

Capítulo 1. La empresa

ÍNDICE

1.1. La naturaleza de la empresa

1.1.1. Definición y funciones de la empresa

1.1.2. La economía de la empresa

1.2. Tipos de empresa

1.2.1. Criterios de clasificación de las empresas

1.2.2. Tipos de empresa según la forma jurídica

1.3. Los objetivos de la empresa

1.3.1. La misión de la empresa

1.3.2. Los objetivos de la empresa y la creación de valor

1.3.3. Los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa

1.4. El entorno de la empresa

1.4.1. El entorno general

1.4.2. El entorno específico



Capítulo 1. La empresa

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Aprender a definir la empresa e identificar sus diferentes funciones, así como los tipos de empresa, especialmente con base en su forma jurídica.
2. Entender la misión y otros objetivos en la empresa, prestando especial relevancia a la creación de valor.
3. Comprender la importancia y el alcance de la responsabilidad social y la relevancia de la gestión de las relaciones con los grupos de interés de la empresa.
4. Saber analizar el entorno general y competitivo de la empresa.



1.1. La naturaleza de la empresa

DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DE LA EMPRESA

- Organización (Diccionario RAL):
 - Acción y efecto de organizar u organizarse.
 - Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
 - Disposición, arreglo, orden.
- **Organización:** grupo de personas constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.
 - Organización ⇒ formada por personas capaces de unirse con otras ⇒ colaborar en una actividad para alcanzar una finalidad común.
 - Las otras dos acepciones implican organizar (capítulo 2).

1.1. La naturaleza de la empresa

DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DE LA EMPRESA

- Empresa (Diccionario RAL):
 - Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.
 - Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
 - Lugar en que se realizan estas actividades.
 - Intento o designio de hacer algo.
- **Empresa:** desarrollo de una tarea ardua donde el ejecutor (el empresario) asume el riesgo para cubrir una necesidad existente en el mercado a cambio de una recompensa (monetaria o no) \Rightarrow medios materiales, inmateriales, humanos y técnicos \Rightarrow un lugar (o entidad) donde se organizan \Rightarrow lograr objetivo.
- **Elementos de la empresa:** factor humano, patrimonio, organización y entorno.

Aplicación 1.1

DE ORGANIZACIONES Y EMPRESAS

- **Telefónica.** Fundada en 1924, Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento.
- **Fundación Telefónica.** Fundada en 1998, Fundación Telefónica tiene como finalidad la promoción y divulgación de la ciencia y la tecnología y su impacto en la sociedad.

Fuente: www.telefonica.com; www.fundaciontelefonica.com



¿Qué similitudes y diferencias existen entre Telefónica y Fundación Telefónica?

1.1. La naturaleza de la empresa

LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

- La empresa es una **realidad económica**:
 - crear valor, riqueza o utilidad,
 - obtener como resultado del proceso productivo unos bienes o unos servicios con un mayor valor o con mayor utilidad que la de aquellos recursos económicos empleados en su obtención.
- La empresa está conformada **áreas funcionales**:
 - producción
 - comercial
 - finanzas
 - recursos humanos

1.1. La naturaleza de la empresa

LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Área	Función	Actividades concretas
Aprovisionamiento y Producción	Aprovisionamiento de materias primas y su posterior transformación en productos elaborados o servicios entregados	Almacenamiento de materias primas, control de existencias, manejo de maquinaria, planificación de la producción, etc.
Comercial	Todas las actividades relacionadas con la comercialización y venta de los productos y servicios a los consumidores	Publicidad, estudios de mercado, promociones de productos, diseño de puntos de venta, fijación del precio, envío de información a clientes potenciales, etc.
Finanzas	Obtención y gestión de los recursos financieros necesarios así como decisiones de inversión de dichos recursos	Elegir en qué activos invertir el dinero, conseguir financiación a bajo coste, analizar la rentabilidad de las inversiones, etc.
Recursos humanos	Reclutamiento, selección, formación y motivación de los trabajadores	Entrevistas a candidatos, diseño de la remuneración, evaluación del rendimiento y promociones de los trabajadores, etc.

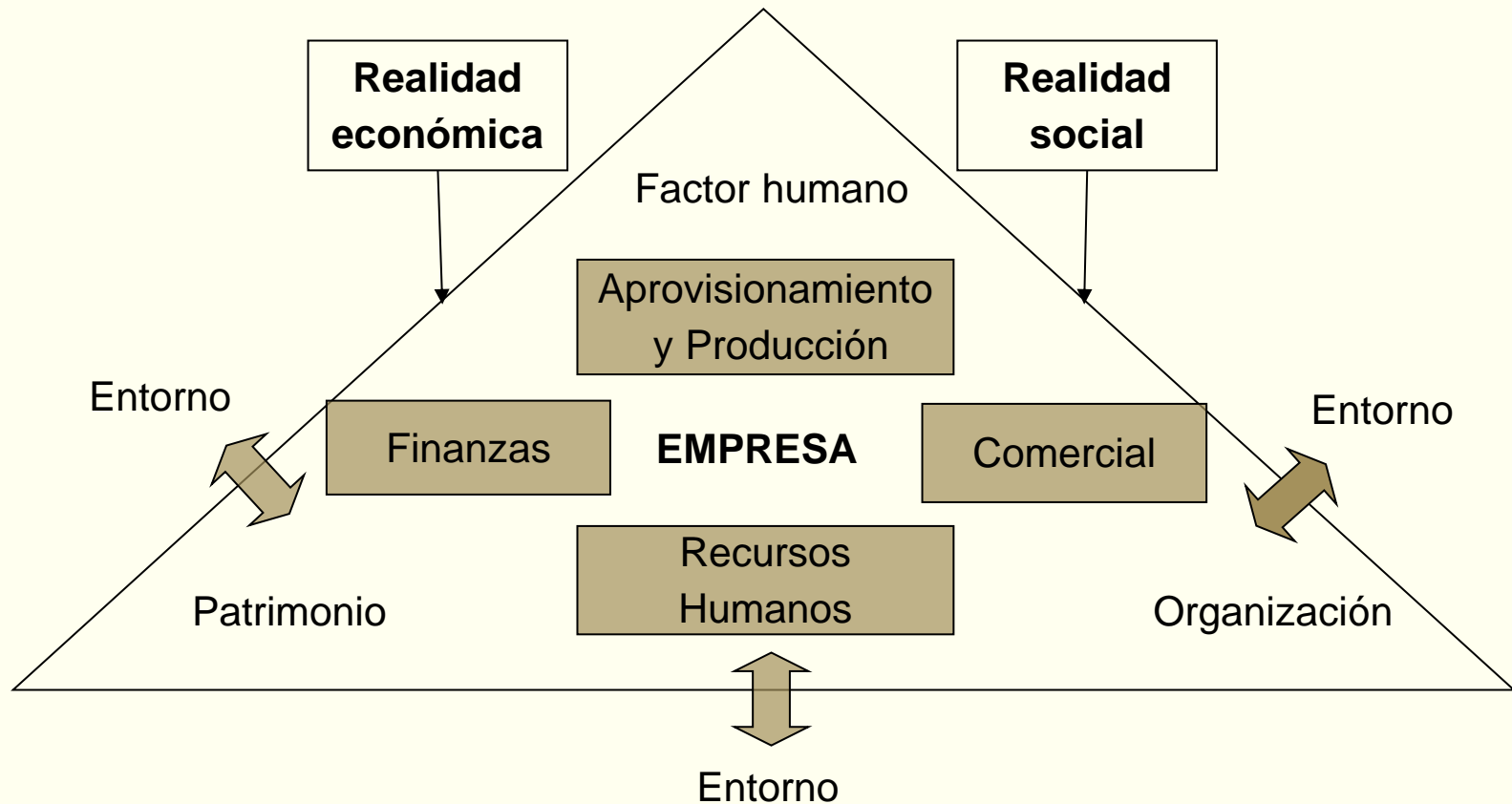
1.1. La naturaleza de la empresa

LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

- La empresa es una **realidad social**:
 - creación de empleo,
 - generación de riqueza o valor añadido,
 - canalización de la renta y su configuración como instrumento de distribución de la renta nacional.
- La actividad empresarial genera riqueza que pueden contabilizarse por el valor añadido \Rightarrow diferencia entre el valor monetario de la producción empresarial y el valor monetario de los bienes y servicios adquiridos a otras unidades productivas.

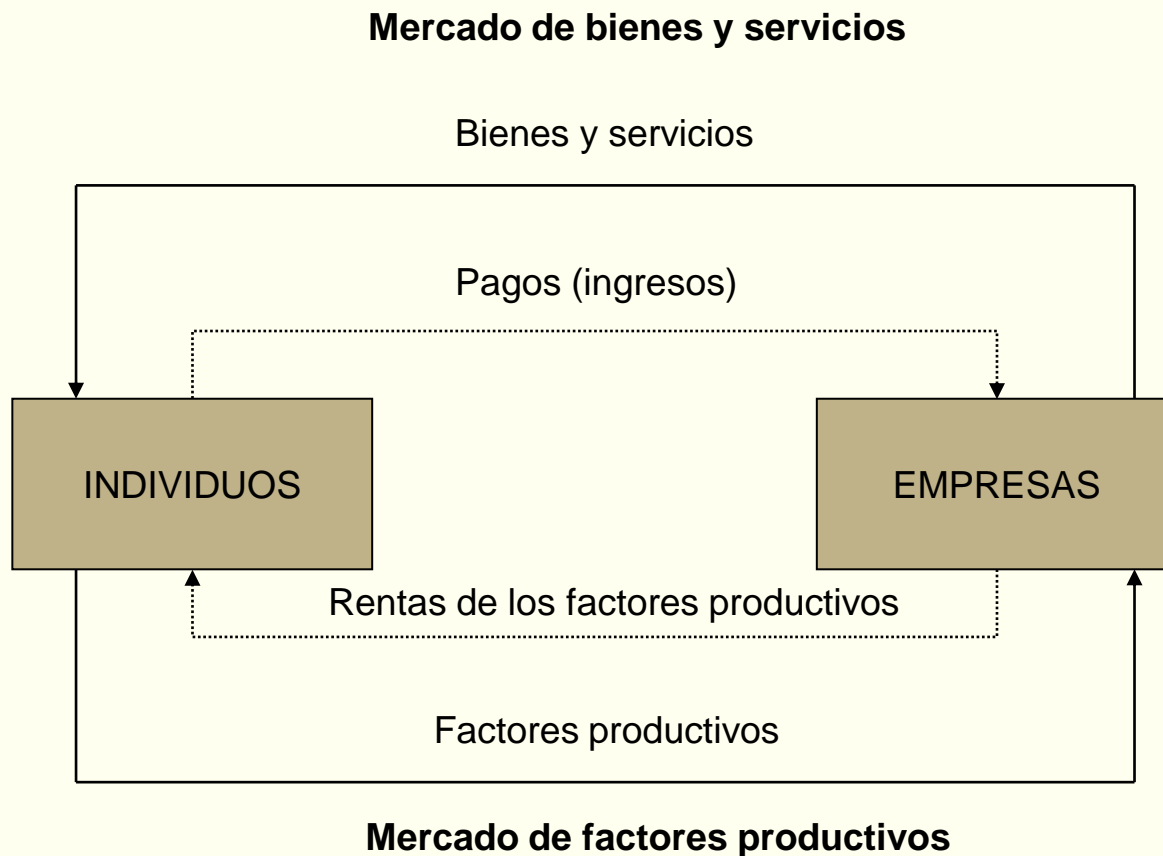
1.1. La naturaleza de la empresa

LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA



1.1. La naturaleza de la empresa

EL FLUJO CIRCULAR DE LA RENTA



1.1. La naturaleza de la empresa

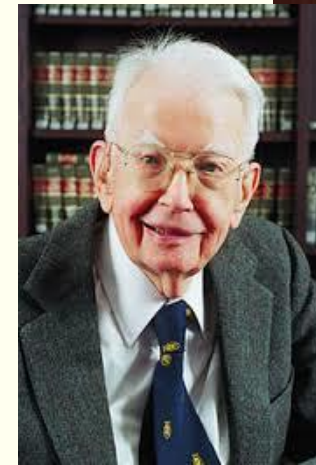
LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA

- Contenido interdisciplinar: integra diferentes teorías y conocimientos relacionados con la empresa.
- Es una **ciencia social** que emplea los fundamentos del análisis económico y del estudio del comportamiento administrativo o psicosocial para explicar la naturaleza, estructura y comportamiento de la empresa y el empresario
- Los fundamentos teóricos del estudio de la empresa son:
 - Teoría Económica de la Empresa.
 - Teoría de la Organización.
 - Pensamiento Estratégico.

Aplicación 1.2

TEORÍAS ECONÓMICAS PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA

- **Teoría Neoclásica:** el objetivo de la empresa es la maximización del beneficio. El mercado logra la coordinación entre la oferta y la demanda (“mano invisible” de Adam Smith).
- **Teoría de los Costes de Transacción:** la elección entre el mercado y la empresa como estructuras de gobierno se basa en la minimización de los costes de transacción.



De acuerdo con la teoría de los costes de transacción aplique el mismo razonamiento en el caso de otro producto que quisiera comprar.

1.1. La naturaleza de la empresa

DEBATE

Para llevar a cabo una actividad relacionada con las artes escénicas y musicales, discuta la adecuación de optar por crear una empresa o hacerlo a través de otro tipo de organización.



REPASO

Compare a través de un ejemplo real las principales diferencias entre una empresa y una organización sin ánimo de lucro.



1.2. Tipos de empresas

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

- **Propiedad o titularidad del capital:** privada, pública, mixta.
- **Tamaño:** micro empresas, empresas pequeñas, empresas medianas, empresas grandes.
- **Naturaleza de la actividad económica productiva:**
 - empresas industriales: empresas extractivas y empresas transformadoras o manufactureras (de consumo final y de producción).
 - empresas comerciales: mayoristas, minoristas, y comisionistas.
 - empresas de servicios: servicios personales, comerciales, transporte, hostelería y restauración, comunicaciones, información, empresas financieras y de seguros, sanitarias y enseñanza.
- **Ámbito** donde realizan las actividades: locales, nacionales, transnacionales.

Aplicación 1.3

EMPRESAS ESPAÑOLAS DE HOSTELERÍA

- **Paradores de Turismo** es una sociedad anónima de capital público que comenzó con el primer establecimiento de la Red en 1928.
- **Meliá Hotels International**, fundada en 1956, es una de las compañías hoteleras más grandes del mundo, además de líder en España.

Fuente: www.parador.es; www.meliahotelsinternational.com



¿Cuál es la principal diferencia estas empresas? Busca un ejemplo similar en otro tipo de actividad.

1.2. Tipos de empresas

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS

Empleados	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Sin empleados	1.754.002	1.672.483	1.681.588	1.764.987	1.795.321	1.774.005	1.767.470	1.754.374	1.706.140	1.616.883
De 1 a 9	1.299.759	1.316.431	1.328.318	1.288.390	1.299.400	1.354.176	1.402.996	1.465.019	1.431.323	1.365.203
De 10 a 49	110.619	108.383	113.710	122.183	130.994	137.161	157.242	172.078	169.604	164.195
De 50 a 199	17.431	16.976	17.875	19.134	19.864	20.843	22.747	24.303	23.517	22.454
De 200 a 499	3.340	3.346	3.450	3.214	3.288	3.374	3.578	4.511	4.218	3.908
De 500 a 999	937	942	885	935	923	952	1.008	1.117	1.072	999
De 1000 a 4999	683	646	643	669	679	651	678	725	684	658
De 5000 o más	107	103	101	105	107	101	111	112	99	93
Total	3.186.878	3.119.310	3.146.570	3.199.617	3.250.576	3.291.263	3.355.830	3.422.239	3.336.657	3.174.393

Fuente: *Instituto Nacional de Estadística*

1.2. Tipos de empresas

TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN LA FORMA JURÍDICA

- **La titularidad la ejerce una persona física:**
 - Empresario individual (autónomo), Emprendedor de responsabilidad limitada, Comunidad de bienes, Sociedad civil.
- **La titularidad la ejerce una persona jurídica (sociedades):**
 - Sociedad colectiva, Sociedad comanditaria simple, Sociedad de responsabilidad limitada, Sociedad limitada de formación sucesiva, Sociedad limitada nueva empresa, Sociedad anónima, Sociedad comanditaria por acciones, Sociedad de responsabilidad limitada laboral, Sociedad anónima laboral, Sociedad cooperativa, Sociedad cooperativa de trabajo asociado, Sociedades profesionales, Sociedad agraria de transformación, Sociedad de garantía recíproca, Entidades de capital-riesgo, Agrupación de interés económico.

1.2. Tipos de empresas

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU FORMA JURÍDICA

Forma jurídica	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Personas físicas	1.626.938	1.574.729	1.619.614	1.656.467	1.706.565	1.745.912	1.793.897	1.857.931	1.853.012	1.791.126
Comunidades de bienes	116.045	111.771	109.117	113.823	114.064	114.186	114.831	113.378	107.591	102.592
Sociedades de responsabilidad limitada	1.146.131	1.137.696	1.125.041	1.123.574	1.122.786	1.125.990	1.140.820	1.145.398	1.078.614	992.658
Sociedades anónimas	89.392	92.986	96.600	102.532	104.636	105.203	109.330	113.130	115.580	117.441
Sociedades colectivas	203	210	228	231	256	269	306	333	371	400
Sociedades comanditarias	85	91	89	100	98	91	85	93	97	98
Sociedades cooperativas	20.719	20.761	20.990	21.764	22.273	22.702	23.483	24.516	24.949	25.328
Asociaciones y otros tipos	178.588	172.323	166.174	172.495	171.268	168.364	164.284	158.730	147.901	136.286
Organismos autónomos y otros	8.777	8.743	8.717	8.631	8.630	8.546	8.794	8.730	8.542	8.464
Total	3.186.878	3.119.310	3.146.570	3.199.617	3.250.576	3.291.263	3.355.830	3.422.239	3.336.657	3.174.393

Fuente: *Instituto Nacional de Estadística*

1.2. Tipos de empresas

TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN LA FORMA JURÍDICA

Diferencias:

- Responsabilidad frente a terceros.
- Trámites administrativos.
- Capital mínimo para la constitución.
- Tributación de los beneficios.

Aplicación 1.4

LAS EMPRESAS COOPERATIVAS EN ESPAÑA

- ¿Sabías que una de cada cinco personas en Europa son miembros de una cooperativa?
- En Europa proporcionan más de 4,7 millones de empleos con un volumen de facturación total anual de 1,005 billones de euros.
- Italia (39.600), Turquía (33.857), Francia (22.517) y España (20.050) tienen el mayor número de cooperativas en Europa.

Fuente: Informe «The power of Cooperation – Cooperatives Europe key statistics 2015, Cooperatives Europe 2016.



¿Cuáles son las principales características de este tipo de empresas? Describa y compare Covap y Coren.

1.2. Tipos de empresas

DEBATE

Imagine que quiere montar una empresa con unos amigos para la venta de productos de segunda mano por Internet. ¿Qué tipo de empresa y que forma jurídica sería la más adecuada? Razone su respuesta.



REPASO

¿Qué diferencias existen entre la sociedad limitada de formación sucesiva, respecto a la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad limitada nueva empresa?



1.3. Los objetivos de la empresa

LA MISIÓN DE LA EMPRESA

- Es razón de ser de la empresa, justifica su existencia y refleja su personalidad.
- Está relacionada con los valores, creencias, cultura y filosofía que caracterizan a cada empresa.
- Debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la empresa.
- **Criterios** para su definición:
 - los productos que se ofrecen,
 - el sector donde se encuentran,
 - el país de origen,
 - quienes son sus propietarios y sus principios, etc.

Aplicación 1.5

LA MISIÓN DE BODY SHOP Y DE L'ORÉAL

- **Body shop:** “Somos diferentes por nuestros valores: estamos en contra de [.....] del planeta”.
- **L'Oréal:** “Creemos que todo el mundo [.....] lo haga expresando su propia personalidad...”.

Fuente: www.loreal.com, www.thebodyshop.com.



¿Qué diferencias hay en la definición de la misión de ambas empresas?

1.3. Los objetivos de la empresa

LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y LA CREACIÓN DE VALOR

- Todas las empresas tienen un objetivo de carácter económico: **maximizar el beneficio empresarial**.
- El **beneficio**:
 - Diferencia entre los ingresos que la empresa obtiene y los gastos en que ha incurrido para conseguirlos.
 - Cálculo: datos contables para un periodo económico determinado.
- **Rentabilidad**: cuando el beneficio se relativiza con alguna magnitud financiera (capital invertido) o económica (activos).
 - **Rentabilidad financiera** o rentabilidad de referencia para los propietarios o accionistas: beneficios que obtienen los propietarios por cada euro invertido en la empresa:
$$\text{Rentabilidad Financiera (\%)} = (\text{Beneficio Neto} / \text{Fondos Propios}) \times 100$$
- **Limitaciones**: concepto relativo e impreciso; medida de resultado presente y, sobre todo, de resultado pasado; el propio concepto de maximización; no se considera el riesgo asociado.

1.3. Los objetivos de la empresa

LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y LA CREACIÓN DE VALOR

- **Beneficio económico:** diferencia entre el valor de mercado de los fondos propios de una empresa en el comienzo ($VMFP_{t-1}$), y al finalizar el periodo ($VMFP_t$), más los dividendos (o parte de los beneficios) repartidos por la empresa en el periodo (DIV_t).
- Supera algunas de las limitaciones del beneficio contable: se calcula de manera externa a la empresa por parte de los mercados y tiene en cuenta el riesgo.

$$BE_t = (VMFP_t - VMFP_{t-1}) + DIV_t$$

Donde,

BE_t es el beneficio económico de una empresa para el periodo t .

$VMFP_t$ es el valor de mercado de los fondos propios de la empresa al final del periodo t .

$VMFP_{t-1}$ es el valor de mercado de los fondos propios de la empresa al principio del año t

DIV_t son los dividendos repartidos por la empresa durante el periodo t .

1.3. Los objetivos de la empresa

LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y LA CREACIÓN DE VALOR

- Beneficio económico \Rightarrow **creación de valor para el accionista.**
- El valor de las acciones en el mercado de la empresa recoge la capacidad que ésta tiene para generar beneficios futuros.
- Es necesario que ese incremento sea mayor que el que se obtendría en otra empresa de similares características y riesgo comparable.
- **Rentabilidad para el accionista:** comparación del beneficio económico respecto al valor de la inversión para el accionista al comienzo del periodo escogido ($VMFP_{t-1}$).
- Para realizar la comparación con otras empresas de esta rentabilidad para el accionista, se utilizan empresas similares en tamaño o sector de actividad, las empresas que cotizan en la bolsa con un riesgo comparable, etc.

1.3. Los objetivos de la empresa

LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y LA CREACIÓN DE VALOR

RENTABILIDAD PARA EL ACCIONISTA

$$RA_t = [(VMFP_t - VMFP_{t-1}) + DIV_t] / VMFP_{t-1}$$

Donde,

RA_t es la rentabilidad para el accionista de una empresa para el periodo t.

$VMFP_t$ es el valor de mercado de los fondos propios de la empresa al final del periodo t.

$VMFP_{t-1}$ es el valor de mercado de los fondos propios de la empresa al principio del año t

DIV_t son los dividendos repartidos por la empresa durante el periodo t.

CREACIÓN DE VALOR PARA EL ACCIONISTA

$$RA_t \geq K_e$$

K_e es la rentabilidad mínima exigida por el accionista por los fondos invertidos en la empresa.

$$K_e = K_i + \beta * P_m$$

Donde,

K_i es el coste del dinero o tipo de interés del activo libre de riesgo

β es el nivel de riesgo económico y financiero de la empresa, o prima de riesgo de la empresa

P_m es la rentabilidad adicional exigida por los inversores para entrar en el mercado de la renta variable.

Aplicación 1.6

LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL ACCIONISTA DE ACCOR

- La empresa francesa **Accor** cotizaba a 33,1€ el 2 de enero de 2015, mientras que lo hacía a 36,76€ el 30 de diciembre. Además, el 30 de junio repartió un dividendo bruto de 0,75 € por acción. Se estima que la rentabilidad mínima para el accionista de Accor en 2015 fue 6,9 %.

Fuente: www.accor.com.



Calcule la rentabilidad para el accionista de Accor. Con la información disponible, determine si la empresa Accor ha creado valor para sus accionistas.

1.3. Los objetivos de la empresa

LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA EMPRESA

- La empresa como parte de la realidad económica y social está formada por un conjunto de **grupos de interés o stakeholders**: accionistas, directivos, trabajadores, clientes, proveedores, sociedad, etc.
- Cada grupo de interés tiene sus propios objetivos.
- **Teoría de la Organización**: los objetivos empresariales deben integrar los objetivos de los grupos de interés.
- Conflictos entre la creación de valor y los objetivos de los grupos de interés: resolución mediante procesos de negociación y ajuste.
- Típico ejemplo: conflicto entre propietarios y directivos (diferentes objetivos, valoración del riesgo e incertidumbre).

1.3. Los objetivos de la empresa

LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SUS OBJETIVOS

Grupo de Interés	Ejemplos de objetivos que persiguen respecto a la empresa
Accionistas	Rentabilidad del capital invertido, incremento del valor de la empresa en el mercado, transparencia informativa de la gestión
Directivos	Remuneración, estatus y prestigio, poder
Trabajadores	Remuneración, mejora condiciones laborales y seguridad en el empleo, promoción profesional
Clientes	Calidad y seguridad de los productos y servicios, buena relación calidad-precio, transparencia informativa de los productos y servicios
Proveedores	Garantía de pago, transparencia informativa de la empresa y de sus productos y servicios, relaciones fructíferas y continuadas
Competidores	Respeto a las leyes y normas de la competencia, comportamiento ético y de respeto mutuo
Administraciones Públicas	Recaudación de impuestos, respeto a la legislación laboral, mercantil y medioambiental
Entidades financieras	Capacidad de devolución de los préstamos y créditos, transparencia informativa de carácter económico y financiero
Sociedad en general	Contribución a la economía y empleo de la sociedad, contribución a la mejora social, cultural y científica de la sociedad, respeto al medio natural

1.3. Los objetivos de la empresa

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

- **La Responsabilidad Social Corporativa:** actitud de la empresa ante las demandas de tipo social y medioambiental planteadas por el conjunto de la sociedad y que la empresa realiza más allá de lo legalmente exigido.
- **Ámbitos:**
 - Económico-funcional.
 - Calidad de vida.
 - Acción social.
- Índices de referencia a escala mundial: GRI (*Global Reporting Initiative*), DJSI (*Dow Jones Sustainability Indexes*) o FTSE4Good *Index Series*.

Aplicación 1.7

CREACIÓN DE VALOR Y ENFOQUE DE STAKEHOLDERS

- La empresa debe crear valor no sólo para sus propietarios, sino para todos los *stakeholders*, Pero, ¿es esto posible? ¿Es esto deseable? ¿Qué queremos decir cuando hablamos de crear valor en la empresa?
- En la teoría, la creación de valor económico está clara; en la práctica, el reparto del valor se complica.

Fuente: «Creando valor para todos los stakeholders», A. Argandoña, Cátedra IESE de RSC y Gobierno Corporativo, 1 junio de 2011.



¿Hasta qué punto resultan coincidentes las argumentaciones de este documento con la Teoría de la Organización? ¿Está usted de acuerdo?

1.3. Los objetivos de la empresa

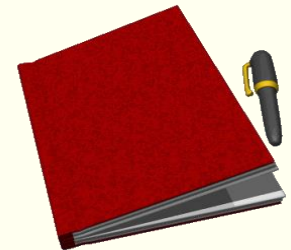
DEBATE

¿Por qué el beneficio económico es una medida adecuada para defender los intereses de los accionistas o propietarios de la empresa?



REPASO

¿Por qué son importantes los diferentes *stakeholders* de la empresa a la hora de fijar los objetivos de la misma? ¿Qué conflictos pueden surgir? Explíquelo con un ejemplo.



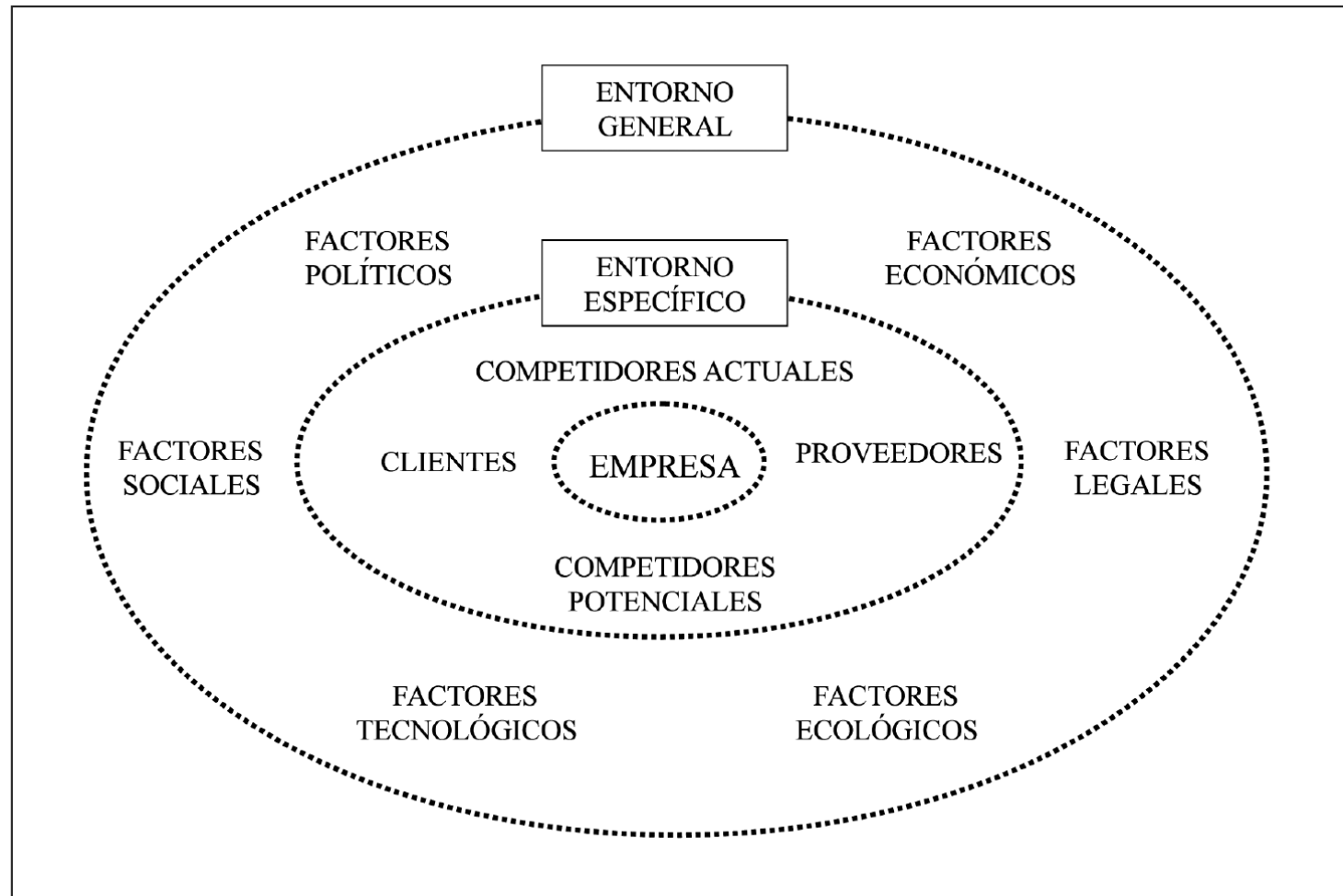
1.4. El entorno de la empresa

EL ENTORNO DE LA EMPRESA

- La empresa se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político o legal que condiciona su comportamiento.
- La empresa, en el desempeño de su actividad, interactúa con el entorno que la rodea \Rightarrow oportunidades y amenazas.
- **Entorno** de la empresa: todas aquellas características ajenas a la empresa que ésta no puede controlar, pero que influyen o pueden influir en su actividad, comportamiento y resultados, presentes y futuros.
- **Dos niveles** de entorno:
 - Entorno general: abarca los factores socio-económicos.
 - Entorno específico: se identifica con factores relativos al sector donde la empresa compete.

1.4. El entorno de la empresa

EL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO DE LA EMPRESA



1.4. El entorno de la empresa

EL ENTORNO GENERAL

Conjunto de variables y factores que afectan o pueden afectar a todos los agentes económicos y sociales, y por ende, a las empresas, de una determinada sociedad, país o área geográfica determinada.

ANÁLISIS PESTEL

Factores políticos Política fiscal Estabilidad política Comercio exterior Bienestar social	Factores tecnológicos Políticas de I+D+i Nuevas tecnologías Transferencia tecnológica Protección del conocimiento
Factores económicos Ciclos económicos Tendencia del PIB Tipos de interés Tasas de inflación Desempleo	Factores ecológicos Política mediambiental Tratamiento de residuos Consumo de energía
Factores socio-culturales Factores demográficos Distribución de la renta Movilidad social Cambios de estilo de vida Nivel educativo Tradiciones, valores y actitudes sociales	Factores legales Situación legal-procesal Defensa de la competencia Legislación laboral Normativa técnico-industrial y sanitaria Seguridad e higiene en el trabajo Seguridad de los productos

1.4. El entorno de la empresa

EL ENTORNO GENERAL

- **Análisis PESTEL:** seleccionar variables clave en cada dimensión para identificar amenazas y oportunidades.
- Destacar que una variable puede:
 - Resultar una amenaza para un determinado sector de actividad y puede constituirse en una oportunidad para otro y no ser relevante para un tercer sector de actividad.
 - Dentro de una misma industria, suponer una amenaza para la mayoría de empresas competidoras, pero para una o unas pocas constituya una oportunidad.

Aplicación 1.8

LOS EFECTOS DEL ENTORNO GENERAL EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE CUBA

- Los conflictos en los países de la cuenca del Mediterráneo oriental están produciendo cambios en la industria turística de la isla caribeña.
- Unido a la estabilidad política y la ausencia de delitos, [.....] el fomento de la iniciativa privada con un papel más reducido del Estado... ha hecho que Cuba este afrontando una de sus mejores temporadas.

Fuente: «La primavera árabe y las reformas impulsan el turismo en cuba», Reuters, 28 de enero de 2012, Cubanet.



¿Dentro de qué dimensión/es del análisis PESTEL se englobarían los hechos comentados en la noticia? Determine la influencia y carácter que la guerra de Siria tiene para la industria turística de Turquía, España y Cuba.

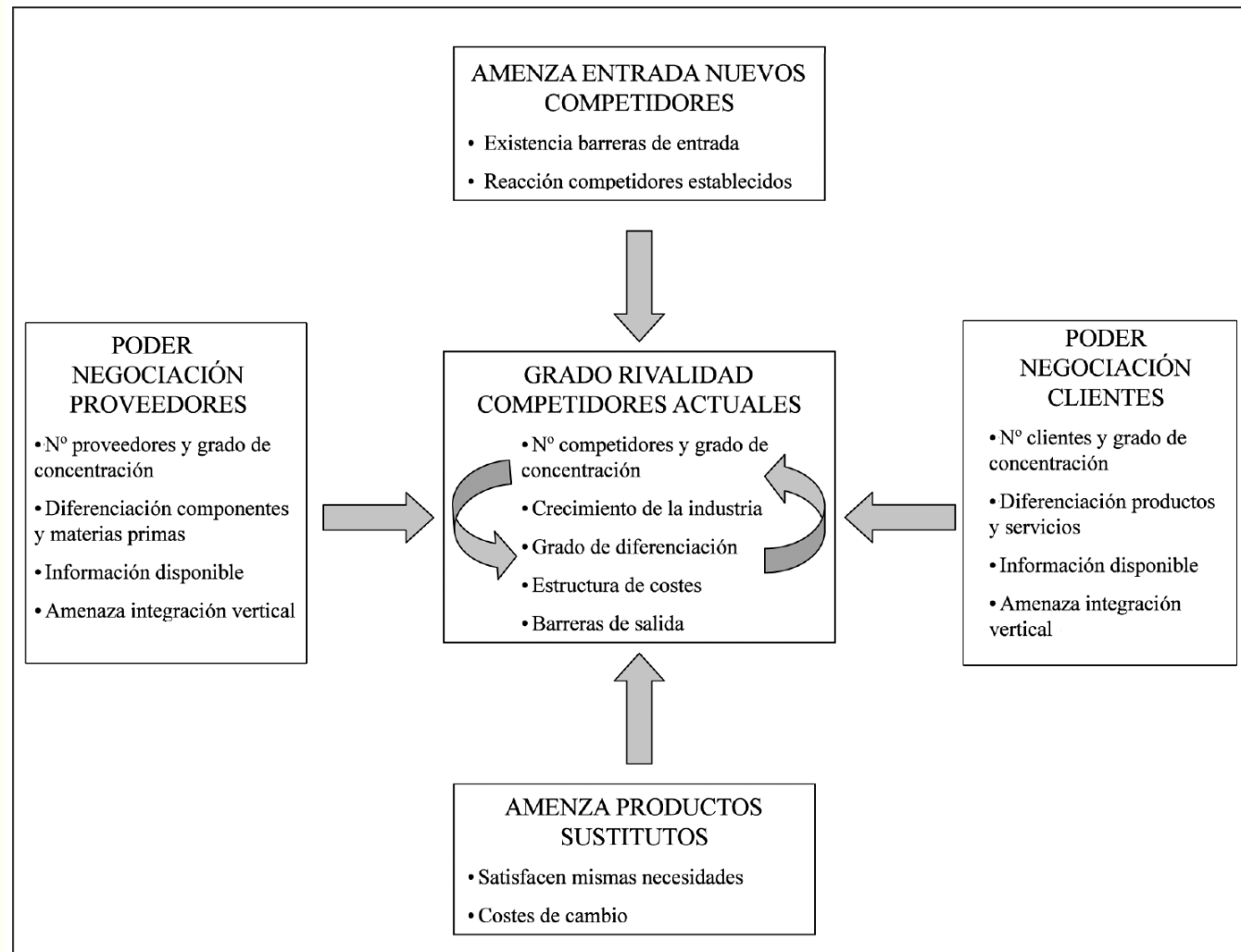
1.4. El entorno de la empresa

EL ENTORNO ESPECÍFICO

- El análisis del entorno específico tiene su origen en la Economía Industrial \Rightarrow la estructura de la industria donde opera la empresa condiciona el comportamiento estratégico de ésta y sus competidoras, y por tanto, los resultados a obtener.
- Relevante: determinar el “**grado de atractivo de la industria**” \Rightarrow probabilidad que la empresa tiene de obtener rentas o beneficios en dicho sector.
- Técnica de análisis: **Modelo de las Cinco Fuerzas**:
 - Intensidad de la competencia actual.
 - Amenaza de entrada de nuevos competidores.
 - Amenaza de productos sustitutivos.
 - Poder negociador de los clientes.
 - Poder de negociador de los proveedores.

1.4. El entorno de la empresa

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Porter (1982).

1.4. El entorno de la empresa

EL GRADO DE RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

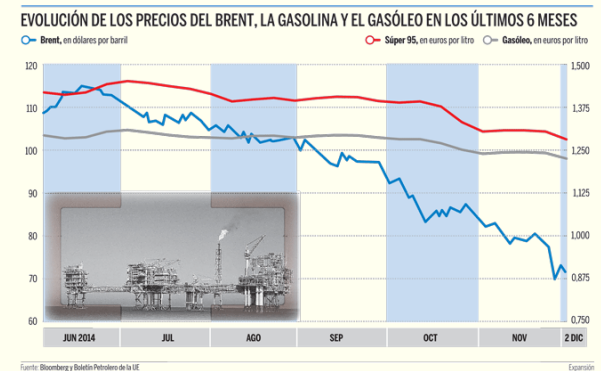
- Esta fuerza está formada por el conjunto de empresas que son rivales y que compiten con la empresa en la venta de sus productos.
- Cuanto mayor sea el grado de rivalidad entre los competidores actuales de una determinada industria, menor será su grado de atractivo.
- **Factores** que determinan el grado de rivalidad:
 - Número de competidores.
 - Crecimiento de la demanda.
 - Grado de diferenciación.
 - Tamaño mínimo eficiente elevado.
 - Existencia de barreras de salida.

Aplicación 1.9

EL PRECIO DE LA GASOLINA Y LA CRISIS ECONÓMICA

- El barril de Brent, la referencia del petróleo en Europa, de julio a noviembre de 2014 acumuló un descenso del 39,5% en los mercados internacionales
- Pero el precio de los carburantes a nivel doméstico apenas bajó el 6% en el caso del gasóleo de automoción y un 8,4% en la gasolina.

Fuente: «¿Por qué el petróleo cae un 40% desde junio y la gasolina sólo un 8%?», *Expansión*, 3 de diciembre de 2014.



Analice las posibles causas de que la bajada del crudo en los mercados internacionales no se refleje en la misma medida en el precio de la gasolina en España. ¿Podría ayudar el Modelo de las Cinco Fuerzas en tal explicación? Justifique su respuesta.

1.4. El entorno de la empresa

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

- La amenaza de entrada de nuevas empresas competidoras, en caso de producirse, aumenta el grado de rivalidad entre las empresas deteriorando el grado de atractivo de la industria.
- **Factores** que influyen en la amenaza de nuevos competidores:
 - Existencia de barreras de entrada.
 - Reacción de las empresas competidoras ya instaladas.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

- Los productos sustitutivos son productos que satisfacen las mismas necesidades que los de la empresa.
- El grado en que un producto es más o menos sustitutivo depende de los clientes, de cómo lo valoren y del precio que cada uno tiene, y de los costes de cambio por parte de los clientes.
- Cuanto más amenaza exista de la aparición de productos sustitutivos, menos atractivo será el sector.

1.4. El entorno de la empresa

EL PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES

- Grado en que los clientes tienen poder relativo para negociar en la compra, imponiendo unas condiciones de intercambio favorables a ellos.
- Cuanto mayor sea su poder de negociación, menor será el grado de atractivo de la industria.
- **Factores** que condicionan su poder de negociación: grado de concentración e importancia, grado de diferenciación de los productos, información, amenaza de integración hacia atrás, etc.

EL PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

- Grado en que los proveedores pueden negociar las condiciones de intercambio favorables a ellos.
- Cuanto mayor sea su poder de negociación, menor será el grado de atractivo de la industria.
- **Factores** que condicionan su poder de negociación: grado de concentración e importancia, grado de diferenciación de los productos, información, amenaza de integración hacia delante, etc.

Aplicación 1.10

EL TRANSPORTE DE PASAJEROS ENTRE MADRID Y BARCELONA

- Desde la inauguración del tren de alta velocidad Madrid Barcelona en 2008, el puente aéreo que unía ambas ciudades y que había sido desde su creación en 1978 uno de los más importantes de Europa, se ha reducido notablemente.
- Pero, ¿qué medio de transporte resulta más ventajoso?

Fuente: «Iberia planta cara al AVE», *El Economista*, 4 de marzo de 2015 y www.comfortbusinessbarcelona.com



¿Con qué fuerza(s) del modelo de Porter se puede relacionar la aplicación? ¿Cómo ha reaccionado Iberia?

1.4. El entorno de la empresa

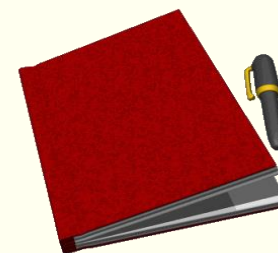
DEBATE

En el análisis del entorno específico, ¿Por qué la información disponible sobre las transacciones juega un papel destacado en el poder de negociación de proveedores y clientes? ¿Qué papel juega internet en todo esto?



REPASO

¿Qué diferencias existen entre las barreras de entrada y las de salida en el análisis del grado de atractivo de un sector de actividad? Explíquelo con un ejemplo.



Caso

ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DE ENVASES DE VIDRIO



- Caracterice Veralia como tipo de empresa con base en los criterios de clasificación vistos en el capítulo.
- Analice, a partir de la información suministrada en el caso y con base en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el atractivo de la industria de envases de vidrio en España.
- ¿Cuál de las Cinco Fuerzas de Porter resulta más significativa en esta industria? ¿Por qué?

Bibliografía

- Cuervo García, A. (Dir.) (2008), *Introducción a la administración de empresas*, Thomson Civitas, Navarra, Sexta edición.
- Cuervo García, A. (1991), *Rentabilidad y creación de valor en la empresa*, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.
- Guerras, L. A.; Navas, J. E. (2015), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thomson-Civitas, Madrid.
- Porter, M. (1982), *Estrategia competitiva*. Compañía Editorial Continental, México.

Lecturas recomendadas

- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2015). *Retrato de las pyme*.
www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf
- Christensen, K. (2016), «Entrevista a Michael Porter: La Creación de Valor Compartido», *Harvard Deusto Business Review*, nº 254, pp. 76-82.

Enlaces de interés

- Portal de la pyme (www.ipyme.org): es el portal de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio que dispone de muchos recursos e información para las empresas.
- Yahoo Finanzas (es.finance.yahoo.com): se pueden encontrar los datos básicos de las empresas cotizadas españolas.
- Instituto Nacional de Estadística, INE (www.ine.es): ofrece datos e informes sobre España, tanto demográficos, como económicos, etc., a partir del cual comprender el entorno general en España.
- World Economic Forum (www.weforum.org): es una fundación sin ánimo de lucro con sede en Ginebra, conocida por su reunión anual que se celebra en Davos (Suiza) y que reúne a los principales líderes empresariales, políticos internacionales y periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas de mayor relevancia a nivel mundial.