

## 2. EL ENTORNO EMPRESARIAL



**2.1. Concepto y tipos de entorno**

**2.2. Análisis sectorial**

**2.3. Responsabilidad Social Corporativa**



# ENTORNO

**El entorno de la empresa se encuentra formado por todas aquellas instituciones, personas, grupos o factores que influyen o pueden influir sobre ella, que la condicionan y la fuerzan a actuar de una determinada forma y que se encuentran fuera de dicha empresa.**

# Entorno

**Es fuente de amenazas y oportunidades para la empresa.**

**VITAL IMPORTANCIA: Conocer y anticiparse a la evolución del entorno, poder prever el impacto de sus amenazas y la existencia de oportunidades.**

**Reactivo vs planificación**

# **Tipos de entorno**

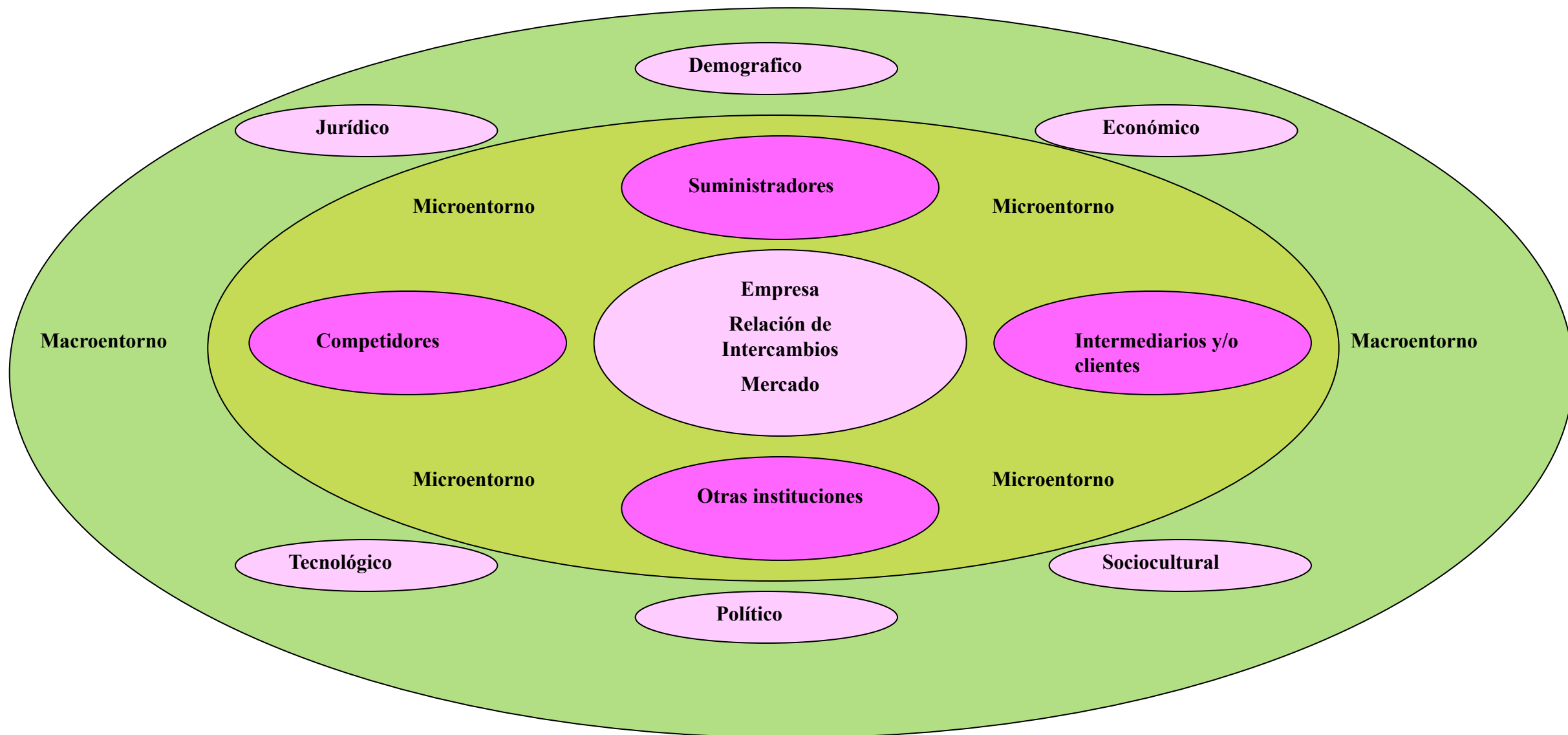
## **Entorno general (macroentorno)**

**Es aquella parte del entorno que ejerce una influencia indirecta sobre las Empresas.**

**Aspectos genéricos, que afectan a todas las organizaciones.**

## **Entorno específico (microentorno)**

**Compuesto por aquel conjunto de factores que afectan directamente a la empresa.**



**Empresa y Entorno**

## Entorno específico

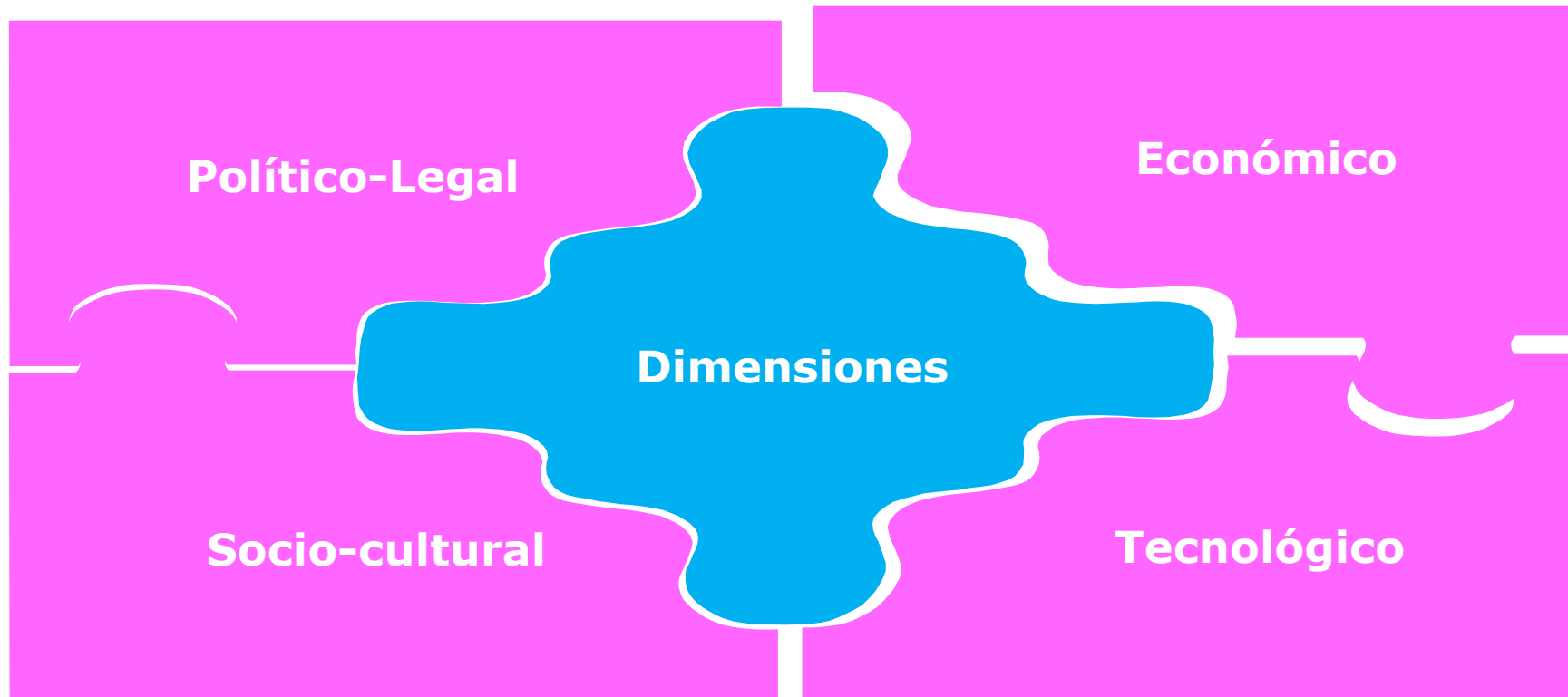
**Los PROVEEDORES Y LOS SUMINISTRADORES** que proporcionan las materias primas y otros recursos necesarios para fabricar sus productos o para ofrecer sus servicios.

**Los CLIENTES O CONSUMIDORES** son los que adquieren los productos y servicios fabricados por las empresas.

**Los INTERMEDIARIOS O DISTRIBUIDORES**, que facilitan el acceso de los productos a los mercados a partir de actividades de promoción, venta y distribución.

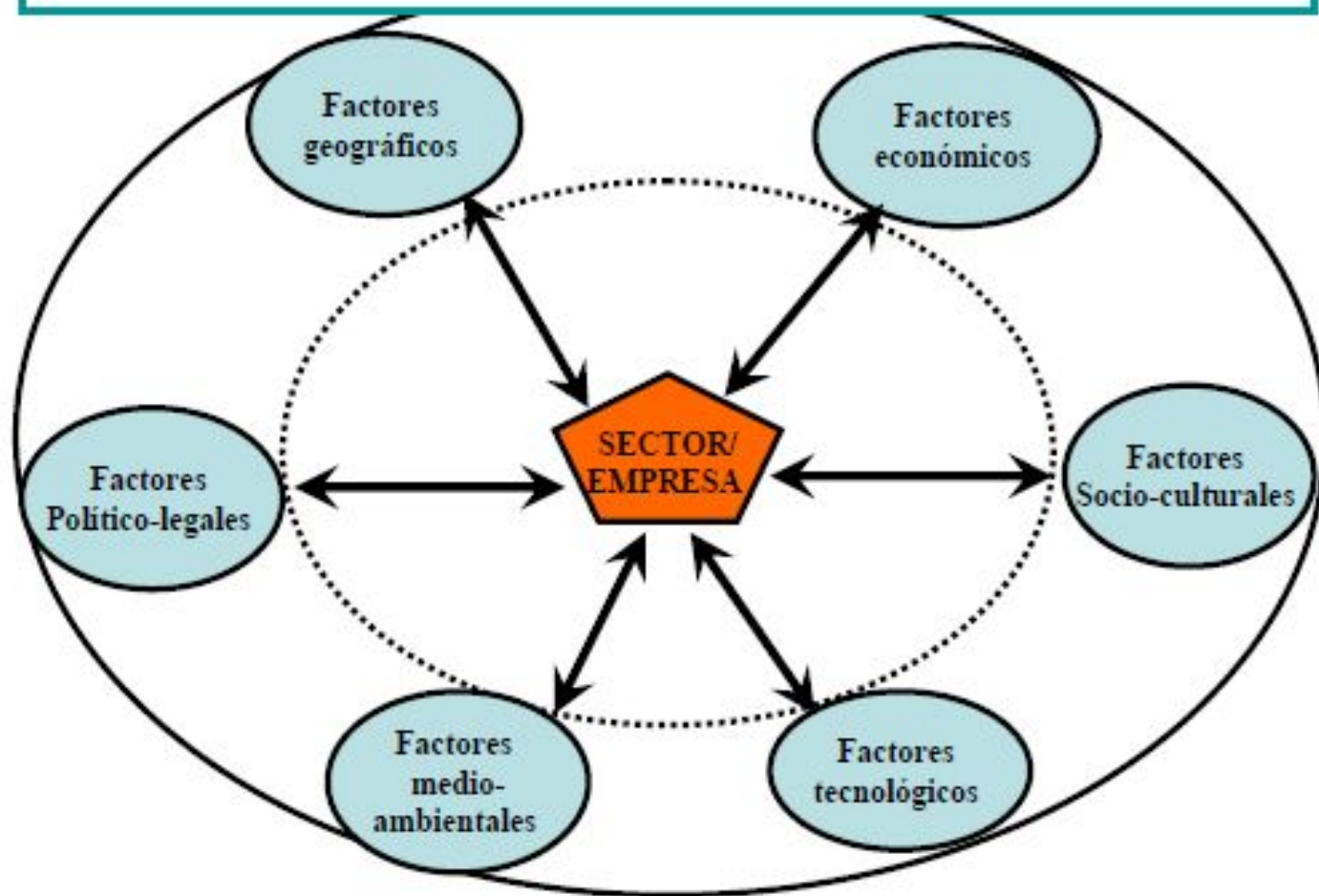
**Los COMPETIDORES**, que son otras empresas que venden los mismos productos y que participan en el mismo mercado y se dirigen a los mismos clientes.

# Entorno general





## EL ENTORNO GENERAL O GENÉRICO DE LA EMPRESA



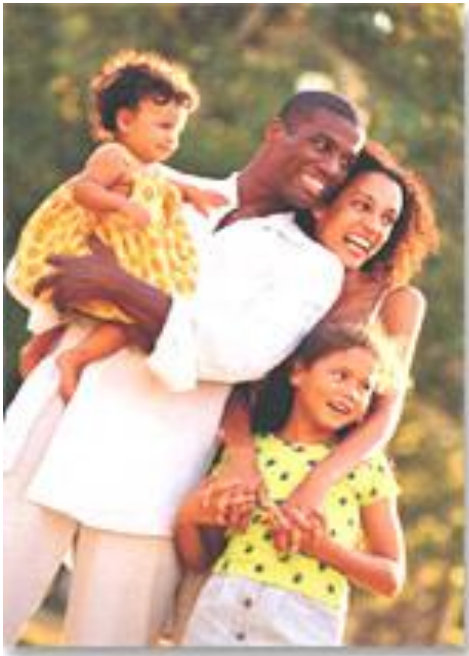
# Factores económicos

- ✓ Crecimiento del PIB.
- ✓ Inflación.
- ✓ Tasa de desempleo.
- ✓ Tipos de interés.
- ✓ Evolución de la productividad.
- ✓ Evolución de la balanza comercial.
- ✓ Recursos energéticos.

# Factores demográficos

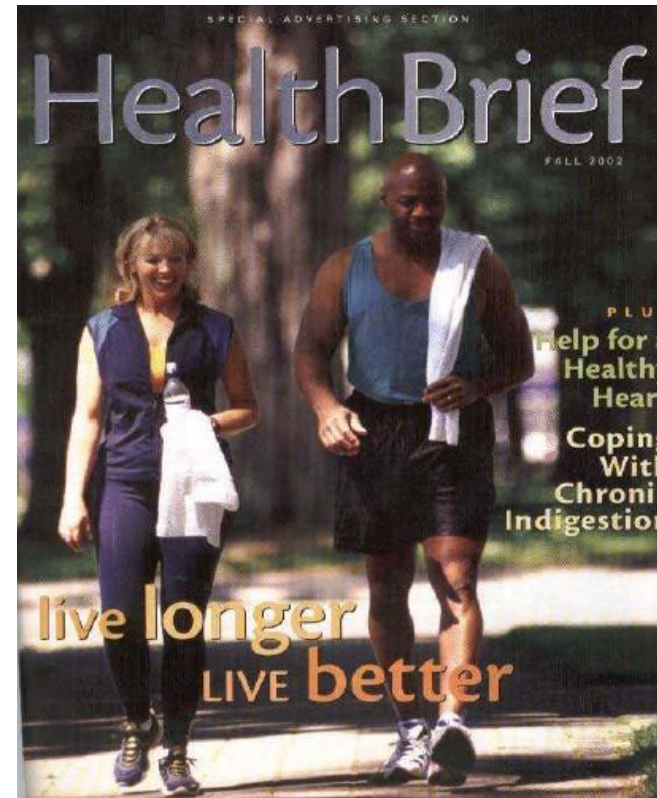
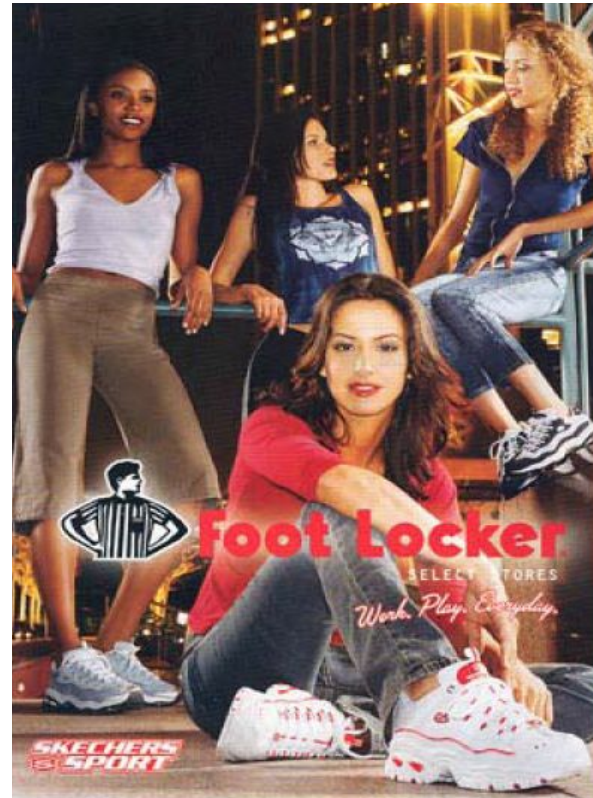
- ✓ Tamaño de la población y pirámides de población.
  - ✓ Distribución y densidad geográfica.
- ✓ Tasas de natalidad, matrimonio y mortalidad.
  - ✓ Tendencias migratorias.
- ✓ Estructuras raciales, étnicas y religiosas.
- ✓ Sociedades multiraciales y multiculturales.
  - ✓ Familias monoparentales.
  - ✓ Familias multiraciales.

## Entorno Demográfico: tendencias en las familias



- Matrimonios sin hijos.
- Matrimonios más tardíos.
- Retraso en el nacimiento de los niños.
- Familias monoparentales.
- Cambios en los roles de maridos, esposas e hijos.
- Hogares de tamaños familiares más reducidos.
- Los efectos de la mujer trabajadora en la familia.
- Adopción de niños.
- Padres que tienen sus primeros hijos en edades mucho más avanzadas.

## Fusión de razas y nacionalidades: cambios en las formas de comunicación



# Factores Socioculturales

- ✓ Cambios en creencias y valores que pueden repercutir en cambio en hábitos y demandas.
  - ✓ Defensa del consumidor.
  - ✓ Grupos sociales, étnicos y religiosos.
  - ✓ Índice de conflictividad social.

# Factores político legales

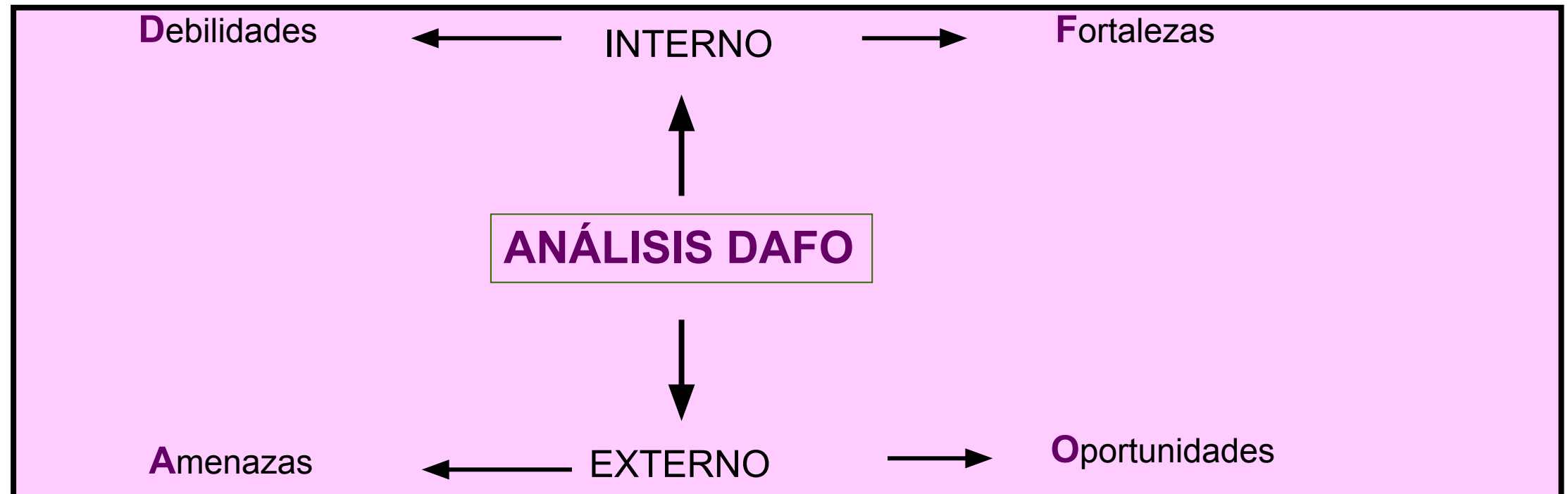
- ✓ Situación política.
- ✓ Política económica.
- ✓ Cambios en las normas fiscales, salariales, ambientales.
- ✓ Normas sectoriales....
- ✓ Importancia de los "loobies" o "grupos de interés".

# Factores Tecnológicos

- ✓ Innovaciones en producto.
- ✓ Innovaciones en proceso (forma de fabricar).
- ✓ Infraestructura científica y tecnológica.
- ✓ Repercusiones en la competitividad.
- ✓ Política y presupuesto de Investigación y Desarrollo (I+D).



**ESTUDIO DEL ENTORNO:  
DEBILIDADES – AMENAZAS – FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES  
D. A. F. O.**



**ESTUDIO DEL ENTORNO:  
DEBILIDADES – AMENAZAS – FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES  
D. A. F. O.**

**ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

Aprovechan oportunidades del entorno a partir de fortalezas de la empresa

**ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA:**

Desarrolladas para afrontar debilidades de la empresa ante amenazas del entorno

**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:**

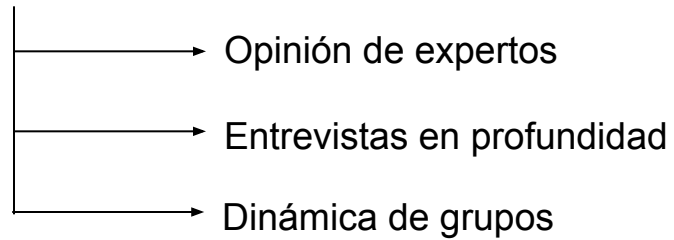
Puestas en marcha a partir de fortalezas de la empresa ante amenazas del entorno

**ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN:**

Puestas en marcha a partir de debilidades de la empresa de cara a llegar a aprovechar oportunidades del entorno

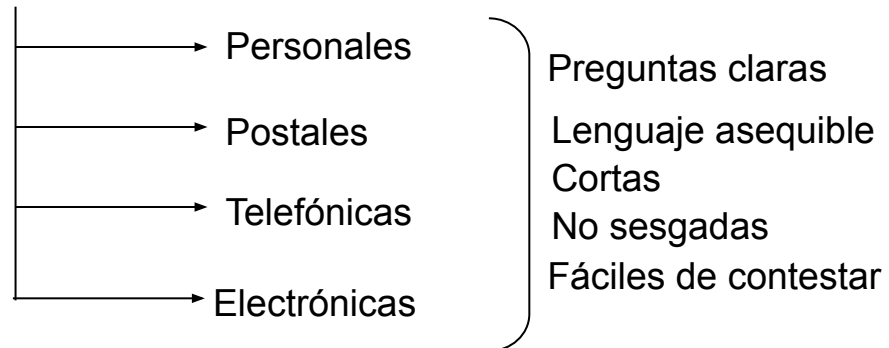
## ESTUDIO DEL ENTORNO: Fuentes primarias

### CUALITATIVOS

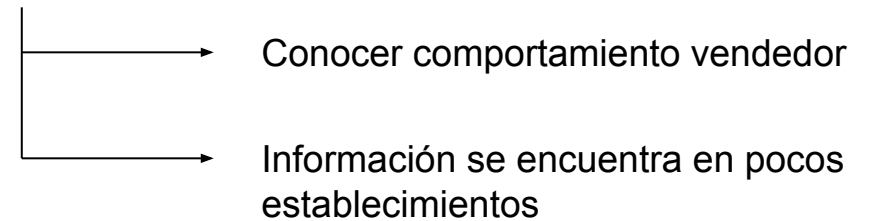


**OBSERVACIÓN.** Sin llamar la atención.

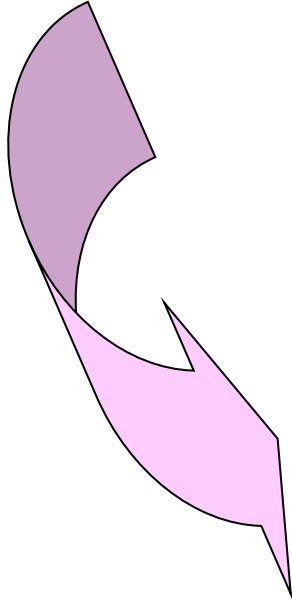
### ENCUESTAS



### PSEUDOCOMPRA



## ESTUDIO DEL ENTORNO: Fuentes secundarias



Periódicos y revistas

Instituciones públicas

Instituciones estadísticas (ISTAC, INE...)

Memorias de empresas

Asociaciones y Cámaras Profesionales

Universidades y Centros de Investigación

Informes (elaborados por instituciones financieras...)

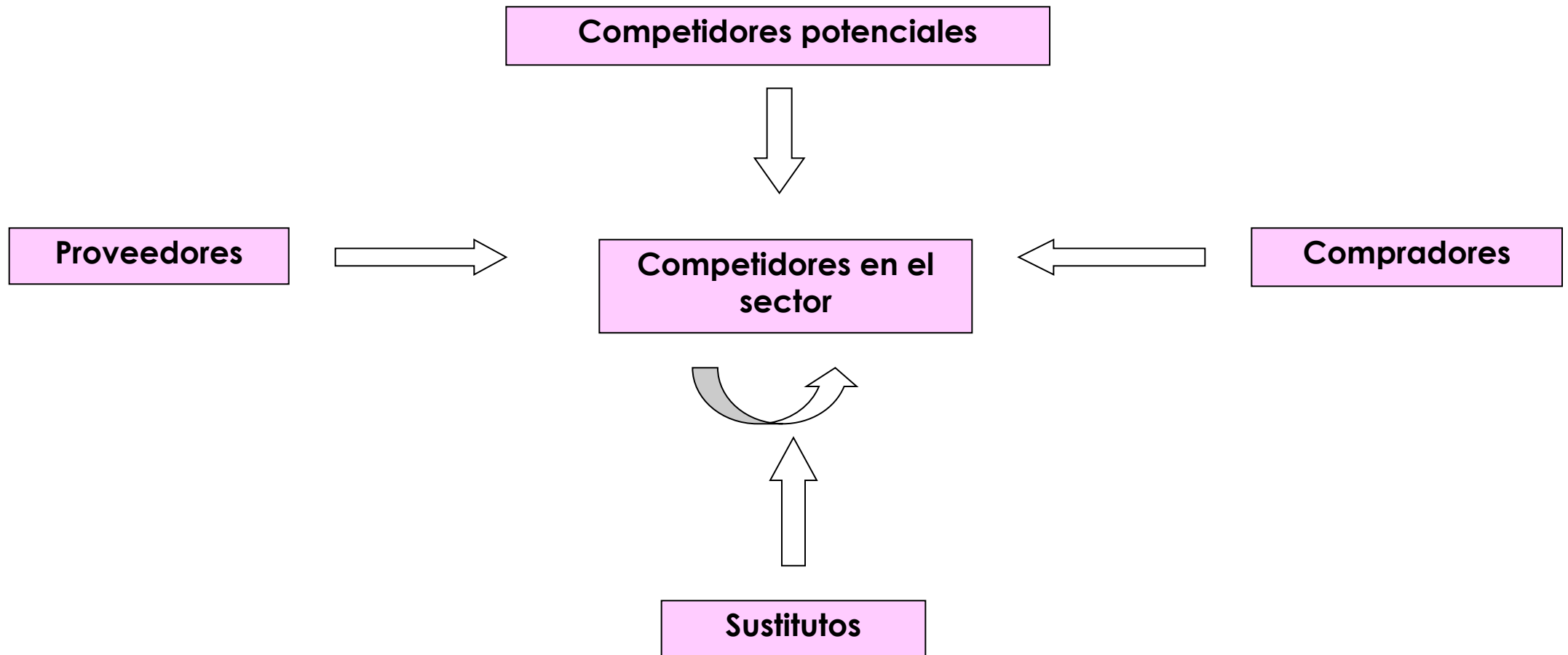
World Wide Web

## 2.2. Análisis sectorial



## MODELO DE ANÁLISIS DEL ENTORNO

**Porter: existen cinco fuerzas competitivas cuya resultante determina el potencial de beneficio de un sector y la posición competitiva de las empresas competidoras**



## 1. BARRERAS DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES

**Economías de Escala**

**Otras desventajas en costos: *know how*, ubicación...**

**Diferenciación del producto (marca, fidelidad)**

**Acceso a los canales de distribución**

**Barreras administrativas – legales**

**Reacción (expectativas ) esperada de las empresas del sector**

## 2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

- **Mejorar la posición competitiva:** acción – reacción.
- **Competencia en precios** (consecuencias más negativas ante menores Elasticidades de la Demanda)
  - **Batallas publicitarias**

**Rivalidad más o menos intensa depende de :**

**Concentración: número y tamaño.**

**Diferenciación del producto** (decisión del consumidor basada en precio o servicio)

**Exceso de capacidad y barreras de salida** (puestos de L,...)

**Condiciones de los costes. Relación CF/CV: utilización capacidad sobrante.**



### 3. PODER NEGOCIACIÓN COMPRADORES

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores rivalicen entre ellos.

**Son consumidores, mayoristas, detallistas...**

**¿De qué depende?**

**Tamaño y concentración compradores–vendedores: pocos compradores o concentración de ventas.  
Información de los compradores: (productos + precios + costes) de vendedores.**

**Grado de diferenciación del producto del sector.**

**Costes de sustitución de suministrador.**

**Posibilidad de Integración vertical.**

## ESTRATEGIAS GENÉRICAS

**Estrategia competitiva:** conjunto de acciones ofensivas o defensivas de cara a enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas y maximizar el rendimiento **(plan, enfoque, método)**

LIDERAZGO EN COSTES

DIFERENCIACIÓN

SEGMENTACIÓN/ENFOQUE

**Qué utilidad tienen**

**Adaptación para conseguir la mejor posición de la empresa en el sector.**

**Influencia en el equilibrio de fuerzas.**

**Anticipación de los cambios de los factores de cara al futuro.**

## ESTRATEGIAS GENÉRICAS



## LIDERAZGO EN COSTES: “EL MÁS BARATO”

**Objetivo estratégico:** conseguir una ventaja competitiva siendo el productor de  
**MÍNIMO COSTE DEL SECTOR.**

Para ello: **maximizar la producción acumulada**. El coste unitario del valor añadido de un producto disminuye cuando aumenta la producción acumulada.

### ¿CÓMO?

- **Economías de Escala** (especialización, automatización...).
- **Economías de aprendizaje. Curva experiencia** (“*saber hacer*”).
- También **reducimos costes** frente a competidores si: **nuevas tecnologías productivas, gestión de proveedores, gestión de personas** (eficiencia).

## LIDERAZGO EN COSTES

### Clave

**Para ser el productor de mínimo coste del sector, maximizar la producción acumulada.**

### Objetivo

**Aumentar cuota de mercado.**

## LIDERAZGO EN COSTES

### Ventajas posición de bajos costes (defensas)

**Poder de negociación con Proveedores:** mejores condiciones por un mayor volumen producción.

**Economías de escala:** al operar con grandes volúmenes el coste por unidad se reduce.

**Barreras de Entrada:** quienes ingresen en el sector, han de hacerlo al mismo nivel de eficiencia (elevada inversión, constante esfuerzo de innovación).

**Competidores:** Los menos eficientes saldrán antes, dada una guerra de precios.

**Sustitutivos:** Más alejados del límite impuesto por ellos.

## LIDERAZGO EN COSTES

### Inconvenientes

**Nuevos competidores:** estrategia más fácil de imitar. Guerra de precios y la viabilidad puede verse comprometida.

**Cambio tecnológico:** dificultad para adaptar a cambios un sistema tan perfeccionado de producción.

**Excesiva atención en costes:** distracción atención cambios en la demanda (pérdida de orientación al cliente) e innovación.

**Caídas en la demanda:** la estrategia se basa mucho en venta de grandes volúmenes.

## **DIFERENCIACIÓN**

**Objetivo estratégico: ofrecer “algo único” valorado por los compradores.**

**Ventaja en diferenciación: prima de precio superior al coste de la diferenciación.**

**Clave: creación de valor para el cliente superior al coste .**

### **Mayores potenciales de diferenciación**

**Productos técnicamente complejos.**

**Satisfacen necesidades complejas.**

**Poca estandarización o requisitos técnicos.**



## **DIFERENCIACIÓN**

**Diferenciación: más allá de características físicas del producto (tangibles). Importancia de los intangibles.**

**Intangibles (servicios): servicio pre-venta, servicio post-venta, disponibilidad, rapidez entrega, financiación, capacidad actualización...**

## **DIFERENCIACIÓN**

### **Ventajas posición en diferenciación (defensas)**

**Aislamiento competencia: aumenta lealtad y disminuye sensibilidad precio**

**Barreras de ingreso: carácter único y lealtad**

**Mayores márgenes proveedores: único productor**

**Disminuye poder compradores: inexistencia alternativas comparables**

**Mejora posición frente a sustitutos: mejora lealtad y ausencia de “límite del precio”**

## DIFERENCIACIÓN

### Peligros

**A mayor diferenciación, más exclusividad y menor cuota de mercado**

**Elevado coste (I+D; diseño): comparar con creación de valor**

**Posible imitación**

**¿Cuál es la estrategia más sólida para alcanzar ventajas competitivas sostenibles?**

***Liderazgo en costes Vs Diferenciación***

## **SEGMENTACIÓN - ENFOQUE**

**El mercado está dividido en grupos (segmentos) con diferentes funciones de demanda**

**Objetivo estratégico: centrar esfuerzos en un único segmento**

### **Segmentación vs diferenciación**

**Diferenciación: ¿cómo compite la empresa?. Seleccionando “fuentes de exclusividad”**

**Segmentación: ¿dónde compite la empresa?. Seleccionando segmento/s**

## 2.3. Responsabilidad Social de la Empresa



**¿Qué está pasando? ....desde finales del siglo XX**

**¿Qué está pasando? ....desde finales del siglo XX**

## ¿CUÁL ES EL PAPEL DE LA EMPRESA EN NUESTRA SOCIEDAD?

**Friedman (1970): “La responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios”.**

**R. Jáuregui (2006): “Una empresa creada sólo para ganar dinero no tiene ningún futuro”.**

**Comisión Europea (2005): Voluntary business initiatives, in the form of CSR practices, can play a key role in contributing to sustainable development while enhancing Europe’s innovative potential and competitiveness**

*European Comission, Working together for Growth and jobs, Febraury 2005*



# ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

**Responsabilidad Económica** (Friedman, 1970)

**Responsabilidad Legal:** leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad

**Responsabilidad Ética:** normas y valores sociales implícitos que trascienden los marcos legales

**Responsabilidad Filantrópica:** las empresas comprometen recursos en mejorar la situación de bienestar común

**En los últimos años, creciente importancia del ámbito ético y filantrópico**

## **Definición de RSC (Libro verde de la UE)**

**“Fomentar un marco para la RSE”**

**Año 2001**

**Integración voluntaria por parte de las empresas (organizaciones en general) de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales (operaciones de relación con el exterior en general) y en sus relaciones con sus interlocutores, más allá de las obligaciones legales.**

**TRIPLE BALANCE: económico + social + ambiental**

# ¿Es importante la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

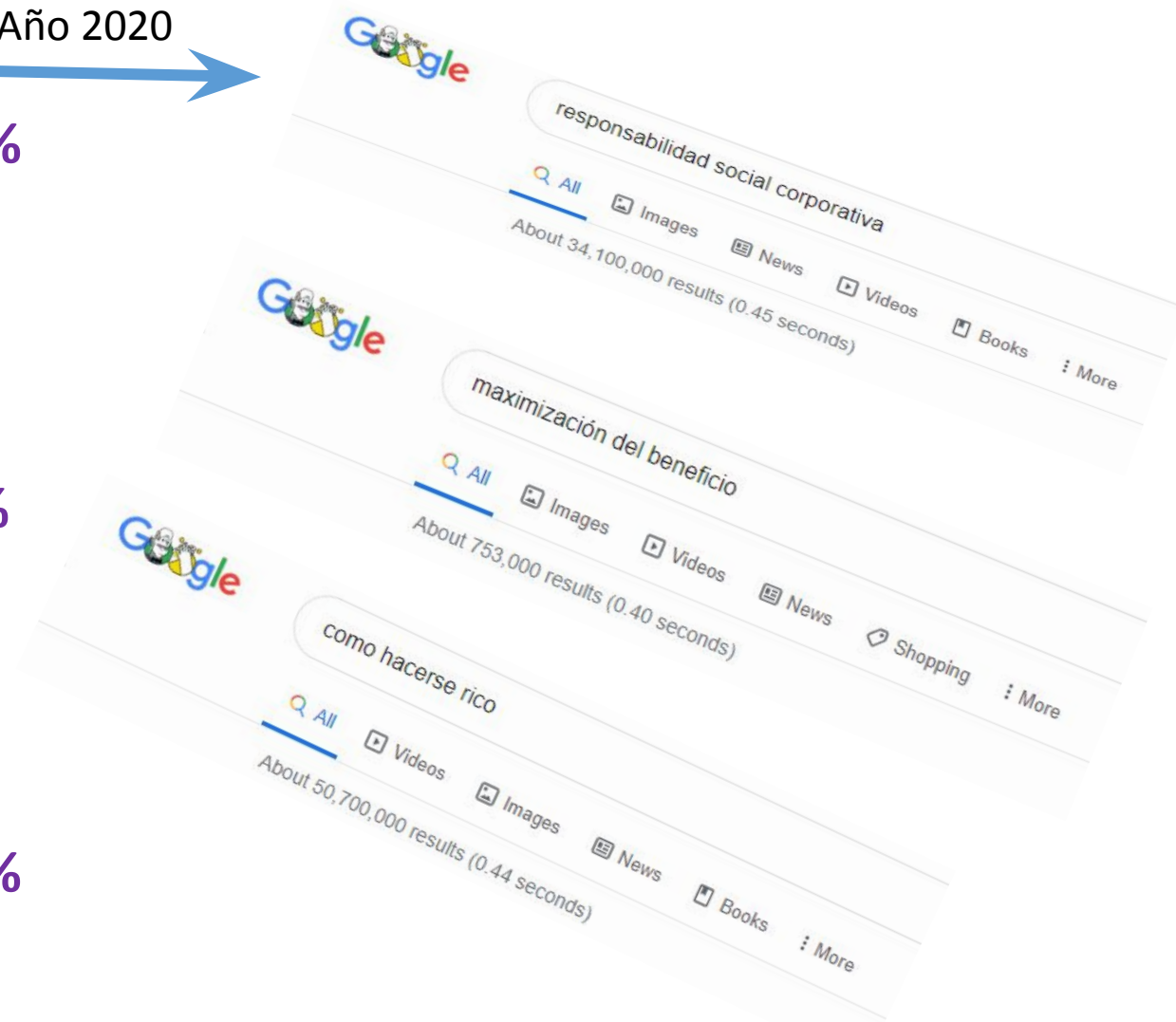
Año 2014

Año 2020

648%

-79%

357%



## **Empresa socialmente responsable....¿con quién?**

**CON SUS “STAKEHOLDERS”**

**Clientes**

**Trabajadores**

**Proveedores**

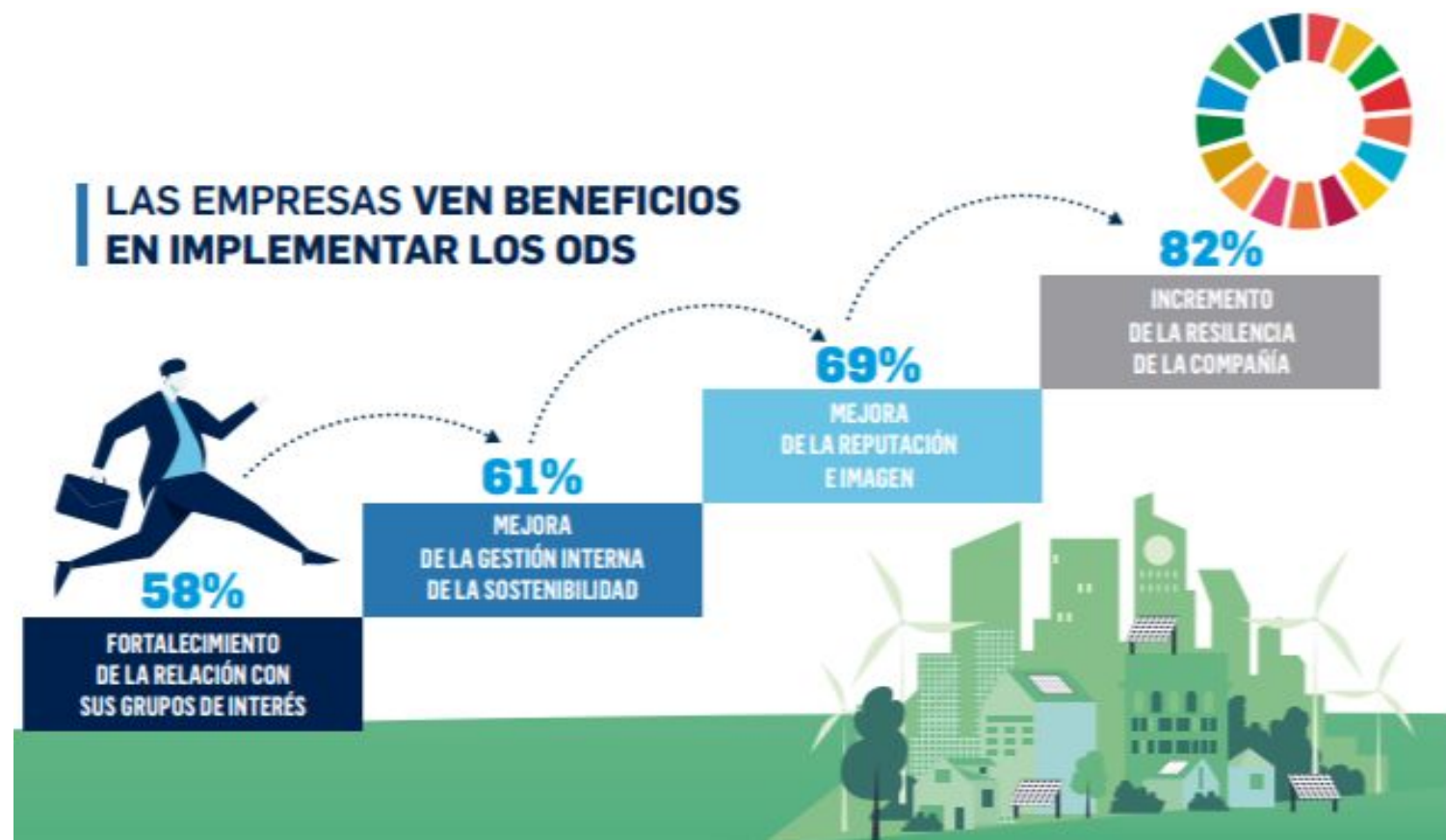
**Competidores**

**Administración Pública**

**Sociedad en general**

# HOJA DE RUTA PARA EMPRESAS





## **ALGUNAS ALTERNATIVAS DE ACTUACIÓN EN RSE**

### **DONACIONES ECONÓMICAS**

**Esporádicamente o en determinadas fechas**  
**Unilateral o en colaboración con los trabajadores**

### **DONACIONES DE PRODUCTOS O SERVICIOS**

**Gratuita o con grandes descuentos**

### **DONACIONES RELACIONADAS CON LA VENTA**

**Porcentaje del precio de venta o en función de unidades vendidas**

## **ALGUNAS ALTERNATIVAS DE ACTUACIÓN EN RSE**

**CAMPAÑAS PUBLICITARIAS SOLIDARIAS**

**DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES**

**INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS DESFAVORECIDAS**

**Formación profesional, empleo directo, compra a CEE, empleo de discapacitados...**

**PROYECTOS DE PATROCINIO**

**VOLUNTARIADO CORPORATIVO**



# **CONSUMO RESPONSABLE**

**Comercio justo**

**Productos ecológicos**

**Turismo sostenible**

**Inversiones socialmente responsables**

**Energías limpias y ahorro energético**

**(...)**

## **HACER vs SER**

**La estrategia de RSE no es sólo una cesión de parte de los beneficios a la sociedad (esponsorización de actividades deportivas o culturales, donaciones...).**

**Es necesario un CAMBIO EN LOS VALORES de la organización y en la forma de gestionar sus negocios.**

**La RSE no es un conjunto de actividades de la empresa, sino una manera de enfocar la actividad empresarial.**

**Por tanto, se trata de actividades estratégicas e integrales más que ocasionales (si se da la ocasión y se dispone de recursos para ello).**

## *ALGUNAS CUESTIONES*

**¿Es rentable ser socialmente responsable?**

**¿en qué condiciones?**

**...Integración estratégica**

# ¡MUCHAS GRACIAS!

