaza de nuevos competidores es la probabilidad de que nuevas empresas entren de forma exitosa en el sector. Depende de:

- Barreras de entrada: Cuanto mayores son las dificultades para entrar en el mercado, menor es la amenaza de nuevos competidores. Barreras de entrada más comunes:
 - Inversión necesaria para entrar: Si es muy alta, la entrada al sector es más difícil.
 - Existencia de economías de escala: Hace referencia a la variación del coste unitario a medida que aumenta la producción. Depende de que haya costes fijos importantes. Si una empresa desarrolla economías de escala, consigue una ventaja competitiva enorme que dificulta la entrada de nuevos competidores al sector.
 - Diferenciación de productos: Los productos altamente diferenciados constan de una lealtad mayor de sus clientes, lo que dificulta que otras empresas puedan absorber cuota de mercado y, por tanto, entrar en el sector.
 - Barreras legales o administrativas: Existencia de normas que dificultan la entrada.
 - Acceso a los canales de distribución: Posibilidad de vender a minoristas que den salida a los productos de la empresa.
- Reacción histórica de los competidores: Acciones realizadas por los competidores de un sector para dificultar la entrada de nuevos competidores creando nuevas barreras de entrada.

F. Amenaza de productos sustitutos:

WUOLAH

Dos productos son sustitutos cuando satisfacen las mismas necesidades con tecnologías diferentes.

La amenaza de productos sustitutos es la posibilidad de que los productos de un mercado sean sustituidos por los de otro. Depende de:

- Grado de sustitución: Eficiencia con la que se satisfacen las mismas necesidades. Cuanto mayor es el grado de sustitución, mayor es la amenaza de sustitución.
- Precios relativos: Diferencia entre los precios de los productos sustitutos. Cuanto más baratos son los productos sustitutos, mayor es la amenaza de sustitución.

G. Productos complementarios:

Incluido por algunos autores, con posterioridad a Michael Porter.

Los productos complementarios son aquellos que se consumen junto a otros.

Para muchas empresas, la existencia de productos complementarios muy demandados puede suponer una enorme oportunidad de crecimiento.

4. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social de la Empresa (RSE):

Las Responsabilidad Social Corporativa recoge el compromiso ético que, voluntariamente, una empresa adopta con los distintos grupos con los que se relaciona. El cumplimiento de las responsabilidades básicas u obligaciones sociales impuestas en la ley no se considera Responsabilidad Social de la Empresa. Niveles:

- Responsabilidad de prioridad social: Compromiso con entidades o grupos relacionados directamente con la empresa.
- Responsabilidad de cambio social: Compromiso con entidades o grupos que no están directamente relacionadas con la empresa.

Diferentes organizaciones como Global Compact o PMNU luchan para que las empresas incorporen Responsabilidad Social Corporativa en sus actividades productivas. PMNU, de hecho, defiende diez principios básicos que toda empresa debe cumplir, entre los que destacan el cumplimiento de los derechos humanos, la responsabilidad ecológica y la reducción de la corrupción.

Asimismo, hoy en día, han aparecido un gran número de auditorías que revisan la calidad de esta responsabilidad y acreditan su cumplimiento, para que, así, las empresas puedan utilizar la RSC como estrategia de promoción y, por tanto, aumente su interés en llevarla a cabo.